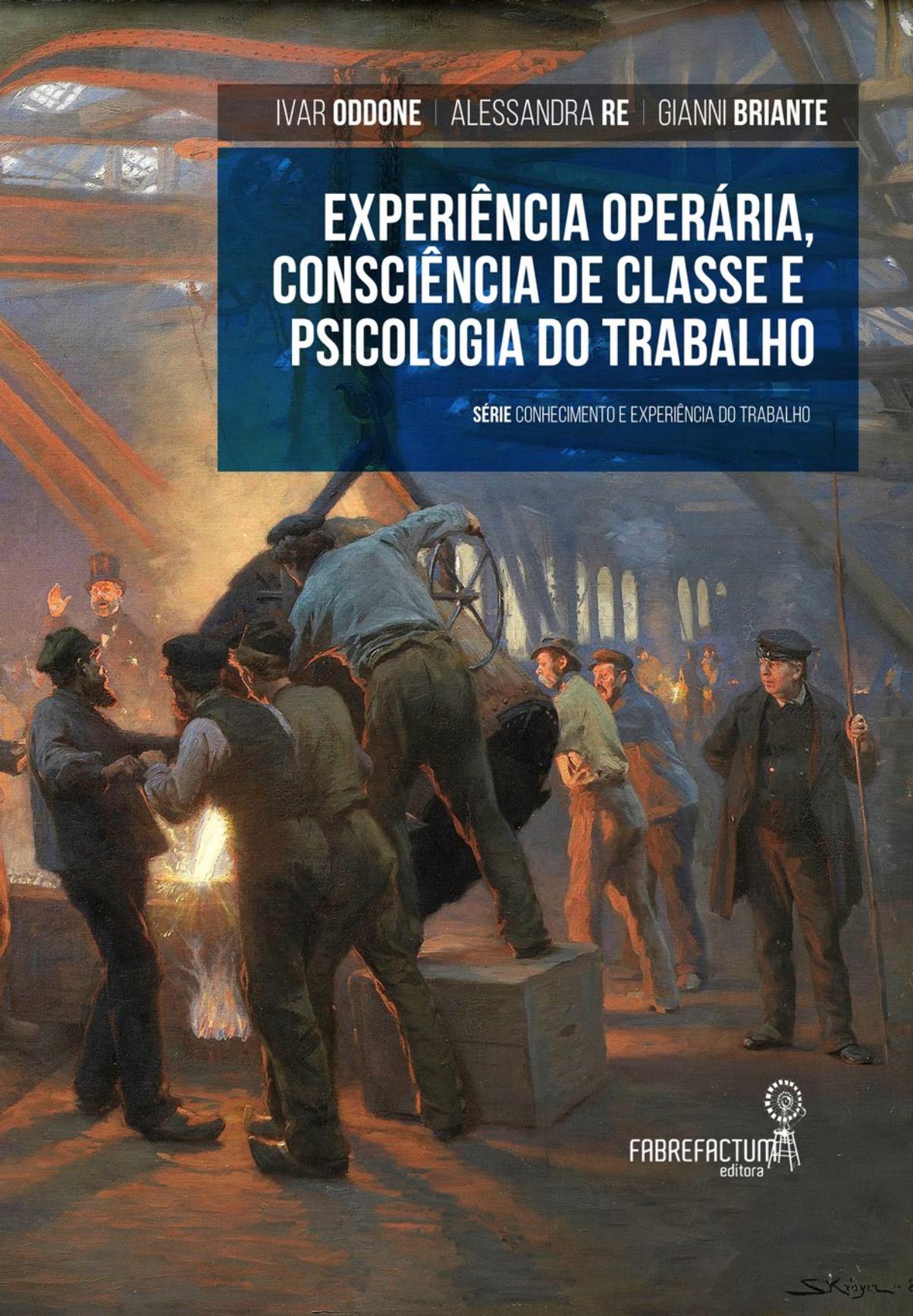


IVAR ODDONE | ALESSANDRA RE | GIANNI BRIANTE

# EXPERIÊNCIA OPERÁRIA, CONSCIÊNCIA DE CLASSE E PSICOLOGIA DO TRABALHO

SÉRIE CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA DO TRABALHO



FABREFACTUM  
editora



S. Kroger - 8



EXPERIÊNCIA OPERÁRIA,  
CONSCIÊNCIA DE  
CLASSE E PSICOLOGIA  
DO TRABALHO



## Conselho Editorial

### EDITORES

**Prof. Rodrigo Ribeiro**

*Universidade Federal de Minas Gerais*

**Prof. Francisco de Paula Antunes Lima**

*Universidade Federal de Minas Gerais*

### MEMBROS

**Prof. Antonio Arellano Hernández**

*Universidad Autónoma del Estado de México*

**Prof. David Hess**

*Rensselaer Polytechnic Institute*

**Prof. Dominique Vinck**

*Université Pierre Mendès France de Grenoble*

**Prof. Harry Collins**

*Cardiff University*

**Prof. Henrique Luiz Cukierman**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**Prof. Ivan da Costa Marques**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**Prof. João Porto de Albuquerque**

*Universidade de São Paulo*

**Dr. José Marçal Jackson Filho**

*Fundacentro – RJ*

**Profa. Léa Maria Leme Strini Velho**

*Universidade Estadual de Campinas*

**Profa. Maira Baumgarten**

*Universidade Federal do Rio Grande*

**Dra. Maria Cristina Guimarães**

*Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ*

**Profa. Maria Elizabeth Antunes Lima**

*Universidade Federal de Minas Gerais*

**Profa. Maria Lúcia Álvares Maciel**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**Prof. Mário Sérgio Salerno**

*Universidade de São Paulo*

**Prof. Michel Jean Marie Thiollent**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**Prof. Michelangelo Trigueiro**

*Universidade de Brasília*

**Prof. Rob Evans**

*Cardiff University*

**Prof. Thales Haddad Novaes de Andrade**

*Universidade Federal de São Carlos*

**Prof. Wiebe Bijker**

*Maastricht University*

**Prof. Yves Schwartz**

*Université de Provence*

IVAR ODDONE, ALESSANDRA RE & GIANNI BRIANTE

# Experiência Operária, Consciência de Classe e Psicologia do Trabalho

Tradução de:

**Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro**  
Editrice Einaudi, 1977

Belo Horizonte  
2023



# FABREFACTUM

editora

## **Série Ciência, Tecnologia e Sociedade**

*Gênese e Desenvolvimento de um Fato Científico*  
Ludwik Fleck

*O Golem – O que você deveria saber sobre ciência (2ª edição)*  
Harry Collins e Trevor Pinch

*O Golem à Solta – O que você deveria saber sobre tecnologia*  
Harry Collins e Trevor Pinch

*Doutor Golem – Como pensar a medicina*  
Harry Collins e Trevor Pinch

*Mudando a Ordem – Replicação e indução na prática científica*  
Harry Collins

*Repensando a Expertise*  
Harry Collins e Rob Evans

*A Forma das Ações – O que os humanos e as máquinas podem fazer*  
Harry Collins e Martin Kusch

*Especialistas Artificiais – Conhecimento social e máquinas inteligentes*  
Harry Collins

*A Internet – Uma crítica filosófica à educação a distância e ao mundo virtual (2ª edição)*  
Hubert L. Dreyfus

*Expertise Intuitiva – Para além do pensamento analítico*  
Hubert L. Dreyfus e Stuart E. Dreyfus

*Ciência, verdade e sociedade – Contribuições para um diálogo entre a sociologia e a filosofia da ciência*  
Michelangelo Giotto Santoro Trigueiro

## **Série Trabalho e Sociedade**

*Trabalho e o Poder de Agir*  
Yves Clot

*Engenheiros no Cotidiano – Etnografia da atividade de projeto e de inovação*  
Dominique Vinck (org.)

*O Curso da Ação Método elementar – Ensaio de Antropologia enativa e concepção ergonômica*  
Jacques Theureau

*Análises do Trabalho*  
Leda Leal Ferreira

*Trabalho e Ergologia - Diálogos sobre a atividade humana.*  
Yves Schwartz & Louis Durrive

*Ergologia, Trabalho, Desenvolvimentos*  
Renato di Ruzza, Marianne Lacomblez, Marta Santos (Editores)

## **Série Confiabilidade Humana**

*O Acidente e a Organização*  
Michel Llory e René Montmayeul

## **Série Conhecimento e Experiência do Trabalho**

*Competência e atividade de trabalho*  
Louis Durrive

*Experiência Operária, Consciência de Classe e Psicologia do Trabalho*  
Ivar Oddone, Alessandra Re e Gianni Briante

# **Série**

## **Conhecimento e Experiência do Trabalho**

### **REVISÃO TÉCNICA**

Daisy Moreira Cunha (UFMG)

Fábio de Oliveira (USP)

Maria Elizabeth Antunes Lima

### **ORGANIZAÇÃO**

Admardo Bonifácio Gomes Júnior (CEFET/MG)

Daisy Moreira Cunha (UFMG)

Élida Hennington (FIOCRUZ)

Maria Clara Bueno Fischer (UFRGS)

Mônica de Fátima Bianco (UFES)

Wanderson Ferreira Alves (UFG)

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

Oddone, Ivar

Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho [livro eletrônico] / Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante ; tradução Ana Maria Chiarini, Diego Silveira Coelho Ferreira. -- Belo Horizonte, MG : Editora Fabrefactum, 2023. -- (Conhecimento e experiência operária)  
 PDF.

Título original: Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro  
 Bibliografia.  
 ISBN 978-85-63299-25-3

1. Ciências sociais 2. Movimento operário  
 3. Movimento operário - História 4. Psicologia do trabalho I. Oddone, Ivar II. Re, Alessandra. III. Briante, Gianni. IV. Título V. Série.

22-136903

CDD-306.3

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Trabalho : Condições sociais : Sociologia 306.3

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

© 2023 Fabrefactum Editora Ltda. Todos os direitos da tradução e desta edição reservados à Fabrefactum Editora. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização, por escrito, da Fabrefactum Editora Ltda.

Originalmente publicado na Itália sob o título “Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante Prima edizione aprile 1977 Einaudi Editore - Torino.

Obra publicada com apoio financeiro do CNPq e da Fapemig.

**Tradução**

Ana Maria Chiarin  
Diego Silveira Coelho Ferreira

**Revisão Técnica**

Daisy Cunha  
Fábio de Oliveira  
Maria Elizabeth Antunes Lima

**Apoio de Produção**

Vera Margarete Maia Pereira Pessoa

**Capa, Projeto Gráfico e Editoração**

Burnier Branding & Marketing

**Fabrefactum Editora Ltda.**

Rua Miranda Ribeiro,165  
Belo Horizonte – Minas Gerais  
CEP 30380-660 – Brasil  
<http://www.fabrefactum.com.br>  
E-mail: [gerencia@fabrefactum.com.br](mailto:gerencia@fabrefactum.com.br)

# Apresentação da edição brasileira

É com grande prazer que publicamos, nesta Coleção *Conhecimento e Experiência do Trabalho*, a obra "*Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho*". Os autores Ivar Oddone, Alessandra Re e Gianni Briante costumam estar associados ao Modelo Operário Italiano (MOI), movimento de luta pela saúde com lastro no movimento sanitarista e sindical na Itália entre os anos 60 e 70. Esse livro sistematizou e discutiu a luta dos trabalhadores italianos por melhores condições de trabalho naquele país desvelando que, nas palavras dos autores, "*na fábrica, como em qualquer outro lugar, um homem se mantém homem mesmo nas condições mais hostis, preserva sua capacidade de pensar, é capaz de se reapropriar do significado e da importância social de seu trabalho, e pode desenvolver a sua identidade profissional numa inteligência coletiva centrada no projeto de transformação do presente*".

Em diálogo com essa perspectiva, os autores convocam pesquisadores à produção compartilhada de saberes com os trabalhadores em *Comunidades Científicas Ampliadas*. É nesse contexto que podemos problematizar e reconstruir uma psicologia de tipo novo, por meio de instrumentos conceituais, dispositivos e ferramentas que valorizam a experiência do trabalho como parte constitutiva da competência profissional a ser reconhecida por gestores, por pesquisadores e pelos próprios trabalhadores.

Enfim, este livro permite compreender o contexto e a origem da publicação “*Ambiente de Trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde*”, editada pela HUCITEC, e apresentada por David Capistrano Filho em 1986. Essa publicação visava nos instruir sobre a construção de mapas de risco, dispositivo importante no enquadramento normativo brasileiro de Segurança do Trabalho. Ela instruiu debates e foi referência para várias outras áreas acadêmicas relacionadas aos estudos do trabalho, sendo estruturante para o campo saúde do trabalhador. Recentemente esse texto foi reeditado pela HUCITEC: Oddone, I.; Marri, G.; Gloria, S.; Briante, G., Chiattella, M. & Re, A. *Ambiente de Trabalho: A luta dos trabalhadores pela saúde*, 2a. Ed. Ampliada. São Paulo, HUCITEC Editora, 2020.

*"Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho"* representa uma contribuição fundamental para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisas no campo da saúde do trabalhador e em vários outros campos do conhecimento em diálogo com abordagens clínicas do trabalho (Ergonomia do Trabalho, Abordagem Ergológica do Trabalho e Clínica da Atividade, entre outras). Representa, sobretudo, instrumento fundamental para uma agenda de transformação das condições de trabalho e vida dos trabalhadores.

*Boa leitura!*

*Os Editores*

*Coleção Conhecimento e Experiência do Trabalho*

# Sumário

<b>PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO DE 2008.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMISSA.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>A redescoberta da experiência operária .....</b>	<b>9</b>
1. Psicologia do trabalho escrita e psicologia do trabalho não-escrita.....	15
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>O processo de formação da estratégia no ambiente de trabalho .....</b>	<b>23</b>
1. A formação de uma linguagem comum.....	30
2. Nova relação entre medicina e psicologia do trabalho.....	34
3. Do procedimento analítico a uma abordagem global.....	38
4. A passagem para uma nova modelização .....	40
5. O significado de uma mudança de perspectiva .....	45
<b>CAPÍTULO III:</b>	
<b>Rumo a uma comunidade científica ampliada? .....</b>	<b>49</b>
1. Um seminário de psicologia do trabalho para operários: “150 horas”.....	50
2. Histórias individuais e instruções ao sócia.....	56
3. Modelos operários e estudantis.....	61
4. Perspectivas para uma ampliação da comunidade científica .....	64
<b>CAPÍTULO IV:</b>	
<b>Histórias de operários e imagens da fábrica .....</b>	<b>73</b>
1. Uma forma de resgate da experiência operária: as histórias individuais.....	74
2. História de um “caipira” do Norte.....	91
2.1 Antes da Fiat .....	91
2.2. Na Fiat .....	9
43. História de um “caipira” do Sul .....	106
3.1. Antes da Fiat .....	106
3.2. Na Fiat.....	110
<b>CAPÍTULO V:</b>	
<b>Planos e estrutura do comportamento de alguns operários .....</b>	<b>125</b>
1. Rumo ao resgate da experiência operária: instruções ao sócia .....	125
2.Instruções ao sócia de Luigi C. ....	133

2.1. Relação com a tarefa .....	134
2.2. Relação com os companheiros de trabalho .....	139
2.3. Relação com a hierarquia da empresa .....	144
2.4. Relação com a organização sindical .....	147
2.5. Para aprender a aprender .....	151
3. Instruções ao sócia de Giuseppe M. ....	152
3.1. Relação com a tarefa .....	154
3.2. Relação com os companheiros de trabalho .....	165
3.3. Relação com a hierarquia da empresa .....	171
3.4. Relação com o sindicato .....	177
4. Instruções ao sócia de Gianni M. ....	179
4.1. Relação com a tarefa .....	180
4.2. Relação com os companheiros de trabalho .....	186
4.3. Relação com a hierarquia da empresa .....	194
4.4. Relação com o sindicato .....	198
5. Instruções ao sócia de Cesare C. ....	206
5.1. Relação com a tarefa .....	208
5.2. Relação com os companheiros de trabalho .....	215
5.3. Relação com a hierarquia da empresa .....	218
5.4. Relação com o sindicato .....	220

## **CAPÍTULO VI:**

<b>Psicologia do trabalho e experiência operária .....</b>	<b>241</b>
1. O homem neurofisiológico: dos “braços” ao homem autômato .....	241
2. O homem motivado: do grupo informal à ilha de produção .....	250
3. O homem operário: das “astúcias” à estratégia para uma nova organização do trabalho .....	255

## **CAPÍTULO VII:**

<b>Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho.....</b>	<b>269</b>
1. O significado da consciência individual e da consciência social .....	269
2. Consciência de classe e reapropriação dos modelos científicos .....	282
3. Comparação entre psicólogos do trabalho e operários .....	288
4. Perspectivas de desenvolvimento para uma psicologia do trabalho global .....	294

<b>FABREFACTUM: LINHA EDITORIAL .....</b>	<b>299</b>
---	------------



# Prefácio à Segunda Edição de 2008

Quando foi publicado pela primeira vez, no final dos anos 1970, este livro traduziu na linguagem da comunidade científica o que, paralelamente, naqueles anos, se expressava na ação para a melhoria dos locais de trabalho.

A partir das grandes fábricas, expandindo-se progressivamente para as realidades mais periféricas, produziu-se uma ação coordenada, baseada numa linguagem de análise do risco, compartilhada por operários e técnicos da saúde, e expressa no caderno sindical *O ambiente de trabalho*<sup>1</sup>. Um instrumento de análise de risco que foi traduzido, nos anos posteriores, para o espanhol, alemão, português, francês e japonês pelos sindicatos de outros países. Um instrumento conceitual que determinou, naqueles anos, a maior ação de melhoria e reorganização do ambiente de trabalho da história italiana, republicado em 2006 (trinta e seis anos após a sua primeira edição como documento sindical) pelo principal órgão que se ocupa dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais na Itália: INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro<sup>2</sup>).

---

1 N.R. Esta publicação foi lançada no Brasil em 1986 pela HUCITEC e reeditada em 2020: Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde.

2 N.T. Instituto Nacional de Seguro contra os Acidentes do Trabalho.

Paralelamente, na academia vinha se estruturando uma psicologia do trabalho ainda pouco representada (apenas duas cátedras<sup>3</sup> nas universidades italianas na época), embora praticada de maneira difusa, em especial, no âmbito da seleção, formação e gestão dos recursos humanos.

*Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho* distanciava-se claramente da orientação da psicologia do trabalho tradicional e, ao mesmo tempo, da orientação especular da psicologia do trabalhador parcelizado, progressivamente alienado em sua humanidade pela repetição, pelo isolamento, pela falta de sentido de sua atividade mecanizada.

Afirmava e, sobretudo, documentava que, na fábrica, como em qualquer outro lugar, um homem se mantém homem mesmo nas condições mais hostis, preserva sua capacidade de pensar, é capaz de se reapropriar do significado e da importância social de seu trabalho, pode desenvolver a sua identidade profissional numa inteligência coletiva centrada no projeto de transformação do presente. Se, como afirma Perrow (1984), em seu livro que se propõe a explicar *a normalidade* dos acidentes, as organizações não têm memória, as pessoas, ao contrário, desenvolvem a própria memória, constroem experiências a partir das situações produtivas, seja através da profissionalidade, seja através daquilo que lhes causa mal (tanto do ponto de vista físico quanto psíquico) e das soluções possíveis. Em geral, a pesquisa médica, sobretudo aquela especializada, ignora essa experiência, alterando os fundamentos da utilização do indivíduo na pesquisa psicológica e médica.

Essa experiência é desconhecida pela psicologia do trabalho que opta por se dedicar ao homem médio<sup>4</sup>, aos comportamentos de resposta considerados genericamente mais prováveis, ao desconforto psicológico determinado pelas condições de trabalho, e não

---

3 A Reforma do Ensino Superior brasileiro no final dos anos 1960 acabou com a presença das cátedras em nossa organização universitária (Lei n. 5540/68, Lei da Reforma Universitária de 28 de novembro de 1968). Estas cátedras, ainda presentes nas instituições universitárias de vários países, são postos destinados ao ensino e investigação ocupados por professores-pesquisadores com notório saber reconhecido pela comunidade acadêmica em determinado campo do conhecimento ou disciplina científica.

4 O termo 'homem médio' faz referência a um 'tipo ideal' cujas características singulares físicas e/ou comportamentais não são consideradas. É empregado em certos modelos de estudo na área das ciências humanas, médicas e engenharias.

sabe reconhecer como em geral se constrói na operatividade não apenas uma experiência de execução, mas um saber coletivo de organização das condições de trabalho.

Do ponto de vista do reconhecimento desse saber operativo e de seu valor econômico essencial para o homem, para as instalações físicas e para a organização do trabalho, algumas imagens do homem constituíram momentos de inflexão no desenvolvimento das ciências do homem no trabalho.

*O homem de Ramazzini* (1700)<sup>5</sup>, o operário responsável pela limpeza das fossas que surpreende o médico respondendo à sua pergunta sobre as razões de trabalhar com tanta pressa: “Quanto antes terminarmos, menos ficamos expostos ao que irá nos cegar”. Portanto, o homem que sabia que fazia experiência e que não podia contar com a medicina, ainda desconhecadora das doenças do trabalho.

*O homem de Taylor* (início do século XX)<sup>6</sup>, a quem Taylor reconhece a experiência operativa e, exatamente por isso, o expropria dela, transformando-a no seu “one best way” para o homem-executor, que irá se encaixar perfeitamente na subsequente organização fordista da fábrica.

*O homem de Mayo* (1930)<sup>7</sup>, chamado a compartilhar sua visão com a visão da empresa, a investir sua inteligência na produtividade em troca de serviços e a estabelecer uma integração entre identidade pessoal e identidade profissional, independente do incentivo salarial.

*O homem de Mirafiori*<sup>8</sup> (1965-1980), protagonista deste livro, é um homem em si. É o homem que herda a organização científica do trabalho, mas também a consciência de classe da grande fábrica do pós Primeira Guerra Mundial. O homem que apenas é criado por uma série de circunstâncias: a visão gramsciana de hegemonia cultural; o vínculo com a fábrica transmitido pela velha aristocracia operária de

---

5 Trata-se de RAMAZZINI, Bernardino. *As doenças dos trabalhadores*. 2 ed. São Paulo: FUNDACENTRO, 1999.

6 F.W. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompass, Milano, 1967.

7 E. MAYO, *La civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969.

8 N.T. Região da cidade de Turim que dá nome ao estabelecimento industrial da Fiat.

Turim à nova geração de origem camponesa, proveniente do Sul e do Nordeste da Itália; o fato de se encontrar inserido, naqueles anos, numa comunidade científica alargada que o reconhece como um possível membro. O saber generalizável das ciências do trabalho encontra-se com o conhecimento local das situações de risco e constrói um extraordinário sistema de conhecimento e ação coletiva, do qual este livro documenta o interesse e a importância para o desenvolvimento da psicologia do trabalho.

As histórias desses diferentes homens no trabalho se entrecruzam no documentário “In fabbrica”, de Francesca Comencini (2007), uma história em imagens do movimento operário do pós-guerra, uma narrativa por imagens sobre os produtores diretos daquilo que consumimos, em todos os campos. Uma apresentação de um *Quarto Estado*<sup>9</sup>, mas que não atinge o desenvolvimento completo do homem operário, consciente da própria condição de produtor, o qual este livro tenta transmitir com imagens do trabalho, da relação com os companheiros de trabalho, com a hierarquia e com as próprias organizações.

Por que publicar novamente este livro hoje, confiando-o à internet?<sup>10</sup> Por várias e concretas razões. Devido a uma demanda crescente de instrumentos conceituais por parte de países, como aqueles da América Latina, que estão se preparando para responder a uma industrialização agressiva que, sob vários aspectos, ainda apresenta as características desumanas da industrialização de dois séculos atrás na Inglaterra, onde a primeira lei de tutela do trabalhador, em 1833, proibia o trabalho de crianças com menos de 12 anos por mais de 12 horas por dia. Na América Latina, pelo menos 17.500.000 de crianças entre 4 e 15 anos trabalham, 22 mil morrem anualmente por questões relativas ao trabalho (Cádiz, Congresso

---

9 N.T. Obra célebre, de 1901, do pintor italiano Giuseppe Pellizza da Volpedo, que representa um grupo de trabalhadores em greve, marchando em uma praça.

10 Este livro está disponível na internet gratuitamente (versão italiana) disponibilizado pela Maison d'Édition Otto (Carlo Ricchiardi) com a licença Creative Commons. Pode ser encontrado em: [https://www.diario-prevenzione.it/ebook/Esperienze\\_operaie\\_70.pdf](https://www.diario-prevenzione.it/ebook/Esperienze_operaie_70.pdf)

das Organizações Sindicais da América Latina, setembro de 2007). Analogias que dizem respeito ao trabalho infantil, mas não só isso.

Analogias que se repetem em todos os países envolvidos pela internacionalização das empresas e pela terceirização das atividades produtivas, de que é testemunha visual “Iqbal” (1998)<sup>11</sup>, de Cinzia Th Torrini. O filme narra a história real de um menino, com o rosto de um velho, que, aos onze anos, depois de cinco anos acorrentado ao tear, inicia uma luta contra o trabalho infantil no Paquistão. Durante essa luta, ele vem à Europa falar sobre o trabalho infantil em seu país, onde tal prática acaba sendo proibida. Na Páscoa de 1995, aos treze anos, é assassinado em sua bicicleta pela máfia dos produtores ilegais de tecidos.

Jovens de dezenove anos, na Turquia, que são afetados pela silicose após cinco anos de trabalho na produção de jeans (*European Respiratory Society*, Copenhagem, 2005).

O jornal *Le Figaro*, de março de 2005, reconstrói a história do amianto, desde a descoberta de sua toxicidade no final do século XIX até a sua proibição em alguns países da Europa no final do século XX, com uma previsão de aproximadamente 500 mil mortos na Europa até 2025. A transferência da produção do amianto dos países em que foi proibido (não mais de 50) *garante* uma mortalidade altíssima, ainda não avaliada, por todo este século.

Com o desenvolvimento da Internet, não apenas as comunidades de compras, mas também as comunidades de ação e de pesquisa, formam-se muito mais em função de uma afinidade cultural do que pela proximidade territorial. Essa afinidade permite que um instrumento do passado possa demonstrar-se atual também na história e no contexto de outro país.

---

<sup>11</sup> Cinzia Th Torrini é uma cineasta italiana. O filme é um relato biográfico do menino ativista paquistanês Iqbal Masih, nascido em 1983 e assassinado em 1995.

Mas essa não é a única razão. Um instrumento cultural pode ser atual também em diferentes períodos de uma mesma história, e não apenas para marcar a memória de um aspecto da cultura operária que foi sub-representado em toda a cultura da esquerda italiana.

Pode ser útil ao psicólogo e ao pesquisador para apontar como a vontade de expandir as fronteiras do pensável é capaz de revelar aspectos da realidade que vão além do ritual aceito e previsto. O livro pode levar a refletir sobre a questão se, hoje como no passado, a organização industrial não permaneceu voltada para a utilização de “um milionésimo das capacidades intelectuais dos operários”, como ressaltava Wiener, pai da cibernética, fazendo votos para que o homem, um dia, pudesse se erguer em toda a sua estatura.

*Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho* confirma e nega essa afirmação. Confirma, dada a sistemática recusa por parte da empresa em aceitar as propostas operárias que aumentariam a produtividade e a saúde, mas deslocariam as relações entre as forças produtivas. Nega porque o que a direção contestava formalmente se realizava de fato nos processos de produção através de uma gestão coletiva que se propunha a modificar, desde baixo, a organização das tarefas, a superar a parcelização das linhas de montagem, a afirmar no homem trabalhador uma qualidade de *produtor* no sentido gramsciano.

Nesse sentido, a reedição, num momento que parece, pelo menos institucionalmente, mais atento à segurança do trabalho, pode ser útil para documentar que foi possível conjugar produtividade e saúde, e que não reconhecer essa possibilidade custou muito, também no plano econômico.

Pode ser útil para repensar as formas de identidade profissional diante de uma mudança radical da perspectiva de vida de milhões de trabalhadores, com o fim de uma lógica da contratação e do pertencimento estável a uma organização. As pessoas que trabalham vivem hoje prevalentemente uma experiência em organizações de altíssima instabilidade, instabilidade que recai diretamente não

apenas na organização da própria vida, mas na qualidade de sua competência, na sua inteligência em longo prazo, na sua possibilidade de arraigar a experiência profissional em um contexto pelo tempo necessário a compreendê-lo e a transformá-lo em sentido humano.

Pode ser útil, como fizeram os autores, para verificar em outras atividades não apenas operárias, a utilidade de instrumentos conceituais que valorizam a experiência como parte constitutiva da competência reconhecida. Enfim, a reedição pode ser útil para documentar, num período em que a fronteira do pensável parece encolher, como a pesquisa e o conhecimento podem se enclausurar no interior daquilo que outros períodos demonstram que é possível.

*Ivar Oddone e Alessandra Re*

# Premissa

Este livro trata essencialmente de como o técnico se apropria da experiência operária na fábrica e de como os operários tendem a se reapropriar dos modelos teóricos que também derivam dessa experiência.

Da mesma forma, o livro representa o produto de uma apropriação por parte dos autores da experiência e dos delegados que participaram dos seminários das “150 horas”<sup>1</sup> e dos sindicalistas que, nestes últimos anos, nos deram a possibilidade de participar do seu trabalho. É difícil dar um nome a tantos autores além daqueles que se dedicaram à escrita. Parte-se da premissa, portanto, que para este livro, mais do que para qualquer outro, os autores são muitos. Além daqueles que aparecem na capa, queremos lembrar Laura Pasquino, que editou os depoimentos, e, em especial, os delegados que resistiram aos dois seminários: Bonaventura Alfano, Luigi Cidda, Cesare Cosi, Enrico Lopresti, Gianni Marchetto, Giuseppe Muscarà, Piero Pessa, Luciano Pregnolato e Marilde Provera.

---

1 A Convenção Coletiva de 1973 do setor metalúrgico assegurava aos trabalhadores do ramo 150 horas de estudos anuais remunerados.

# Capítulo I: A redescoberta da experiência operária

Este livro é algo semelhante à reinvenção da roda. Não fizemos nada mais do que reunir a experiência operária e a psicologia do trabalho, como diz o título. Tentamos resistir, e não sabemos quanto, à tentação de impor uma linguagem e um contexto científico tradicional à experiência operária, experiência esta sempre rejeitada como algo estranho por tais linguagem e contexto.

No entanto, a experiência operária, rejeitada pela psicologia do trabalho tradicional como elemento determinante do comportamento dos operários, não é outra coisa senão a aprendizagem de cada operário e dos grupos operários relativamente à solução dos problemas que o trabalho lhes coloca, de forma concreta, todos os dias no interior da fábrica.

No entanto, é sabido que o operário aprende, isto é, faz experiência, não apenas no que se refere à tarefa, mas também em relação às questões político-sindicais. O que mais surpreende ainda é que o modelo taylorista, que gerou a atual organização do trabalho, é caracterizado exatamente pelo reconhecimento do enorme valor da experiência operária (ao menos no que se refere às tarefas). De fato, Taylor, diante da comissão de inquérito de Woodrow Wilson, de 1912, define como primeiro dever fundamental da organização científica do trabalho “reunir de maneira decisiva toda a massa de conhecimentos tradicionais que, no passado, eram patrimônio dos trabalhadores, ou seja, a prática adquirida ao longo de anos

de experiência”<sup>1</sup>, insistindo na necessidade de que “os organizadores científicos assumam [...] a tarefa de coletar essa massa de conhecimentos tradicionais e, em seguida, registrá-los, reuni-los e, em certos casos, reduzi-los a leis, regras e até fórmulas matemáticas”<sup>2</sup>. São exatamente essas leis, regras e fórmulas extraídas da experiência operária que, “aplicadas ao trabalho quotidiano [...], permitem que se obtenha sempre uma produção muito maior para cada homem, e muito melhor em qualidade”<sup>3</sup>. Esse resgate da experiência operária representa, segundo Taylor, “o desenvolvimento de uma ciência que substitua os velhos conhecimentos dos operários; isto é, os conhecimentos que os operários tinham e que eram, em muitos casos, tão exatos quanto aqueles da direção, mas que, apesar disso, 99% da vezes os operários guardam para si e dos quais nunca houve um registro completo ou permanente”<sup>4</sup>.

Ademais, há cerca de meio século, Antonio Gramsci já havia entendido que a organização taylorista do trabalho não conseguira transformar o operário num “gorila amestrado”, incapaz de fazer experiência. Para Gramsci, o esforço que os trabalhadores, na organização taylorista, devem fazer para separar a própria atividade de trabalho do conteúdo intelectual do trabalho “não mata espiritualmente o homem”. Quando o processo de adaptação se completa, o cérebro do operário, ao invés de se mumificar, alcança um estado de total liberdade”<sup>5</sup>. O exemplo que oferece Gramsci é aquele da automatização dos movimentos necessários para mover sincronicamente todas as partes do corpo ao se caminhar: caminhamos automaticamente e, ao mesmo tempo, pensamos em tudo que queremos. “Os industriais americanos compreenderam muito bem [...] que ‘gorila amestrado’ é uma frase, que o operário continua ‘infelizmente’ um homem e até mesmo que

---

1 F.W. Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompas, Milano, 1967, p. 263.

2 *Ibid.*, p. 263.

3 *Ibid.*, p. 263.

4 *Ibid.*, p. 263.

5 A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, in *Note sul Machiavelli, sulla politica e sullo stato moderno*, Einaudi, Torino, 1966, p. 336-37.

ele, durante o trabalho, pensa mais, ou no mínimo, tem muito maior possibilidade de pensar, ao menos depois de superar a crise de adaptação e não ser eliminado”<sup>6</sup>.

Assim, pareceu-nos que a reinvenção da roda merecia ser escrita, não como um mero resgate do que Taylor acreditava ter substituído com a *organização científica do trabalho*, nem apenas nos termos em que escrevia Antonio Gramsci, na prisão, no início do taylorismo italiano, mas nos termos em que a experiência se definiu concretamente, tanto nos modelos de uso quanto nos modelos teóricos dos operários italianos ao longo de mais de cinquenta anos de lutas.

Em linhas gerais, poderíamos dizer que, a partir do momento que Taylor descobriu o enorme valor da experiência acumulada ao longo dos anos, exclusivamente ou quase, na mente dos operários e acreditou ter identificado, com a sua *organização científica do trabalho*, o modo para recolhê-la e transformá-la em leis, e até em fórmulas matemáticas, essa experiência perdeu todo significado, não apenas para os prescritores do trabalho, que organizam e gerenciam a produção, mas também para a comunidade científica e, sob alguns aspectos, também para o resto da sociedade. De fato, a organização científica do trabalho de Taylor é criticada por se basear em modelos empíricos não suficientemente verificados do ponto de vista científico. Por exemplo, Friedmann, que é um dos mais atentos e rigorosos opositores do taylorismo, questiona se as observações de Taylor sobre o esforço do operário se baseiam em dados fisiológicos sérios, critica o fato de Taylor não ter analisado os índices respiratórios ou o consumo de oxigênio e de não ter levado em conta as noções já adquiridas em seu tempo sobre a energética do motor humano. Para Taylor, o critério da aceitabilidade do esforço físico consiste em verificar que, no final da jornada de trabalho, os operários não se sentem exaustos, mas que, de toda forma, se sentem felizes por poderem descansar. Para Friedmann, a ciência não pode se contentar com esse critério “de confiança e aproximação”, de modo que é lícito afirmar que a lei enunciada por Taylor é por si só “de uma simplicidade

---

6 *Ibid.*, p. 337.

que beira a inconsciência”<sup>7</sup>. Cabe se perguntar hoje se, para avaliar o limite de tolerabilidade da carga de trabalho físico, o critério proposto por Taylor, isto é, o juízo subjetivo ligado à experiência dos operários, não é mais válido do que a medida objetiva do cansaço físico.

A intuição de Gramsci, que não tem apenas valor político mas, sobretudo, valor para a psicologia e, em particular, para a psicologia do trabalho, permaneceu isolada, completamente esquecida pela comunidade científica, principalmente pelos psicólogos do trabalho.

Como afirma Von Bertalanffy, dois elementos dominaram a psicologia, em especial, a estadunidense. O primeiro é a imagem do homem como robô (presente em todos os campos da psicologia), o segundo é o fato de que o homem robô constitui, ao mesmo tempo, a expressão e a força motriz do espírito do tempo (*Zeitgeist*) de uma sociedade mecanizada e comercializada, e contribuiu para transformar a psicologia em escrava dos interesses econômicos e políticos<sup>8</sup>. Também Miller ressalta como a vontade, que representou até o final do século passado uma parte indispensável de todo texto de psicologia, parece ter desaparecido hoje da teoria psicológica, assimilada indistintamente pelo vasto campo da motivação.

Em suma, parafraseando Guthrie a propósito de Tolman, “na sua preocupação em relação ao que acontece na mente do rato, Tolman esqueceu-se de prever o que o rato vai fazer. No que concerne à teoria, o rato é soterrado pelos próprios pensamentos; se, no final, ele vai até a caixa de comida, esse é um problema seu, não da teoria”<sup>9</sup>. Da mesma forma, a psicologia do trabalho estudou as atividades do operário, os comportamentos do operário, as motivações do operário, confrontou o operário com o computador, mas não se preocupou minimamente com o que os operários fariam e, portanto, como tentariam mudar sua condição individual

---

7 G. FRIEDMANN, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino 1971, pp. 44-45.

8 L. VON BERTALANFFY, *Il sistema uomo*, Ili, Milano, 1971, p. 27.

9 E.R. GUTHRIE, *The Psychology of Learning*, Harper, New York 1935, p. 172.

e da classe operária. No entanto, toda a história do movimento operário está aí para demonstrar as tentativas e as realizações nesse sentido. Em particular no caso da experiência operária italiana nos últimos vinte anos, Pugno e Garavini documentaram<sup>10</sup> que o objeto da psicologia não é um robô e que, para o operário, a vontade não se restringe de maneira indistinta às motivações tão caras aos psicólogos do trabalho.

A experiência operária, que Taylor e, sobretudo, os tayloristas acreditavam ter apagado para sempre, encontrou novas formas, objetos novos e, portanto, novos conteúdos, desde a relação com a tarefa até a relação com o pequeno grupo, com a hierarquia da empresa, com as próprias organizações, para produzir modelos de uso e modelos teóricos que são, em nossa opinião, momentos fundamentais da psicologia do trabalho. Isso explica o nosso longínquo interesse em todos esses modelos que têm como centro a experiência operária e caracteriza a nossa atividade desde o início dos anos 1960. O trabalho desenvolvido junto aos operários e aos sindicalistas na Câmara do Trabalho de Turim<sup>11</sup> e na 5ª Liga Mirafiori<sup>12</sup> sempre teve como elemento de referência o que faziam os operários, o que pensavam os operários, o significado e os objetivos de suas lutas, em especial no que se refere à influência do ambiente de trabalho sobre sua saúde.

Mais adiante, trataremos largamente dessa atividade que foi um dos momentos da formação de uma linha autônoma do movimento sindical na luta contra a nocividade. Por ora, interessa-nos ressaltar que, apesar de termos trabalhado por muitos anos, dia após dia, com operários e sindicalistas, nunca fomos capazes

---

10 E. PUGNO e S. GARAVINI, *Gli anni duri alla FIAT*, Einaudi, Torino, 1974.

11 Corresponde a organismo sindical de trabalhadores na Itália.

12 A 5ª Liga Mirafiori refere-se à experiência de trabalho em comum desenvolvida entre Oddone, sua equipe e os trabalhadores metalúrgicos da FIAT, Experiência desenvolvida alguns anos mais tarde do que a experiência da Farmitália (veja mais abaixo) e que representou uma nova forma de colaboração entre operários metalúrgicos, Oddone e sua equipe uma vez que, detectando obstáculos nesta primeira experiência de colaboração de 1961, propunha um funcionamento pelo qual os trabalhadores tinham papel ativo no dispositivo de pesquisa e intervenção (ODDONE, 1986, p. 74). Eles encontravam-se uma vez por semana, depois do horário de trabalho, para discutir sobre ambiente de trabalho e a saúde.

de definir o que hoje consideramos o justo valor a ser atribuído à experiência operária. Chegamos a essa descoberta (ou redescoberta) graças a uma disciplina ministrada na universidade no âmbito das “150 horas”<sup>13</sup>.

Não nos interessa apenas comunicar essa descoberta, mas o modo através do qual chegamos a ela. Num primeiro momento, sentamo-nos ao redor de uma mesa discutindo psicologia do trabalho, ou seja, o comportamento dos operários na fábrica e a sua maneira de fazer experiência. Éramos professores de psicologia do trabalho e delegados de fábrica. Tínhamos em comum um certo modo de ver os problemas da classe operária, o conhecimento dos problemas sindicais. Nós, como psicólogos, tínhamos que falar dos conteúdos da psicologia do trabalho tradicional, usando a sua linguagem, e eles, como operários, tinham de falar da sua experiência de fábrica. Apesar de estarmos certos de que existia um elo entre a experiência operária e a psicologia do trabalho, no início, não foi nada fácil juntar as duas coisas. Desse embate entre modelos teóricos tradicionais da psicologia do trabalho e modelos empíricos de portadores dessa experiência operária, que é ao mesmo tempo causa e efeito do comportamento dos operários na fábrica, e, portanto, não pode deixar de ser o elemento central da psicologia do trabalho, nasceu a exigência de tentar construir um texto de psicologia do trabalho que servisse para estudantes, operários e psicólogos do trabalho. Isso explica, em parte, a linguagem não homogênea, que avança aos pulos, passando de um nível a outro, às vezes de forma tortuosa e fragmentada, pois, em geral, por trás de nossas propostas, encontram-se fragmentos de modelos, e não modelos prontos. Julgamos necessário oferecer elementos mais gerais da psicologia do trabalho, vista não como sequência de dados ou de acontecimentos, mas como desenvolvimento de modelos parciais, cuja recomposição pode dar origem a uma psicologia do trabalho diferente. Porém, temos plena consciência de que os modelos não têm vida autônoma, de que são os homens os responsáveis por produzir, dividir e recompor tais modelos.

---

13 A Convenção Coletiva de 1973 do setor metalúrgico assegurava aos trabalhadores do ramo 150 horas de estudos anuais remunerados.

Tentamos reconstruir como conseguimos reinventar a roda através de uma experiência de pesquisa e de didática conduzida nas formas novas propostas pelos estudantes e operários. Quisemos documentar diretamente, através de uma seleção de material (devido às exigências editoriais, bastante restrito, se comparado àquele produzido no seminário), a existência de uma experiência operária na Itália, hoje; uma experiência que tem valor não apenas para a psicologia do trabalho. Paralelamente, tentamos repensar a história da psicologia, partindo de nossas premissas sobre a fábrica como um conjunto não coerente de modos de ver e de intervir na organização do trabalho atual. Enfim, vimo-nos propondo uma diferente modalidade de desenvolvimento da psicologia do trabalho como ciência que considera essencial uma relação dialética entre experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho escrita.

## **1. Psicologia do trabalho escrita e psicologia do trabalho não-escrita**

A psicologia do trabalho é uma das disciplinas cujo desenvolvimento foi mais fortemente condicionado pela luta de classe e pela natureza de classe do desenvolvimento científico. Esse condicionamento determinou uma limitação do campo de observação dos psicólogos do trabalho e influenciou nas formas como esses profissionais estudaram o comportamento dos homens na fábrica. Para compreender melhor, ainda que em linhas gerais, quais são as áreas do campo de observação que foram ofuscadas, ou seja, quais foram os aspectos do comportamento excluídos do interesse da psicologia do trabalho, é preciso considerar quais podem ser as tarefas de pesquisa de quem se propõe, do ponto de vista da psicologia, a analisar os homens que trabalham. Para isso, devemos nos colocar como questão central a organização do trabalho, ou melhor, o conjunto das relações que a organização do trabalho determina entre os homens.

O aspecto mais característico, mais típico de nossa sociedade é a organização do trabalho produtivo, e a ela limitamos aqui o nosso campo de observação. Uma vez que nos cabe também definir um limite do ponto de vista histórico, consideraremos apenas o período do industrialismo.

Começemos por dizer que a organização do trabalho, no que se refere ao aspecto psicológico, é ao mesmo tempo causa e efeito do comportamento dos homens que trabalham e, em particular, a fábrica constitui a unidade elementar representativa dessa organização. A partir de tal cenário, o conjunto de homens que operam numa fábrica, atendo-nos sempre ao aspecto psicológico, revela-se (e isso vale para o último século) como uma agregação heterogênea de diferentes grupos, os quais compreendem, veem, julgam a organização do trabalho, e tendem a transformá-la (e, portanto, se comportam) de maneira diferente. Antes de mais nada, podemos identificar dois grandes grupos: o grupo dos prescritores e o grupo dos executores.

Anteriormente ao conjunto de homens que produzem, existem dois momentos que representam as *motivações*: as necessidades da sociedade como um todo e o lucro dos proprietários dos meios de produção. Esses momentos anteriores interessam, ou deveriam interessar, ao psicólogo, pois para os homens que trabalham é possível uma identificação segundo suas necessidades sociais, o que pode dar origem, e realmente dá origem, a uma tomada de consciência dos produtores de bens que servem à sociedade como um todo, ao mesmo tempo em que cresce cada vez mais a consciência de que essa condição de produtores se encontra em contradição com o lucro. Tal contradição se expressa sempre mais como necessidade dos produtores de participar da decisão quanto ao *que, onde e como* produzir. Nós reconhecemos no *como* produzir aquilo que determina, em especial, o modo de ver a fábrica por parte dos homens que trabalham.

Dissemos que o conjunto dos homens que operam na fábrica se distingue em dois subconjuntos: o dos prescritores e o dos executores. O subconjunto dos prescritores pode se dividir ainda em três grandes subgrupos, sendo o primeiro deles o subgrupo dos técnicos que projetam a fábrica e as modalidades de seu funcionamento, bem como os detalhes relativos aos gestos que o executor deve fazer e os tempos em que tais gestos devem ser feitos. Um segundo subgrupo tem a tarefa de dirigir e gerenciar a execução do programa que o primeiro subgrupo formula, dirigindo e controlando a atividade dos executores, mesmo individualmente, até no que se refere à verificação da gestualidade indicada e do

tempo previsto. A esse segundo subgrupo compete também o controle e a manutenção da estrutura física, das máquinas, e também nesse caso, até nos mínimos detalhes. A um terceiro subgrupo cabe a tarefa da manutenção dos homens, em particular dos executores. Essa manutenção corresponde à atenção às questões contratuais – consideradas a partir do ponto de vista do patrão –, às questões relativas à moral num sentido mais amplo (e seus relativos efeitos secundários: *turnover*, absentéismo, incidência das perdas etc.) e questões relativas à saúde psíquica e física dos operários.

O psicólogo geralmente atua no interior deste subgrupo e, como consequência, tem uma grande limitação de seu campo de observação, uma vez que sofre o impacto de um primeiro filtro no nível do lucro, um segundo filtro no nível do projeto, um terceiro filtro no nível da gestão da produção e um quarto filtro no nível da negociação sindical. De fato, a psicologia do trabalho opera com um campo de observação que é aquele que encontramos ao folhear qualquer texto ou revista de psicologia do trabalho, ou seja, a relação entre o homem e a sua tarefa. Na realidade, os executores, vistos como homens e, portanto, como sujeitos, mas também como objetos de estudo da psicologia, movem-se, regulam o seu comportamento, em relação a uma série de objetos que vai muito além da simples tarefa.

Do que dissemos até agora, derivam pelo menos dois dados que nos parecem importantes. Em primeiro lugar, a fábrica se caracteriza como um agregado de diferentes grupos de homens, os quais veem o *como* produzir, isto é, a organização do trabalho, de maneira diferente, segundo modelos interpretativos profundamente condicionados, em particular no caso do subconjunto dos prescritores, por modelos apreendidos na escola e no contato com outros grupos sociais, que o papel na fábrica reforça, tendendo a cristalizá-los.

Já os executores, presos a uma situação de extrema predeterminação dos gestos e dos tempos de execução e considerados apenas em relação à tarefa, encontram-se numa condição de necessidade que os estimula a reestruturar sua maneira de ver a fábrica e a organização do trabalho em particular, distanciando-se do modelo que a sociedade e a escola lhes oferecem. Disso resulta o segundo elemento que

nos parece importante. Para os prescritores, há uma forte tendência a ver os problemas da fábrica em termos individualistas; também o fato de experimentarem a contradição entre o modelo teórico dominante e a realidade da fábrica, em geral, leva-os a dar importância aos comportamentos individuais no seu papel de prescritores e no âmbito da divisão das tarefas que a atual organização do trabalho comporta. Em outras palavras, a relação com a tarefa continua sendo, para eles, o momento fundamental da experiência. Já para os executores, não é possível sair de sua condição de necessidade senão através do alargamento dos campos de interesses e, portanto, de observação, pois rapidamente a experiência lhes ensina que a relação com a tarefa se resolve apenas através da modificação da relação com os companheiros de trabalho, com as próprias organizações (sindicatos, partidos etc.) e com a organização do subconjunto dos prescritores.

Portanto, do ponto de vista psicológico, é profundamente diferente o tipo de experiência, o tipo de aprendizado (e o comportamento que é consequência dele) no interior da fábrica, se considerarmos o subconjunto dos prescritores ou o subconjunto dos executores. Em resumo, podemos concluir que o psicólogo na fábrica, logo, a psicologia do trabalho, estudou e estuda apenas uma área extremamente limitada em relação à grande área que determina e caracteriza o comportamento das pessoas na fábrica. São pelo menos duas as consequências práticas dessa abordagem limitada. A primeira refere-se ao insucesso no resgate dos vários modelos existentes no nível dos prescritores.

Podemos citar como um exemplo, entre outros, o fato de que o projeto da fábrica, da estrutura física, das modalidades de execução e dos tempos de execução prevê uma realização sem obstáculos tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista humano. No entanto, na prática, o subgrupo responsável por dirigir e gerenciar a produção vê-se obrigado a remediar ao infinito os inúmeros obstáculos consequentes da disparidade que existe entre a previsão e a realidade da execução. A rigidez do modelo taylorista, o modelo que ao longo dos últimos cinquenta anos vem produzindo fábricas e mais fábricas, sempre uma igual à outra, impede a utilização da experiência decorrente de tal disparidade. Cabe ainda ressaltar que

essa experiência poderia e deveria ser um momento importante de reflexão para o psicólogo do trabalho, que, entretanto, devido à própria condição de subordinação, não pode (além de não querer ou não saber, exatamente por conta da restrição do seu ângulo de visão) considerar essa experiência como campo de observação. A disparidade a que nos referimos apresenta outra importante consequência para os executores: agrava consideravelmente os limites de tempo, já bastante restritos, que os projetistas *construíram* para eles.

No final das contas, o resultado é este: de todo o conjunto de elementos que influenciam o comportamento dos homens, de todos os homens que operam na fábrica, e de todas as modificações da organização do trabalho originadas por esse comportamento, o psicólogo capta apenas uma pequena parcela, talvez a mais insignificante, ou seja, aquela que diz respeito à relação entre o executor individual e a própria tarefa. Assim, queremos enfatizar que existem duas psicologias do trabalho. Uma é formalizada, escrita, transmissível – essa à qual já nos referimos – e a outra não é escrita (uma quantidade enorme de material que caberia por direito à psicologia do trabalho): a experiência informal de todos aqueles que operam no interior do processo produtivo, que se perde, pelo menos no âmbito da psicologia do trabalho oficial. Tentaremos traçar, em linhas gerais, as características dessas duas psicologias.

A primeira, aquela formalizada nos moldes científicos tradicionais, que se expressa através de revistas especializadas e de tratados (de psicologia industrial, em particular, e do trabalho, em geral), teve início a partir de uma definição extremamente redutora do campo de pesquisa. Numa primeira fase, compartilhando a imagem do trabalhador como equivalente a *braços para o trabalho* – definição da mão de obra na Inglaterra de um século atrás, ainda hoje na base da organização do trabalho em que a psicologia é chamada a intervir –, desenvolve-se essencialmente como fisiologia aplicada. Esse tipo de abordagem aperfeiçoa-se ao longo de anos e décadas, mas não supera os limites originais. As pesquisas desenvolvidas nessa perspectiva oferecem uma classificação das tarefas e das operações em relação ao custo energético, utilizam experimentos de laboratório para uma definição dos

valores-limite de tolerabilidade e nocividade, culminam na elaboração de manuais que apresentam, de forma sistemática, os resultados e sintetizam os critérios antropométricos, ambientais e espaço-temporais a serem respeitados no projeto de um local de trabalho funcional às exigências e às características fisiológicas do operador, definidas segundo critérios estatísticos.

Paralelamente a essa visão limitada do sistema homem-máquina ou homem-máquina-ambiente, desenvolvida a partir da fisiologia aplicada, até o sistema homem-robô, sem superar uma concepção neurofisiológica ou neurocibernética do trabalhador, desenvolve-se, de maneira autônoma, uma psicologia do trabalho que reconhece ao homem que trabalha uma qualidade social, de *ser* motivado também por algo diferente do incentivo salarial e do medo do desemprego e, em consequência, da fome. A psicologia descobre com Mayo que os trabalhadores, na fábrica, se agregam segundo afinidades ligadas a atividades humanas diferentes do trabalho, que os grupos resultantes delas têm seus líderes, que as pessoas trabalham e produzem em função da *satisfação* mais do que em função do ganho. É indiscutível que os modelos correspondentes a essa psicologia influenciaram o modo de ver a fábrica por parte dos prescritores, e, em parte, também dos executores (mesmo porque, ainda que do ângulo de visão restrito a que nos referimos, a psicologia do trabalho obviamente se nutriu da experiência informal do mundo do trabalho). De toda forma, a imagem do homem que trabalha na fábrica e a mudança dessa imagem, vivas na mente dos prescritores e dos executores, são dificilmente identificáveis, reconhecíveis (e, sobretudo, não são reconhecidas) nas publicações de caráter técnico relativas à organização do trabalho e nas publicações sindicais. Gostaríamos aqui de delinear as prováveis características dessa psicologia do trabalho não escrita, levando em conta os critérios psicológicos que informam de fato, há muitas décadas, a organização do trabalho. Ainda hoje esses critérios são os critérios ditados pela *organização científica* de Taylor: o homem que trabalha não deve pensar, mas executar, enquanto ao especialista nos tempos e métodos – que pode utilizar, bem ou mal, não importa, todos os conhecimentos *científicos* (inclusive aqueles da psicologia do trabalho, especialmente quanto ao

aspecto ergonômico) – compete a tarefa de indicar os gestos a serem executados e o tempo necessário para executá-los. Mas também é certo que o uso dos critérios de Taylor e, portanto, a rigidez da organização formal, provocam no homem que deveria executar sem pensar um estado de necessidade, cuja solução passa pela exacerbação da experiência informal.

A própria *organização científica do trabalho* estimula de fato (tornando-as indispensáveis para a sobrevivência) a descoberta e a transmissão de *astúcias*, que, lançando mão de uma gestualidade diferente, reduzem o tempo de trabalho e negam a pretensão dos especialistas de serem capazes de organizar a sequência gestual.

Um efeito fundamental – por um lado, determinado por essa primeira modalidade de fazer experiência, por outro lado, pela organização taylorista em que essa experiência se forma – é a necessidade de elaborar uma estratégia para defender o tempo conquistado de maneira a evitar que a hierarquia da empresa (através do departamento tempos e métodos) recupere a correção gestual e restaure a condição precedente (no que diz respeito ao esforço). Essa estratégia operária, partindo da busca do *one best way* pessoal, no interior do modelo médio imposto pela organização produtiva, passando pela comunicação e transmissão aos companheiros de trabalho de modificações individuais, até propostas coletivas de reorganização do trabalho, pressupõe a validação de uma imagem da realidade de fábrica e da relação homem-fábrica que não coincide de forma alguma com aquela própria da organização taylorista formal.

Uma psicologia do trabalho que se coloca o problema de resgatar (ou ao menos tentar resgatar) os reais interesses de toda a área deve reconhecer a existência dessa experiência (dos executores em primeiro lugar, mas também dos prescritores), entendida como representação organizada do ambiente de trabalho; deve reconhecer o desenvolvimento dessa experiência e a história das estratégias que dela derivam. Isso significa, em primeiro lugar, renunciar à tentativa de explicar, com um olhar de fora, o comportamento das pessoas na fábrica, e ainda mais como mero resultado de uma motivação econômica ou de necessidades genericamente humanas. Por outro lado, até o momento, a psicologia do trabalho tradicional construiu-se

essencialmente sobre a apropriação da experiência informal dos executores e dos prescritores, porém, limitando-se à possibilidade que o psicólogo teve para efetuar essa apropriação. De fato, o técnico taylorista estuda o comportamento operário, logo, *aprende* apenas o que diz respeito à dimensão da gestualidade, o especialista de relações humanas apenas o que diz respeito às motivações individuais, o especialista de ergonomia apenas ao sistema homem-máquina.

Muito diferentes são a posição e a função do técnico que reconhece no trabalho de execução um contínuo processo de aprendizagem através da experiência, da transmissão e da reflexão coletiva sobre essa experiência. A *satisfação* não nasce, então, de uma solução genérica para a relação com a máquina ou com os companheiros de trabalho, mas da coerência entre a realidade da fábrica (a imagem da realidade da fábrica) e a imagem global da própria existência que as pessoas construíram. O embate e a contradição entre essas imagens dão origem à necessidade, não sempre à credibilidade, de um projeto para reconduzir o trabalho ao seu significado psicológico, portanto, criam a condição para um processo de aprendizagem através de uma estratégia para produzir estratégias adequadas às mudanças.

Uma história da experiência operária nesse sentido, como história de soluções, ainda não existe na psicologia do trabalho. A recusa em reconhecer a experiência informal tem razões socioculturais de classe, não uma justificativa científica. É sem dúvida mais correta, de um ponto de vista científico, a hipótese contrária, segundo a qual a aprendizagem, a consciência da aprendizagem nesse processo coletivo de ergonomia concreta, como consciência da inteligência coletiva e de uma possibilidade hegemônica, representam os elementos centrais para uma perspectiva de desenvolvimento da psicologia do trabalho.

## Capítulo II: O processo de formação da estratégia no ambiente de trabalho

Por volta dos anos 1960, na Itália, começa a se delinear um abandono das respostas marginais (ausências, *turnover* etc.) para a organização do trabalho taylorista e tenta-se identificar quais seriam os aspectos fundamentais de uma resposta organizada. A experiência operária, nesse período, é ainda marcada pelo peso da derrota ligada à cisão sindical e à discriminação patronal, que permitiram a afirmação, de maneira ampla e generalizada, dos métodos tayloristas em suas piores formas. Em Turim, em particular, ainda está viva a lembrança da recente resistência dos poucos que, sacrificando-se individualmente, quiseram e souberam se opor a uma organização do trabalho desumana e criar as possibilidades para uma retomada e uma nova experiência de lutas generalizadas.

Nesse período, tem início uma pesquisa, em princípio incerta e, aos poucos, cada vez mais precisa e definida, em torno das hipóteses e das soluções que os operários elaboram diante das dificuldades crescentes devidas à intensificação dos ritmos e à persistência de uma situação de extrema nocividade no interior da fábrica. Em outras palavras, a nocividade do ambiente de trabalho (entendido como conjunto das condições de vida) é identificada como problema a partir do qual dar uma resposta à organização taylorista e é enfrentada desde uma perspectiva inédita<sup>1</sup>.

O processo de formação de uma linha sindical sobre o ambiente de trabalho pode ser caracterizado por três fases. Na primeira fase, que poderíamos denominar

---

1 I. ODDONE, La difesa della salute dalle fabbriche al territorio, in "Inchiesta", 1972, II, n.8.

*iluminista*, é dada importância fundamental à socialização das descobertas científicas tradicionais. Na segunda fase, descobre-se e privilegia-se a cientificidade da experiência operária em relação às questões envolvendo a saúde nos locais de trabalho. Nessa fase, a linha sindical sobre o ambiente de trabalho se define como um sistema complexo de intervenções (decorrentes da socialização das descobertas científicas tradicionais e das descobertas da classe operária), caracterizadas pela *não delegação*, pela *validação consensual* e pelos instrumentos de conhecimento da realidade (registros de acidentes e doenças). Na terceira fase, essa linha sindical tende a se tornar um modelo de referência para uma estratégia mais geral que não mais diz respeito apenas à fábrica ou aos problemas sanitários.

Na primeira fase, é característica a formação de grupos compostos por operários e técnicos de vários tipos (médicos, assistentes sociais, psicólogos, estudantes). Esses grupos são anômalos, pois se afastam dos papéis tradicionais, colocando-se a serviço da classe operária para empreender a pesquisa à qual nos referimos e, sobretudo, a partir de um novo posicionamento *sindical*<sup>2</sup>, tentam encontrar soluções, não apenas práticas, para o problema tradicional da nocividade. Esses grupos são animados por uma profunda convicção de que a socialização das descobertas, isto é, a informação sobre os possíveis efeitos de certas substâncias ou situações produtivas é um elemento determinante para que o sindicato e a classe operária se decidam a remover todas as causas da nocividade no ambiente de trabalho. Coletam-se dados sobre a nocividade da sílica, médicos e psicólogos são convencidos a coletar dados e a dar aulas sobre a nocividade no ambiente de trabalho a sindicalistas e a grupos operários, que espontaneamente denunciam a situação de nocividade da própria fábrica. Instaura-se um processo de *sensibilização* em relação aos problemas dos ambientes de trabalho. O pressuposto é que a classe operária e o sindicato não seriam sensíveis às questões envolvendo a saúde (o que parece consolidado pelos contratos firmados) e que, portanto, caberia aos técnicos *iluminados* desenvolver essa função de sensibilização.

---

2 O Comitê Diretivo da cgil (Confederazione Generale Italiana del Lavoro) reviu suas diretrizes de 1955, o que significou uma centralidade do território da fábrica nas ações sindicais (organização por local de trabalho) com o intuito de fortalecer as margens de resistência e liberdade dos trabalhadores na fábrica, reforçando sua capacidade e possibilidade de negociar e contratar todos os aspectos das relações de trabalho.

Nesse contexto, a relação entre socializadores e socializados continua sendo de tipo tradicional. Assim, no momento em que o problema chega à fase das decisões, o sindicato e o grupo operário delegam a questão ao médico *bom* e promovem seu encontro com o médico *ruim*, em outras palavras, com o médico de fábrica, visando a uma solução. Uma das primeiras experiências nesse sentido foi a da Farmitalia<sup>3</sup>, em 1961.

Na Câmara do Trabalho de Turim, havia se criado uma situação particular devido ao recente ingresso de indivíduos até então estranhos à organização. Pela primeira vez, ao menos no que se refere à nossa experiência, uma investigação, iniciada a partir da denúncia de uma situação insustentável de nocividade ambiental, arrebanhava, na fábrica e no sindicato, um certo número de técnicos que dava à pesquisa um significado diferente do tradicional. Tinha início, dessa forma, um difícil processo que deveria culminar, através de pesquisas ambientais, na identificação das causas das queixas dos trabalhadores. Utilizando uma nova metodologia, buscava-se reconstruir todo o conjunto das condições de vida no trabalho, desde o ambiente físico (metragem e disposição do setor), o tipo de produção (substâncias usadas e produtos de degradação), os problemas dos operários (horários, qualificação, produtividade etc.), até os tipos de desconforto e doença denunciados. Eram analisados também os meios de proteção existentes e a forma real de intervenção do médico de fábrica em relação à nocividade, tentando reconstruir os critérios básicos de sua atuação.

No entanto, cabe dizer que foi cometido um erro de fundo, ao qual se deveu grande parte do resultado não positivo da luta. O ponto de partida havia sido as denúncias

---

3 A Farmitalia, empresa do setor químico onde foi desenvolvida uma primeira experiência de colaboração entre assistentes sociais, estudantes, peritos químicos e médicos que colaboraram em uma pesquisa feita pelo sindicato dos químicos para desvendar as denúncias dos operários de nocividade ambiental nos locais de trabalho: “*tentava-se reconstruir, por meio de entrevistas, todas as características de cada seção: o número dos operários, seus horários, seus distúrbios e doenças, as dimensões do ambiente, as qualificações, as substâncias usadas, os produtos de degradação do processo produtivo, os meios de proteção, a função real do médico da fábrica e os critérios com base nos quais ele agia. Destas entrevistas emergia um quadro extremamente detalhado da situação dentro da fábrica demonstrando a enorme bagagem de experiência e de observações de que cada operário era portador*” (ODDONE, 1986, p. 72).

feitas, a observação dos grupos operários, tendo como elemento de referência as situações reais, porém, buscou-se a solução fora da realidade operária da fábrica. A literatura médica sobre os agravos à saúde do trabalhador configurou-se, por fim, como o único ponto de referência e deixou-se aos especialistas, particularmente aos médicos do trabalho, o juízo definitivo sobre a importância e as causas dos distúrbios de que se queixavam os operários. Além do mais, não receberam a devida atenção aqueles problemas que precisavam ser resolvidos para se passar da política de fato do movimento operário, isto é, a monetização, para uma posição oposta, expressa no slogan *A saúde não se vende*. O valor dessa afirmação era indiscutível, mas não conseguindo, como sindicato, identificar as soluções exatas, possíveis, tal declaração não assumia um significado concreto, ainda mais numa situação em que a denúncia das condições de trabalho era sempre acompanhada pela exigência imperativa de um aumento salarial. Os objetivos eram ambiciosos demais e, assim, resultavam em palavras vazias; ainda não havia sido construída uma linha sindical, nem haviam sido definidos os termos da participação operária para a solução do problema da nocividade.

As discussões no sindicato levaram, por fim, a uma reconsideração do valor da denúncia da nocividade ambiental por parte da classe operária. Num primeiro momento, fora considerada extremamente positiva, pois expressava a sensibilização operária em relação às questões referentes à saúde. Em seguida, foi considerada estéril, por não apresentar soluções claras e devolver a solução ao patrão e aos técnicos. Finalmente, vista a partir de outra perspectiva, a denúncia mostrou-se como resultado de um processo bastante complexo que continha já as primeiras ideias indispensáveis para a construção de um sistema eficiente. O valor central dessas ideias tornou-se o elemento de referência da segunda fase.

Era claro, porém, que existia uma contradição entre os dois possíveis caminhos a serem percorridos para reduzir a nocividade ambiental. O primeiro passava pela modificação do papel do médico e do psicólogo de fábrica, modificação proposta como substituição do médico e do psicólogo *ruins* por um médico e um psicólogo *bons*, isto é, dispostos a reconhecer a validade da denúncia da classe operária. A

segunda via passava pela identificação de novos critérios para definir os índices de nocividade e, em especial, novas formas de participação operária.

Apesar dos erros cometidos, o fato de que, pela primeira vez, num novo arranjo político-sindical, operários e técnicos tenham enfrentado juntos os problemas da nocividade levou a um conhecimento recíproco, à superação das desconfianças e, principalmente, dos estereótipos recíprocos.

O valor da experiência operária que levava à denúncia aparecia, portanto, como algo diferente da experiência de um rato, de um animal qualquer condicionado, que estabelece uma relação simples entre um dado da situação ambiental e um dano ou uma perturbação do próprio equilíbrio psicofísico. O que, num primeiro momento, foi definido pelo termo *sensibilização*, na realidade, representava o efeito de uma intervenção do sindicato, que, tornando plausível a possibilidade de mudar o ambiente de trabalho, fazia vir à tona os resultados de um complicado processo de experiência individual e coletiva que devia ser compreendido. A *observação espontânea*, assim, revelava-se nada espontânea. Pressupunha que o operário, partindo da observação de um distúrbio apenas seu ou de um membro de seu grupo de trabalho, iniciasse uma verificação. Essa verificação compreendia o resgate da experiência dos companheiros mais antigos no trabalho (de todos os companheiros de trabalho) para checar a probabilidade de que os distúrbios fossem ligados ao ambiente, o resgate de todas as informações já existentes no grupo, bem como uma pesquisa, lançando mão de todos os instrumentos de informação acessíveis (entre os quais, médicos e psicólogos), para elaborar um juízo sobre a nocividade do ambiente.

Esse processo de verificação que reconhecia como válida, através do consenso dos companheiros de trabalho (*validação consensual*), a relação entre o ambiente e os danos à saúde era um processo que, a partir da observação espontânea, continuava a existir para validar todas as intervenções necessárias e eliminar as causas da nocividade. O grupo se comportava como um organismo e, como tal, procedia testando no seu interior, através do consenso, a existência de determinadas relações entre saúde e ambiente e, em tentativas sucessivas, continuava a testar a

possibilidade de soluções por parte do grupo para, depois, colocá-las em prática, continuava a testar sua validade num confronto com o real e recuperar mais uma vez o juízo do grupo para tentar eventualmente uma outra solução.

O processo de *validação consensual* não era, portanto, um processo genérico, mas implicava a identificação do grupo no interior do qual a validação aconteceria. Ficou evidente que vinha se definindo a avaliação da coerência, em todos os níveis, de um plano para eliminar a nocividade gradualmente nesse grupo de pessoas (*grupo operário homogêneo*) que, expostas aos mesmos riscos, às mesmas fontes de nocividade, buscavam, por necessidade, esquivar-se das fontes de risco.

A forma mais elementar de denúncia, aquela que levava ao *ato de delegar*, revelou-se como expressão desse plano, numa situação em que o grupo não tinha outra possibilidade (ou não via outra possibilidade) a não ser declarar ao médico, ao psicólogo, ao sindicato, que havia concluído que certamente existia uma nocividade ambiental. A denúncia, em outras palavras, representava a conclusão de um processo essencialmente cognitivo, não apenas individual, através do qual o grupo validava consensualmente uma relação incontestável entre o ambiente de trabalho e os distúrbios e doenças comuns nesse grupo.

As denúncias dos vários grupos não representavam, porém, a conclusão de processos do mesmo nível. Podemos nos referir a dois casos-limite. Um grupo podia apenas validar consensualmente a existência de uma relação causa-efeito entre o ambiente e a saúde, considerados ambos globalmente. Um outro grupo podia ir muito além, chegando a validar consensualmente a existência de uma relação entre um único elemento do ambiente de trabalho e uma determinada doença bem definida (no limite, conseguindo recuperar o mecanismo que havia produzido esse agravo), bem como as respectivas soluções. Falar simplesmente de validação consensual logo se revelou absolutamente insuficiente para dar uma ideia da complexa dinâmica dos processos psicológicos no interior do grupo e entre o grupo e outras unidades (técnicos, sindicatos, instituições, outros grupos etc.).

Na verdade, não ficou logo claro para nós, e sob alguns aspectos não está claro até hoje, o fato de que o processo de validação, da forma como tentamos delinea-

-lo, apresentava saltos qualitativos. Numa primeira aproximação, podemos citar alguns dos saltos identificados através da experiência que, em nossa opinião, correspondem a uma sequência a ser examinada, dada a sua relevância. A validação consensual leva inicialmente a um juízo sobre a nocividade, mas a partir do momento em que não existe, no interior do grupo, a credibilidade de uma solução, uma vez que o trabalho executado parece inelutavelmente implicar danos à saúde, não existem, fora do grupo, expressões de tal juízo. Em seguida, é ainda o grupo que valida consensualmente a credibilidade de uma possível solução (por esse aspecto, alguns fatores externos ao grupo, o sindicato em particular, podem ter um papel significativo) e então se chega à denúncia. Num momento posterior, além da credibilidade de uma solução, o grupo é capaz de validar consensualmente também o tipo de solução possível e isso leva o grupo a tentar aplicar essa solução. É nesse ponto que começa a se delinear a possibilidade de que o grupo se coloque a questão do papel dos técnicos e, em perspectiva, de uma nova relação, não apenas com os técnicos, mas com todas as instâncias tradicionalmente delegadas para resolver o problema da nocividade. Podem estar presentes todos os elementos de autonomia relativa do grupo, que, tomando consciência do legado cultural da própria experiência, se reconhece como grupo operário homogêneo, reconhece no processo de validação através do consenso de seus componentes o elemento central do próprio crescimento em termos de autonomia e chega a propor a *não delegação* (ou melhor, a tendência a *não delegação*) como objetivo metodológico fundamental. É importante esclarecer que não vemos a dinâmica do grupo operário homogêneo como algo avulso de todo o sistema em que o grupo se encontra imerso e de que ele representa, pelo menos no nível da fábrica, a unidade elementar. Ao contrário, partindo exatamente da grande potencialidade do grupo, consideramos fundamental a intervenção das organizações de classe na passagem da potência ao ato. Queremos, porém, ressaltar que essa passagem é dialética em sentido estrito, ou seja, é necessário que a cada período de crescimento correspondam uma intervenção do sindicato e uma mudança do sindicato para se adequar à mudança do grupo. A organização sindical pressupõe uma série de níveis dos

quais o grupo representa a unidade de base na fábrica, portanto, esse processo dialético é extremamente complexo.

Resumindo, a fase da descoberta da cientificidade do juízo do grupo lançou luz sobre a necessidade de definição de uma linguagem nova, em consonância com o papel fundamental atribuído ao grupo operário homogêneo. Assim, tornava-se necessária a criação de uma linguagem cuja matriz não podia ser outra senão a linguagem dos operários, de todos os operários, construída a partir de modelos presentes na mente não apenas dos operários, mas também dos sindicalistas e dos técnicos, que permitisse o desenvolvimento de uma gestão real, por parte dos grupos, do problema da nocividade ambiental. Essa linguagem não podia prescindir da experiência de trabalho em comum feita a partir do início dos anos 1960 por aquelas pequenas comunidades científicas anômalas a que nos referimos.

A terceira fase do desenvolvimento da linha sindical sobre o ambiente de trabalho está aberta ainda hoje, e está apenas no início. Caracteriza-se, para nós, pelo fato de que o modelo de grupo operário homogêneo, a experiência que se acumula entre os componentes do grupo, entre os grupos, e entre os técnicos e os grupos, já se tornou e pode se tornar ainda mais um elemento fundamental para uma nova modelização que estimule a classe operária a se reapropriar de todos os elementos científicos indispensáveis para uma posição hegemônica.

## **1. A formação de uma linguagem comum**

A exigência de uma nova linguagem sobre o ambiente de trabalho, coerente com o novo papel atribuído ao grupo operário homogêneo, em 1969 (através de uma pesquisa que durou cinco anos), levou à publicação de um caderno sindical intitulado *O ambiente de trabalho*, pela FIOM.<sup>4</sup> O caderno é caracterizado pela presença de vários modelos parciais, cujo entrelaçamento promove a globalidade do modelo interpretativo.

---

4 Refere-se à primeira versão do manual sobre ambiente de trabalho publicado pela FIOM em 1969, pelo qual propunha-se um exemplo de análise de nocividade com base na experiência operária. Esse caderno foi republicado pelas federações metalúrgicas FIM-FIOM-UILM em 1971. A FLM era a federação unitária da metalurgia criada oficialmente em 1972 com base na reunião das federações: FIM, FIOM, UILM.

Na primeira parte, é proposto um modelo de análise do ambiente que remete a imagens comuns a todos os homens. Se considerarmos os fatores nocivos no interior da fábrica, existem fatores que o operário (assim como cada um de nós) pode reconhecer na própria casa, ou seja: barulho, temperatura, iluminação, umidade etc. Esses elementos compõem um primeiro grupo. O segundo grupo de fatores compreende aqueles em que pensamos quando pensamos em uma fábrica: poeira, fumaça, gás, radiações etc. O terceiro grupo é constituído por um único fator: a fadiga física, a atividade muscular. O quarto grupo compreende todos os fatores que provocam cansaço diferentes da fadiga física (*efeitos da fadiga* na linguagem sindical; *fadiga industrial* na linguagem da psicologia do trabalho), que são, aliás, aqueles que mais caracterizam a atual organização do trabalho. Na mesma parte do caderno, os quatro grupos de fatores são organizados esquematicamente em uma sequência histórica segundo a variação de intensidade dos elementos nocivos presentes na fábrica; isso permite a comparação entre as nocividades tradicionais (primeiros três grupos de fatores) e as nocividades atuais (quarto grupo de fatores). A partir da comparação histórica, é possível registrar um primeiro sucesso da classe operária no que diz respeito ao saneamento dos ambientes de trabalho que obrigou a reduzir a nocividade gerada pelos três primeiros grupos de fatores. Esse primeiro sucesso permite inaugurar um discurso global sobre a organização do trabalho, temática quase inexistente até há poucos anos, no âmbito das lutas sindicais.

Na segunda parte, apresenta-se um tipo de associação entre o modelo interpretativo comum e o modelo científico, descrevendo os danos à saúde mais frequentes devido aos quatro grupos de fatores. Quais são os efeitos nocivos (infortúnios, doenças específicas, doenças profissionais) imputáveis a cada um desses fatores (luz, barulho, temperatura, umidade, ventilação, gás, poeira, vibrações, radiações ionizantes, trabalho físico, ritmos excessivos, monotonia, repetitividade, ansiedade, responsabilidade, posições desconfortáveis)? Esse modelo parcial oferece também uma série de critérios (gerados, em grande parte, pela experiência operária) para contestar, no plano da cientificidade, os critérios segundo os quais são estabelecidos os MAC (máximos aceitáveis de concentração).

Na terceira parte do caderno, resgata-se da experiência operária a sequência das intervenções necessárias para controlar a nocividade. É preciso conhecer quais fatores nocivos estão presentes, em que quantidade, com quais efeitos. O que marca a nova abordagem é o fato de que muda o sujeito da investigação e da intervenção para transformar o ambiente. O novo sujeito é o grupo operário homogêneo, isto é, os trabalhadores que vivem uma experiência de grupo face a face, submetidos à mesma nocividade ambiental, e que, em anos de trabalho, fizeram, embora grosseiramente, uma análise epidemiológica do ambiente (possuem a história epidemiológica do grupo, ou seja, conhecem os efeitos causados ao longo dos anos pela nocividade). Desse modo, através da socialização de observações individuais e espontâneas, eles validaram consensualmente vários juízos a respeito da nocividade presente no ambiente de trabalho. O grupo operário homogêneo e os outros grupos que dele derivam deram origem à proposta de novos instrumentos de conhecimento: registros dos dados ambientais, registros dos dados bioestatísticos, livreto de risco, livreto de saúde. Estes não constituem apenas uma memória para os trabalhadores de uma dada fábrica ou para os técnicos da saúde, mas enriquecem a medicina do trabalho tradicional (e não tradicional), impondo o reconhecimento de uma realidade – aquela das pessoas concretas, historicamente determinadas – ignorada, ao menos oficialmente, pela medicina do trabalho.

Sete anos depois, a partir da base da experiência do movimento operário na luta contra a nocividade ambiental, somos capazes de formular algumas observações críticas sobre a adequação do caderno. Ele representa a proposta de uma linguagem que permite a comunicação real entre sujeitos portadores de experiências profundamente diferentes. Sua utilização nos cursos sindicais para milhares de sindicalistas, delegados, operários; a adoção da linguagem que o caracteriza nos congressos sindicais; as reivindicações operárias relativas aos registros e à carteira de saúde; bem como a hegemonia da classe operária (ou pelo menos a proposta hegemônica da classe operária) para a definição de um sistema adequado de controle da nocividade que impôs à medicina do trabalho oficial essa nova linguagem, tudo isso permitiu realizar o objetivo de fundo ao qual nos referíamos antes.

Por outro lado, sete anos de experiência de negociação sindical em relação ao ambiente e de negociação e gestão por parte de centenas de grupos operários homogêneos colocaram em evidência os limites de alguns modelos parciais do próprio caderno de notas, como era inevitável. O pressuposto era e é, na verdade, a criação de uma nova linguagem originada do encontro entre a experiência dos portadores de modelos científicos (técnicos) e os portadores de modelos empíricos (operários).

Não pretendemos nem podemos resolver o problema extremamente complexo da relação entre tomada de consciência, modelização e linguagem. Contentamo-nos com uma abordagem concreta para esse problema, no âmbito restrito dos aspectos considerados no caderno. O caderno representou a proposta de uma linguagem a partir de certos modos de ver (a partir de um certo grau de tomada de consciência, de certos modelos interpretativos e de comportamento não formalizados) de grupos operários. A experiência permitiu a esses grupos operários, e a outros grupos, não só negociar e administrar melhor os resultados da negociação em relação à nocividade ambiental, como também criou uma infinidade de contatos novos entre grupos, entre grupos e técnicos, facilitados pela nova linguagem. Esses contatos foram também causa de uma posterior redefinição da mesma linguagem.

Acreditamos poder concluir de maneira sintética, e isso nos basta para os fins desta publicação, dizendo que os elementos essenciais dos modelos de análise foram confirmados pela experiência do movimento operário nesses últimos sete anos. O grupo operário homogêneo, a não delegação, os quatro grupos de fatores tornaram-se termos usuais na linguagem sindical e na linguagem da psicologia e da medicina do trabalho, em especial nos contatos diretos entre os técnicos dessas disciplinas e os sindicatos ou os operários. Dois pontos parecem estar hoje em discussão: a validação consensual e a identificação dos fatores causadores de cansaço diferentes da fadiga física (quarto grupo de fatores).

No que se refere à validação consensual, em nossa opinião, existe ainda uma certa confusão tanto em meio aos grupos operários quanto em meio aos técnicos que vieram a compor a *nova comunidade científica*. Tende-se a substituir o termo validação consensual por subjetividade operária. Esta última é uma categoria mais

consoante com a psicologia do vivido que, pelo menos concretamente, senão do ponto de vista teórico, exclui um momento que consideramos fundamental, aquele da modelização operária, isto é, a consciência de classe. Essa distorção, para a qual, como já dissemos, não é absolutamente estranha a recuperação de categorias inconciliáveis com a experiência operária, tem a mesma matriz da proposta, contida no caderno, de considerar analiticamente os fatores do quarto grupo (preponderantemente fatores psicológicos, se não exclusivamente). Percebemos, à luz da experiência do movimento operário, que os fatores causadores de cansaço diferentes da fadiga física não podem ser considerados nem analítica nem objetivamente, uma vez que são o produto global do choque entre a organização do trabalho e as exigências dos trabalhadores determinadas historicamente pelas experiências individuais, mas em especial, pelas experiências das lutas de classe.

A nosso ver, são duas, portanto, as considerações a serem feitas sobre o caderno como instrumento que propõe uma linguagem, uma modelização comum a todos aqueles que, de alguma forma, estão envolvidos na transformação do ambiente e da organização do trabalho que determina esse ambiente. A primeira se refere às observações críticas que fizemos, que exigem a reelaboração do caderno, especificamente no tocante ao quarto grupo de fatores e à validação consensual. A segunda, de ordem mais geral, coloca problemas mais complexos, uma vez que coloca, sobretudo, a questão do modo, do processo através do qual se definem os modelos científicos, particularmente nos campos da psicologia e da medicina do trabalho.

Acreditamos, e esclareceremos melhor a seguir, que na definição desses modelos três *ingredientes* devem ser utilizados: a experiência operária, a consciência de classe e a psicologia do trabalho tradicional. Pretendemos demonstrar, pelo menos em perspectiva, o papel ativo e determinante de novos especialistas que podem ser criados, e já vêm sendo criados, através da experiência direta na fábrica e da experiência universitária.

## **2. Nova relação entre medicina e psicologia do trabalho**

A superação da caracterização do grupo homogêneo apenas em relação a problemas médicos interessa-nos especialmente devido aos reflexos inevitáveis sobre

a psicologia do trabalho<sup>5</sup>. Se a medicina e a psicologia do trabalho devem ser participativas, tornarem-se concretas, as relações entre medicina e psicologia dos trabalhadores precisam sofrer mudanças. A prioridade atual da medicina sobre a psicologia deve se transformar em prioridade da psicologia dos trabalhadores sobre a medicina dos trabalhadores.

Se as ciências concordam em estudar o trabalho como algo abstrato que tem como objeto uma horda de seres primitivos para os quais se deve apenas definir um risco de doença do trabalho, é natural que os riscos do corpo sejam aqueles que mais nos interessam (entre outras coisas, porque são relativamente mais objetiváveis). O estudo psicológico torna-se um luxo inútil e, sobretudo, uma fonte de contradições porque a investigação psicológica traz sempre à tona realidades que representam momentos de contradição entre a hipótese que está na base da organização taylorista do trabalho e a realidade do operário real. Também a ergonomia (adaptação do trabalho ao homem), em sua acepção mais avançada de engenharia humana e/ou psicológica, prescinde da ideia de que o operário tem uma história pessoal e de classe, estuda o trabalhador como se estuda um animal superior no laboratório, um ser sem nenhum papel determinante na organização do trabalho (e, muito menos, na história). A partir do momento em que a psicologia dos trabalhadores aceita o papel da classe operária na história e, em particular, na definição dos modos de produzir, torna-se fundamental, como objeto de sua pesquisa, a definição dos modelos culturais que se originam no âmbito da classe operária e dos grupos operários homogêneos como agrupamentos mínimos da classe.

Dessa forma, a psicologia dos trabalhadores torna-se prioritária em relação à medicina dos trabalhadores. Isso não significa uma subordinação do médico do trabalho ao psicólogo do trabalho, significa apenas que o médico do trabalho deve privilegiar os modelos culturais, relativos aos distúrbios e às doenças psicofísicas, que a dinâmica do grupo operário e entre os grupos operários determina no contato com a realidade produtiva.

---

5 I. ODDONE, *Appunti per una ipotesi di sviluppo della psicologia e della medicina del lavoro in funzione di una nuova organizzazione del lavoro*, in *Scienza e organizzazione del lavoro*, vol. II, Editori Riuniti – Istituto Gramsci, Roma 1973, pp. 339-358.

Que hipóteses já podemos tecer (em parte, úteis para um programa de pesquisa) quanto à dinâmica do grupo operário homogêneo, do conselho dos delegados, do grupo de ativistas etc.? Os modelos que influenciam na capacidade de observação do grupo, na capacidade de elaboração dessas observações, na capacidade de intervenção para modificar as condições de trabalho (e, portanto, a organização da produção e seus efeitos sobre a saúde) certamente dependem de muitos fatores. Tentemos definir os mais importantes. Essencialmente são dois, que devem ser considerados separadamente e em interação.

Um (ou melhor, um grupo de fatores) é de tipo interpretativo e depende do grau de politização, de sindicalização (e apenas em parte do grau de escolaridade) dos componentes do grupo. Um segundo é de tipo operacional e depende da consciência de um papel como grupo, bem como classe, na determinação dos modos de produzir e de uma real intervenção para produzir mudanças. A possibilidade concreta, cotidiana, de intervir para produzir mudanças é determinante também para o aumento da capacidade de interpretar e de observar a realidade da organização do trabalho.

É óbvio que se trata de um processo circular em que é difícil estabelecer o que vem antes e o que vem depois. Interessa-nos destacar a grande importância da possibilidade de intervir diretamente, pois esta é uma característica recente da condição do grupo operário no conjunto mais amplo da classe operária italiana. Deriva de uma estratégia político-sindical de luta articulada, por empresa (complementar à luta geral da organização sindical e de setor), e da gestão contratual descentralizada do grupo, do delegado, do conselho de delegados. Queremos dizer que apenas a luta de setor, ou a luta geral contratual, ou apenas a gestão sindical *externa* dos contratos, produziam pouca experiência na dimensão do grupo. A superação da simples contratação nacional (não em termos alternativos, mas em termos de enriquecimento e de descentralização da ação sindical) torna possível hoje um aumento notável da taxa de desenvolvimento da experiência dos grupos operários.

Pode-se afirmar que as escolhas nesse sentido, operadas no plano político-sindical, deram origem ao delegado com suas características atuais em concomitância com as propostas do grupo operário homogêneo (derivadas dos problemas de noci-

vidade ambiental). Acreditamos também que a psicologia, adepta de uma certa concepção do papel da classe operária e dos grupos operários (homogêneos e outros), deve estudar de que forma o grupo operário valida, através do consenso, os seus juízos de valor sobre todos os elementos da organização produtiva (da nocividade à tolerabilidade dos ritmos, das qualificações às novas propostas patronais). Um estudo que não seja fim em si mesmo, mas voltado a potencializar as capacidades de elaboração e intervenção do grupo, bem como a caracterizar uma ciência médico-psicológica nova. Os grupos operários homogêneos (o conselho dos delegados, o grupo dos ativistas, toda a organização sindical e a organização política) se determinam, e são determinados, em relação aos modelos culturais, através de processos que conhecemos apenas em linhas gerais. A pesquisa científica sobre as leis que regulam esses processos não pode estar apenas no campo da psicologia (nem apenas no da medicina) – aliás, a psicologia e a medicina têm um papel subalterno nessa pesquisa. Contudo, elas têm um papel que não pode, nem deve, ser apagado em nome de uma função exclusiva da economia política.

Por outro lado, devem ser rejeitados os modelos interpretativos de tipo psicanalítico, comportamental, gestáltico, e outros, pelo menos imediata e limitadamente no âmbito de uma pesquisa científica psicológica sobre a dinâmica de grupo e entre os grupos que enfrentam a grande questão envolvendo um modo diferente de produzir. A única proposta possível é aquela de uma psicologia concreta que, partindo da experiência do grupo operário, de sua observação, de sua elaboração, de sua validação através do consenso, utilizando instrumentos, critérios e métodos reconhecidos como válidos pelo grupo, ponha no centro de sua pesquisa as modalidades de validação consensual relativas aos juízos sobre todos os aspectos da condição operária e sobre as possíveis formas de modificação do modo de produzir.

Uma psicologia – e uma medicina – dos trabalhadores que nasce dessa forma, e dessa forma se desenvolve, deveria ao menos garantir uma coerência entre modelo científico e modelo do senso comum e do bom senso e, portanto, a possibilidade de superar a distância entre desenvolvimento científico e uso da ciência para o homem, no que tange à organização do trabalho.

### 3. Do procedimento analítico a uma abordagem global

A mudança das relações entre medicina e psicologia do trabalho pressupõe, porém, uma caracterização da situação científica tradicional e da nova situação que a proposta sindical apresenta como fruto da experiência operária em sua acepção mais ampla. Na velha situação, ou seja, naquela científica tradicional, o objeto de observação corresponde ao ambiente físico e aos homens que, nesse ambiente (setor, oficina, fábrica), operam. A observação tem como fim uma medição objetiva que passa por um procedimento analítico e pelo uso de instrumentos que interessam, de um lado, o físico e o químico e, de outro, o médico e o psicólogo. De fato, a abordagem tradicional implica um processo de decomposição e, portanto, de medição do ambiente (em sentido estrito) em cada um de seus elementos (microclima, poeira, gás, fumaça); e de decomposição do homem, considerado de um ponto de vista físico, em dados antropométricos, elementos objetivos, análises de substâncias específicas dos líquidos orgânicos, no limite, testes funcionais específicos.

Do ponto de vista psicológico, os critérios de medida são os mesmos: do perfil comportamental à carga perceptiva, ou ao sistema homem-máquina, trata-se sempre de medir objetivamente elementos isolados, identificados através de um procedimento analítico. O ambiente global é decomposto em elementos físicos, biológicos e psicológicos que, por sua vez, são submetidos a uma nova desagregação para chegar à medição de microelementos ambientais – entre eles, o homem – que, de maneira isolada, são comparados a valores padrão considerados aceitáveis.

Em resumo, mede-se, mas não se avalia; a avaliação se dá numa segunda fase, quando se comparam os valores obtidos pelas medições com as tabelas padrão. Essa comparação dá origem a uma rígida avaliação de risco, ou não risco, em que não se prevê um processo de verificação. Esse procedimento é, em essência, absolutamente análogo àquele usado pelo *setor de tempos e métodos* no que diz respeito à organização do trabalho, tanto pelas formas de decomposição e medição empregadas, quanto pela correlação dos dados elementares com valores padrão e pela pretensão de que exista, e de que seja definido pelo técnico, um único valor cientificamente

correto. Não se tenta – o que, na verdade, seria impossível – recompor o conjunto, isto é, o homem e o ambiente, e menos ainda se considera o modo como as pessoas *vivem* o conjunto das condições de trabalho em que estão imersas.

O novo modelo, aquele originado da experiência operária, é, ao contrário, caracterizado essencialmente pela globalidade da abordagem e pela marca do juízo de valor. A sequência do modelo tradicional é decompor para medir, avaliar isoladamente os microelementos e, a partir dessas microavaliações, elaborar uma avaliação geral, excluindo por completo o homem como sujeito da avaliação. O novo modelo comporta, em primeiro lugar, uma avaliação global de aceitabilidade ou não aceitabilidade, da qual se origina, apenas num segundo momento, a identificação dos elementos considerados particularmente nocivos ou incômodos a serem removidos. O objetivo da intervenção tradicional é o conhecimento (extremamente parcial e rigidamente objetivo também no tocante aos aspectos psicológicos); o objetivo da nova abordagem é a transformação a favor do homem – o que pressupõe ainda o conhecimento, mas um conhecimento mais válido, mais coerente com as exigências da pessoa que trabalha. Por fim, a nova modelização nega o homem médio não apenas do ponto de vista da capacidade de trabalho, mas também do ponto de vista da tolerabilidade das situações de nocividade, sejam elas devidas a substâncias tóxicas, sejam elas devidas ao esforço excessivo, físico ou mental.

A nova modelização propõe substituir o objetivo da intervenção médico-psicológica e propõe, de maneira coerente, privilegiar, em detrimento da medida, a avaliação e, em detrimento dos instrumentos mecânicos, o juízo de uma nova entidade, o grupo operário homogêneo, como portador de uma experiência validada pelo consenso, tanto sincrônica quanto diacronicamente. O modelo de grupo operário homogêneo nasce, portanto, como instrumento vivo de uma avaliação que tem como objetivo a mudança do setor, da oficina, da fábrica, ao longo de uma linha de tendência que deve levar à eliminação de todos os elementos nocivos à saúde do homem.

No início, porém, o grupo operário ainda é visto de maneira objetiva: uma primeira definição exige que se identifique o grupo operário homogêneo no grupo de operários que, vivendo lado a lado, são expostos às mesmas condições de nocividade.

Essa abordagem predominantemente objetiva pode ser explicada pelo fato de que o modelo de grupo operário homogêneo nasce como exigência médica, não psicológica, e também quando se consideram os aspectos psicológicos do ambiente faz-se referência à possibilidade de que esses elementos produzam doenças. É ainda uma abordagem ambígua, que resgata todos os aspectos da cientificidade operária, mas os resgata apenas com a finalidade da defesa da saúde. Essa abordagem médica, apesar de envolver também aspectos psiquiátricos, não coloca ainda, de forma clara, o grupo como sujeito ativo capaz de enfrentar as raízes do taylorismo e superar a imagem do “gorila amestrado”. O “gorila”, que pode ser amestrado e incentivado, que deve ser motivado visando a possíveis satisfações, revela-se também capaz de fazer experiência no que tange à periculosidade do ambiente em que vive, mas parece conservar a sua qualidade de gorila.

O novo paradigma tem dificuldades em se afirmar, pois o estereótipo do operário capaz apenas de executar sem pensar implica a interpretação da experiência operária através de um modelo semelhante àquele utilizado para a aprendizagem dos animais. De fato, tanto em um caso quanto no outro, a aprendizagem em relação às condições ambientais é definida essencialmente como um ensaio de esquemas de comportamento sensorio-motor, que são eliminados ou reforçados dependendo do sucesso, mas sempre sem tomar consciência da possibilidade de modificar as condições ambientais concretas (no caso específico do operário, a organização do trabalho). Não se atribui ao operário, devido a esse estereótipo, uma consciência no sentido de *estar presente*, mas no sentido de uma simples reação que leva ao condicionamento.

#### **4. A passagem para uma nova modelização**

Acreditamos que a imagem do operário incapaz de fazer experiência no sentido mais completo do termo, na realidade, representa algo mais do que um estereótipo que caracteriza os adeptos do taylorismo. Em outras palavras, a imagem do operário, não apenas no âmbito da medicina do trabalho, mas, às vezes, também nos ambientes sindicais, corresponde à imagem de um sujeito – submetido ou não à exploração, alienado ou não, dependendo do modelo político – incapaz de fazer

experiência na fábrica, incapaz de expressar juízos de valor, incapaz de estruturar respostas organizadas que tenham um valor cultural ou de produzir uma estratégia apta a resolver a própria condição de operário.

O estereótipo do gorila amestrado é um modelo que só pode reproduzir a si mesmo ou então produzir uma imagem que poderíamos chamar de *especial*, aquela da qual o gorila deve se redimir ou se libertar. Uma vez que falta na cultura dominante (incluindo também o modelo marxiano) um modelo positivo do operário enquanto produtor *atual*, não futuro, capaz não apenas de refletir sobre a própria condição de explorado e alienado, mas também de produzir respostas no nível da consciência individual ou do grupo face a face, custa a se afirmar um novo modo de ver a psicologia dos trabalhadores. De fato, como já destacamos, o modelo do grupo operário homogêneo se formou a partir da exigência de identificar um instrumento de avaliação da nocividade. Representou a superação da dimensão individual, isto é, da subjetividade em senso estrito, identificando na validação consensual – dinâmica complexa de modelos individuais, originados ou não da experiência direta – o processo psicológico fundamental, mas produziu uma situação contraditória. A contradição nasce da incoerência entre o novo modelo proposto e os velhos modelos culturais inculcados nas mentes dos próprios sindicalistas e dos próprios operários (além de médicos e psicólogos do trabalho, é claro).

Os velhos modelos apresentam algumas características marcantes: afirmam a prioridade da medicina do trabalho como ciência sobre a psicologia do trabalho, a prioridade da objetividade em relação à subjetividade, o primado da análise em relação à síntese e, finalmente, o primado do juízo do técnico, portador de modelos culturais de ordem geral, em relação ao juízo dos operários *ignorantes* (em relação aos modelos científicos), apesar de ricos de experiência. Apenas na medida em que a experiência do grupo se afirma por seu legado cultural e científico, impondo-se por seu significado de verificação, começa a se delinear a contradição entre velhos e novos modelos e define-se melhor o novo modelo. O conceito da cientificidade da medicina e da psicologia do trabalho é posto em crise exatamente porque a verificação, através da experiência do operário, coloca em evidência o caráter

superestrutural, subjetivo e inadequado desse conceito. Não se trata de uma crítica no plano teórico, derivada, assim como aquela marxiana, de modelos culturais gerais, mas se trata de criticar o conceito a partir do último elo do processo que conduz da produção científica teórica até a aplicação em situações precisas e bem definidas, vividas pelos setores e pelas equipes.

Num primeiro momento, trata-se de identificar uma nova entidade, o grupo operário homogêneo, como instrumento vivo de verificação de todas as categorias de compatibilidade ou incompatibilidade dos vários elementos das situações ambientais, em relação ao homem, do ponto de vista biopsicológico. É um instrumento vivo, mas aprisionado pelas características do velho modelo, quais sejam: a objetividade, a análise, a incontestabilidade do juízo técnico-científico. Apenas na medida em que o grupo operário se torna consciente de si, alguns aspectos essenciais da nova modelização tornam-se mais claros. O primeiro aspecto corresponde à cientificidade do juízo do grupo e à definição das características dessa cientificidade. A validação consensual é vista como um processo através do qual os elementos de uma experiência bruta, entendida como reação às situações de nocividade, são comparados para identificar um núcleo comum que leva a um juízo simples de aceitabilidade ou não aceitabilidade.

Num segundo momento, essa nova entidade é reconsiderada também do ponto de vista diacrônico e como nova modelização. Coloca-se em evidência que o grupo é portador não só da experiência *bruta* de cada componente, mas também dos juízos daqueles que deixaram o grupo, adquiridos pela transmissão dos dados da experiência e dos juízos de valor que se originam dela. Percebe-se que os modelos culturais científicos exercem influência, tanto sobre o modo de fazer experiência, quanto sobre a formulação dos juízos de aceitabilidade. Ou seja, descobre-se que a validação consensual no grupo é um processo que tem uma continuidade histórica e um vínculo com o contexto sociocultural (dentro e fora da fábrica). Desse processo histórico e do vínculo com o contexto sociocultural geral mais amplo, nasce um modo peculiar do grupo de associar os distúrbios e as doenças do grupo ao ambiente. Nasce uma relação epidemiológica e eco-

lógica cuja finalidade é a prevenção. Elementos superestruturais, subjetivos e inadequados certamente estão presentes, mas a validação consensual tende a reconhecê-los e a superá-los. O novo modelo adquire, assim, o estatuto de pesquisa científica ou, minimamente, aponta as linhas de uma estruturação nessa direção, impondo o próprio paradigma à ciência oficial.

Tornando-se objeto de debate na Sociedade Italiana de Medicina do Trabalho e objeto das negociações sindicais voltadas para a reestruturação da pesquisa científica no campo da medicina e da psicologia do trabalho, o novo modelo derivado do grupo operário homogêneo avalia as suas próprias possibilidades hegemônicas. A conquista dos registros dos dados ambientais e bioestatísticos (e dos livretos de risco e de saúde) representa o ponto de partida para a passagem de um conhecimento científico baseado em poucas pesquisas para uma pesquisa baseada no registro da quase totalidade dos dados (tendência à superação da subjetividade); passagem de uma pesquisa fortemente condicionada, não só pelos modelos científicos predominantes, mas pela intervenção patronal direta, para uma pesquisa em que os grupos operários se propõem como protagonistas (tendência à superação da inadequação); passagem de uma pesquisa exclusivamente caracterizada pelos modelos culturais coerentes com o sistema para uma pesquisa capaz de produzir uma nova modelização, como fruto de uma dialética entre modelos científicos gerais e modelos empíricos (tendência à superação do caráter superestrutural).

A passagem decisiva para a nova modelização se dá no momento em que se torna presente na consciência dos operários, ao menos na consciência de alguns grupos, o processo de modelização e, em consequência, o valor desse processo. De fato, nas lutas sindicais do final dos anos 1960, os novos instrumentos de poder da classe operária no interior da fábrica tendem a se adequar ao modelo do grupo operário homogêneo: o delegado se afirma como delegado do grupo operário homogêneo, enquanto a fábrica, como entidade psicossociológica, se define como conselho de fábrica, isto é, como conselho dos representantes dos grupos operários homogêneos. Confirmando mais uma vez esse novo tipo de consciência da modelização a que o modelo do grupo operário homogêneo deu origem,

parece-nos importante destacar três pontos: o delegado é expressão unicamente da validação consensual do grupo uma vez que é eleito enquanto tiver mais votos do que os votos em branco; a gestão de todas as conquistas contratuais é confiada ao grupo operário homogêneo e ao seu delegado; o problema central da democracia na fábrica é debatido nos termos das relações entre delegado e grupo operário homogêneo como portador-produtor de todos os valores da nova cultura operária, ligada à experiência direta.

O novo processo de formação dos valores culturais e estratégicos do movimento sindical italiano associa-se, assim, ao modelo do grupo operário homogêneo. É interessante ressaltar que essa modelização aparece para alguns também como uma modelização que vai além das características do elemento superestrutural.

Citamos Trentin<sup>6</sup>:

“[...] dentro de certos limites, a salvaguarda da autonomia do conflito no grupo (e, portanto, do conselho e da organização de classe em geral) como momento necessário para um repensar coletivo do modo de produzir, em minha opinião, permanece uma questão vital, também no que se refere a uma estratégia de transição para o socialismo e ao longo de toda a construção dessa sociedade. De fato, é preciso se perguntar se, mesmo numa sociedade socialista, as relações dialéticas que atravessam a planificação central, o governo dos produtores na fábrica, a autonomia do grupo e até os momentos mais corporativos da contestação operária (que inevitavelmente virão à tona e deverão ser evocados, conhecidos, para que possam ser vencidos e superados) não supõem uma articulação da democracia que tenha momentos de conflito como condição para chegar ao momento de síntese. Momentos de conflito e de síntese entre conselho operário (gestor, nesse caso, da fábrica) e grupo homogêneo; momento de conflito e de mediação política entre conselho operário e planificação central; momento de conflito entre um sindicato (que não vejo desaparecer, mas, quando muito, assumir uma dimensão, se quisermos, mais corporativa a essa altura) e os interesses gerais que deveriam ser representados, na fábrica, pelo conselho operário e pelos órgãos centrais de planificação, no país; momento de embate político e de conflito entre uma planificação central, um governo dos produtores na fábrica

---

6 N.T.: Secretário geral da FIOM de 1962 a 1978. Depois, secretário confederativo da CGIL.

e uma cultura contestadora, capaz de recolocar em questão as velhas heranças, e também aqui, através de formas inevitavelmente conflituosas, alcançar uma autêntica, toda sua, liberdade e capacidade criativa”.<sup>7</sup>

## 5. O significado de uma mudança de perspectiva

É possível falar de uma *revolução científica* em curso na medicina e na psicologia do trabalho? Segundo a visão de Kuhn<sup>8</sup>, acreditamos que sim e por diversos motivos.

Em primeiro lugar, porque um elemento “pré-científico” invade o espaço da fábrica e exige uma resposta que o paradigma da medicina e da psicologia do trabalho não é capaz de dar. Esse elemento pré-científico é caracterizado pela demanda, posta com firmeza pelas lutas sindicais, de eliminar do ambiente de trabalho todos os agentes nocivos à saúde das pessoas. Tal demanda de saúde está intimamente ligada a uma profunda desconfiança em relação aos médicos e psicólogos de fábrica, colocando em questão, portanto, a capacidade da medicina e da psicologia do trabalho não só de promover mudanças significativas, bem como de propor soluções do ponto de vista teórico.

Um segundo elemento que, de acordo com Kuhn, pode atribuir a essa mudança o significado de uma revolução científica é a proposta de um novo paradigma. O velho paradigma da psicologia e da medicina do trabalho, em sua forma mais ampla, foi o estudo da otimização, contemporaneamente, da saúde e da produtividade do operário. Sublinhamos aqui o fato de que tal otimização nunca se concretizou, não apenas no que diz respeito à saúde.

O paradigma da psicologia e da medicina do trabalho nos velhos moldes sempre aceitou, de fato e na teoria, os limites que Taylor impôs ao homem que trabalha. As críticas ao taylorismo por parte da ciência oficial nunca partiram

---

7 B. TRENTIN, *Organizzazione del lavoro e strategia operaria*, in *Scienza e organizzazione del lavoro* cit., vol. I, p. 114.

8 T. S. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino 1969.

de demandas reais dos homens (enquanto homens reais, isto é, operários individuais e classe operária organizada), mas de exigências identificadas por modelos médicos e psicológicos. Em outras palavras, nunca se superou o conceito fundamental de Taylor e da organização científica do trabalho, que coloca como objetivo central identificar as possibilidades e as necessidades de cada trabalhador através de uma ciência totalmente externa ao próprio trabalhador. O resultado concreto e a demonstração do que afirmamos evidenciam-se no fato de que a experiência sindical e política do movimento operário é excluída da literatura científica (médica e psicológica).

Já o novo paradigma proposto pelo movimento operário é marcado justamente pela valorização da experiência individual, global, do trabalhador e da classe operária em relação ao conjunto dos elementos que caracterizam a organização do trabalho (bem como a sociedade). Isso implica a passagem de uma abordagem analítica, focada unicamente na tarefa, para uma abordagem global, que abarca a totalidade dos problemas operários historicamente determinados.

Em resumo, podemos dizer que o novo paradigma propõe à medicina e à psicologia do trabalho que se considerem os efeitos da condição do trabalho sobre o homem não no âmbito estrito da relação homem/tarefa, ou entre o homem e o elemento isolado ou o agente nocivo. A nova abordagem propõe a superação de uma definição genérica da saúde como ausência de doença e/ou invalidez ou como estado de bem estar psíquico e físico completo que envolve sempre o julgamento e a avaliação do técnico. O novo paradigma não se limita a considerar uma satisfação ou insatisfação genérica do trabalhador individual em relação à tarefa, ao salário ou às relações humanas com a hierarquia da empresa. Porém, não é suficiente considerar a influência de fatores vários, além da tarefa, se continuarmos a aceitar o fato de que é sempre o psicólogo (condicionado por sua posição de subordinação na fábrica e na organização do trabalho) o responsável por avaliar o que satisfaz ou descontenta o operário, excluindo sistematicamente o real significado do poder do operário no interior da fábrica, enquanto momento

organizativo político-sindical.

Mesmo quando o conflito e a questão do poder operário no interior da fábrica aparecem nos modelos da psicologia do trabalho tradicional, o psicólogo apressa-se em esclarecer que a sua posição é de quem reconhece tais questões, mas com o objetivo da otimização da produção (o que significa, em nosso sistema atual, o reconhecimento da otimização do lucro).

O novo paradigma não exclui a otimização da produtividade, mas a coloca como elemento de aumento da produtividade social em contraposição à produtividade da empresa. À luz dessa nova proposta, o absentéismo e o *turnover* não podem mais ser tratados por meio de intimidações e/ou práticas de recursos humanos, pois colocam em discussão o elemento paradigmático da ciência tradicional: a divisão do trabalho no interior da fábrica. Entra em crise a divisão entre produtores da ciência normal (a quem compete a definição das prescrições) e executores a quem se concede (por necessidade) o direito de responder – com a denúncia, com a ausência do trabalho ou com a troca de trabalho – ao descompasso entre as suas exigências e a realidade produtiva.

O terceiro elemento que, em nossa opinião, justifica a identificação da mudança de perspectiva com uma revolução científica está associado a um aspecto não evidenciado por Kuhn, provavelmente devido aos tipos de revolução científica de que tratou. Embora Kuhn saiba reconhecer e ressaltar as analogias entre as revoluções científicas e as revoluções sociais, acreditamos que não saiba dar a justa relevância à relação entre revolução científica e revolução social. Não nos interessa enfatizar apenas a mudança da comunidade científica a partir da revolução social, como demonstram as histórias dos países socialistas (da Rússia à China).

O que para nós é marca da mudança de perspectiva em relação ao ambiente de trabalho e à organização que o determina é o fato de que a mudança envolve o tipo de comunidade científica a quem compete a definição dos modelos teóricos. Não pretendemos tratar da mudança da comunidade científica apenas porque o grupo operário homogêneo, os grupos que dele derivam, ou os agrupamentos de técni-

cos e de intelectuais em torno dos sindicatos e partidos da classe operária, visam a exercer um papel hegemônico, mas, sobretudo, porque as novas comunidades científicas – que não substituem as comunidades científicas tradicionais, mas são complementares a elas – produzem manuais e textos, superando assim a divisão entre prescritores e executores, que é a marca característica do velho cenário.

## Capítulo III: Rumo a uma comunidade científica ampliada?

A experiência que fizemos em dois biênios sucessivos, 1973-74 e 1974-75, no âmbito dos seminários das “150 horas”, a nosso ver, estabelece, juntamente com outras experiências, um fio condutor que leva à formação de uma comunidade científica mais ampla. Quando se descrevem as experiências, reordena-se o material numa sequência cronológica, e isso poderia sustentar a ideia de que as coisas aconteceram porque existiria um plano já montado. Na realidade, não é sempre que temos a sorte de realizar as sequências previstas ou de prevê-las com exatidão. Não tivemos essa sorte na nossa tentativa de fazer um curso de psicologia do trabalho em que não se repetisse a divisão entre pesquisa e didática, e em que coubesse um papel de protagonista à classe operária, ou melhor, aos operários que fazem experiência na fábrica. Quando os operários conquistaram as “150 horas” como direito ao estudo, encaixou-se uma peça do mosaico que não havíamos previsto (pensando nisso mais tarde, parecia algo absolutamente natural); de qualquer forma, aproveitamos o que a conquista operária nos oferecia: a possibilidade de ter os operários na universidade, com um novo papel.

Como já dissemos, é difícil extrair conclusões relativas a uma experiência inicial. Só podemos dizer que a presença dos operários na função de especialistas em organização do trabalho permitiu um primeiro enfrentamento do problema da modelização relativa à psicologia do trabalho. Enfrentar esse problema pode significar não somente tomar consciência de estereótipos recíprocos, mas pode talvez criar as premissas para uma reapropriação, por parte dos operários, dos modelos científicos e, por nossa parte, de seus modelos. Essa reapropriação, repetimos, deve ser uma reapropriação ativa, na qual os modelos derivados da experiência operária, sobretudo por seu caráter global, possam ter uma função

catalisadora, com notável capacidade de recomposição face aos atuais modelos parciais. Por isso, consideramos proveitosa a tentativa de analisar nossa experiência para apresentar uma primeira e ainda limitada perspectiva de uma nova comunidade didática, definida não apenas pelos seus componentes, mas também em suas modalidades operativas.

A ordem, ou melhor, a desordem, do capítulo reflete a sequência real de nossa experiência contraditória frente à sequência cronológica. O seminário das “150 horas” permitiu-nos entender os insucessos com os estudantes no curso do ano anterior; portanto, neste capítulo tratamos, antes de mais nada, desse seminário com os operários e, em seguida, fazemos algumas considerações sobre os estudantes. O capítulo se encerra com alguns comentários sobre essa tentativa, recém-iniciada, de uma possível e diferente comunidade didático-científica.

## **1. Um seminário de psicologia do trabalho para operários: “150 horas”**

A luta contra a organização taylorista do trabalho, na sua forma capitalista, produziu no âmbito da fábrica, entre outras coisas, a necessidade por parte dos operários de reapropriarem-se também dos conhecimentos técnicos, a partir da não delegação. Não se tratou somente, nem de forma predominante, de uma necessidade genérica de possuir mais noções, mas de ter mais cultura, no sentido de encontrar coletivamente, no vínculo entre fábrica e escola, algumas respostas que cada vez mais se adequassem aos problemas colocados pela fábrica (e não apenas por esta). Alguns elementos dessa sequência de reapropriação ativa, de tipo hegemônico, já foram descritos no que concerne à medicina do trabalho e à nova modelização que dela derivou. Desenvolveremos agora a sequência que nos levou, com um grupo de delegados operários, durante um seminário de dois anos no âmbito das “150 horas”, a reconsiderar os modelos operários e os modelos dominantes (da psicologia escrita e do senso comum) relativos à organização do trabalho e aos seus efeitos sobre a capacidade dos operários de fazer experiência.

Todos sabem o que são as “150 horas”, ou pelo menos todos aqueles que se interessam por assuntos sindicais e políticos, ou por problemas novos. Alguns

conhecem os termos exatos dos contratos que estabelecem para algumas categorias (metalmecânicos, têxteis, químicos, gráficos) o direito a certo número de horas pagas pelo empregador (por um ano ou mais, no máximo 50 horas anuais durante três anos) para ir à escola (qualquer tipo de escola), desde que cada operário pague por conta própria o mesmo número de horas pagas pelo empregador. Mas ninguém conhece o verdadeiro significado dessa instituição contratual que afirma o direito da classe operária de entrar na escola, porque na prática ainda falta inventar o modo pelo qual, concretamente, a classe operária possa, deva, saiba exercer esse direito. Não existem em outros países formas semelhantes, ou pelo menos não as conhecemos. Milhares de experiências foram feitas em todos os tipos de escolas, e não se pode dizer que se saiba muito a respeito. No mínimo, deve-se levar em conta que a informação existente é esporádica, não homogênea, fruto de iniciativas sem vínculos entre si, difícil de elaborar. Isso porque a grande ausente é justamente a escola como instituição, a escola superior, a universidade, que, diante deste fato potencialmente revolucionário, capaz de injetar ânimo novo a uma escola em crise, suporta, tolera essa inovação, ignorando todos – operários, sindicalistas, docentes e estudantes – que tentam dar suas contribuições e criar métodos para que a presença da classe operária (não de operários individuais) na escola tenha uma fisionomia clara, precisa. Não pretendemos dar respostas definitivas sobre o significado da presença e do papel dos operários no interior da escola e da universidade; diremos apenas como operamos com um grupo de delegados e a que conclusões provisórias chegamos. Nosso seminário, como todos no âmbito universitário, não tinha nenhum valor para a obtenção de um diploma ou título, mas desde o início tinha um significado político-cultural para os participantes, significado este ligado à nossa proposta que apontava para o resgate da experiência operária, embora de maneira ainda genérica, como elemento central de uma abordagem diferente dos problemas da fábrica por parte da psicologia do trabalho. Essa abordagem dos problemas da fábrica vinha se definindo em linhas gerais, seja através da experiência ligada ao problema da nocividade do ambiente da fábrica, seja através de uma experiência sucessiva de uma comissão acerca dos problemas da organização do trabalho, na 5ª Liga Mirafiori, na qual se reuniram

delegados, técnicos e representantes sindicais. O seminário de psicologia do trabalho dava continuidade, assim a uma atividade já iniciada; daí a opção por limitar a participação a operários e técnicos administrativos que já tivessem alguma experiência com os problemas do ambiente de trabalho e/ou da organização do trabalho. Essa escolha estava ligada à consciência, em princípio genérica, de que a tentativa de considerar a experiência operária como modelo empírico a fim de traduzi-la em um modelo teórico coerente implicaria inúmeras dificuldades. Em outras palavras, tratava-se, como primeiro passo, de confrontar os esquemas interpretativos da psicologia do trabalho com outros, construídos por meio da experiência dos operários. Por isso, era necessário, nessa primeira fase, que as experiências dos operários e dos técnicos administrativos participantes fossem as mais homogêneas possíveis e que alguns elementos de referências, como *grupo operário homogêneo, validação consensual, quatro grupo de fatores nocivos, não delegação*, fossem a base de uma linguagem comum.

A diversidade de pontos de partida dos estudantes e a não identificação, recíproca, de pontos de referência comuns fizeram com que julgássemos pouco produtiva a presença dos estudantes, que foi adiada para um momento posterior. Ademais, a opção por fazer um seminário somente entre operários e docentes significava para nós um confronto de modelos, naquele momento, enquanto experimentação em escala reduzida, mas visando a um experimento em escala mais ampla que permitisse aos operários participantes desenvolver um papel novo em um contexto novo, qual seja, o interior da universidade. Alguns poderiam entender, ou entenderam, esse seminário como uma escola de formação de quadros ou como formação sindical. Na realidade, colocamo-nos a possibilidade de considerar concretamente que se desenvolvesse, por parte dos operários, um papel até hoje inexistente e que algumas afirmações justíssimas, como “impacto da classe operária na escola” ou “necessidade de refundação da cultura”, precisavam de uma experimentação para se realizar.

Para tornar nosso discurso mais compreensível, relataremos o que (programaticamente) pretendíamos realizar com o seminário de 1973-74. Nossa proposta

com o seminário era examinar as experiências operárias no ambiente de trabalho (das nocividades tradicionais dos primeiros três grupos de fatores à nocividade dos fatores que provocam cansaço diferentes da fadiga física, aqueles do quarto grupo), bem como examinar as experiências operárias na organização do trabalho. Na avaliação dessas experiências, interessava-nos, sobretudo, repensar (concreta e teoricamente) os modelos interpretativos da psicologia do trabalho tradicional e os modelos derivados da classe operária, no intuito de identificar as reais possibilidades de uma psicologia do trabalho baseada numa relação diferente entre experiência operária e produção de modelos científicos. Ou seja, tratava-se de considerar quais poderiam e deveriam ser as bases teóricas e a metodologia (inclusive em seus aspectos operativos) de uma psicologia dos trabalhadores diferente.

Os temas que propusemos foram: a adaptação do trabalho ao homem; a relação entre modelos de adaptação do trabalho ao homem da psicologia tradicional e modelos da classe operária; a organização do trabalho (como adaptação do trabalho ao homem); hipóteses de transformação. No seminário, julgávamos essencial uma nova relação entre docentes e operários participantes, que deveria avaliar (ou constituir uma verificação parcial, através de uma experiência inicial) a relação entre cultura operária e produção científica. Para realizar esse objetivo, tínhamos também de estar a par das experiências nos cursos de formação sindical. Os relatos nos seminários deveriam ser feitos pelos especialistas (docentes, operários, sindicalistas), vistos enquanto tais a partir das experiências reais no ambiente de trabalho.

O projeto do seminário pode ser resumido na seguinte frase: “confronto entre modelos interpretativos da fábrica próprios da psicologia do trabalho tradicional e modelos derivados da experiência operária”. Não pretendíamos com isso um confronto entre um observador externo que, uma vez identificados os modelos, procede com uma justaposição dos mesmos, mas um confronto entre os portadores desses modelos: psicólogos (sujeitos que conhecem a psicologia do trabalho escrita) e operários (especialistas em estratégias capazes de mudar a organização do trabalho).

Tratava-se de estabelecer uma relação clara e não tradicional entre aqueles que na sociedade têm, ou deveriam ter, o papel de intelectuais e de produtores de

ciência (os docentes) e aqueles a quem esse papel não era reconhecido, mas poderiam tê-lo (os operários).

Além disso, tratava-se de limitar a notável influência negativa, provocada pelos modelos dominantes, sobre a possibilidade de comunicação entre os dois grupos. No início, esse problema não pareceu de fácil resolução, até mesmo pelas características diferentes dos dois grupos de delegados que constituíam o seminário. O primeiro grupo, composto por operários não turnistas e técnicos administrativos, era francamente mais heterogêneo, no que se refere aos tipos de experiências e de expectativas, do que o segundo grupo, formado em sua totalidade por operários turnistas, que em sua maioria trabalham na linha de produção.

Logo nas primeiras reuniões, emergiu a dificuldade de associar as expectativas e os planos dos delegados ao projeto dos docentes em relação ao curso. Embora o plano do seminário proposto pelos docentes tivesse sido previamente discutido, ainda não estava claro para os participantes qual era o conteúdo específico do curso. O resgate dos modelos poderia ser algo objetivo ou uma nuvem de poeira, uma discussão sem fim sobre todo e qualquer assunto. Referindo-se a essa primeira fase, um delegado que participou do curso escreveu em um documento: “Uma das dificuldades era a pouca consciência e convicção de ser, cada um conforme sua própria experiência individual (não somente individual), e no conjunto como participante, portador de uma experiência mais complexa que é a inteligência coletiva”.

A partir dessa incapacidade dos delegados de se perceberem portadores de modos peculiares de *aprender* na fábrica (diferentes daqueles da escola), inicialmente buscou-se a recuperação dos métodos empregados na escola ou de métodos de análise de tipo econômico ou político. As duas modalidades, porém, comportavam o papel tradicional do docente, ou seja, o papel de quem sabe, e o papel do discente, ou seja, o papel daquele que deve aprender.

A primeira dificuldade foi evitar, no contexto do seminário, que se estabelecesse um papel tradicional, tudo isso sem negar os papéis: como falar, como comunicar, como não delegar.

Tal dificuldade estabeleceu-se no momento em que se tornou indispensável responder à pergunta: “o que é psicologia?”. Tentou-se dar uma resposta (não a solução) extraíndo de cada participante o elemento comum (aos operários e aos docentes), as imagens, as associações no plano consciente entre o termo psicologia (ou psicológico e psicólogo) e as experiências individuais. A solução veio recuperando o senso comum, a linguagem comum. “O que é psicologia?”, ninguém sabia. Mas o que significava se comportar como psicólogo (homem, não especialista) todos sabiam: comportar-se levando em consideração as exigências e as reações (isto é, o comportamento) dos outros homens. Daí a definir a psicologia como a ciência que estuda o comportamento dos homens foi fácil. Trazendo à tona esse modelo do senso comum, tentamos também recuperar as conotações mais precisas relativas à psicologia do trabalho e aos psicólogos do trabalho, sempre com base na experiência (todos, ou durante o processo de seleção ou na vida cotidiana, criaram uma imagem do psicólogo do trabalho). Juntando essas imagens e essas experiências, foi possível compor uma figura, uma espécie de *retrato falado* do psicólogo que correspondia às características essenciais do psicólogo que os docentes já conheciam<sup>1</sup>.

Dessa soma de várias experiências, constatou-se também, no que se refere às lutas sindicais dos últimos anos, o aparecimento, em alguns setores da fábrica, de um novo tipo de técnico (denominado *vaselina* pelos operários) identificado pelos operários como *contradelegado*. Descobrimos junto aos delegados como chegar a um confronto de modelos, mas os operários descobriram, e nós com eles, um uso da psicologia do trabalho que ainda não existe nos textos tradicionais, aquele do *contradelegado*. Além disso, concretamente tomamos consciência de que a função do delegado que oferece aos companheiros um certo modo de *ler* a fábrica contém em si também essa função de *contrapsicólogo* da fábrica (ou melhor, de *contra-contradelegado*).

---

<sup>1</sup> Essa fase preliminar, da qual emergiu um conhecimento suficientemente completo e correto das atividades do psicólogo do trabalho, foi necessária para poder trabalhar sabendo que, quando falávamos em psicologia do trabalho, podíamos nos entender.

Dessa maneira, propunha-se uma nova categoria, elaborada em um contexto concreto; era a primeira contribuição à psicologia do trabalho dada na fase inicial do seminário, mas, em especial, identificava-se uma nova modalidade para traduzir a soma das experiências individuais em um fato diferente, de ordem superior, portanto, um novo procedimento de aprendizagem, tendo por base o coletivo. Sobre tal base, o grupo de participantes operários era capaz de se colocar no mesmo nível dos docentes; de fato, o confronto de modelos se traduzia em imagens concretas transmissíveis e complementares. Através dessas imagens, o comportamento operário na fábrica, caracterizado pela pesquisa dos elementos comuns, começava a se distinguir como um modo particular de fazer experiência (e de fazer psicologia), ligado ao modelo mais geral da consciência de classe.

A recuperação de imagens ligadas à experiência operária estimulou-nos a definir quais imagens do homem contam para a psicologia do trabalho. Vimo-nos diante da necessidade de organizar uma história da psicologia do trabalho de modo não cronológico, não por escolas. Acreditamos ser possível reduzir tudo o que conhecíamos sobre a psicologia do trabalho a duas informações essenciais, a duas imagens do homem que trabalha: a de Taylor e a de Mayo. Trata-se de duas imagens (a do gorila e a das relações humanas) que fazem parte do senso comum (ao menos para os operários) e, portanto, não houve nenhuma dificuldade para se construir um modelo ainda grosseiro, mas fundamental, da psicologia do trabalho que nos permitisse avançar em nosso confronto.

## **2. Histórias individuais e instruções ao sócia**

Talvez seja necessário esclarecer melhor qual era a posição inicial dos delegados operários diante da modelização científica e, sobretudo, diante da possibilidade de utilizá-la na fábrica. De fato, o modelo operário caracterizava-se em termos políticos e sindicais (evitando a história individual), isto é, as categorias eram preponderantemente políticas e sindicais e o grupo era vivido como base, não como portador de modelos culturais.

A abordagem dos operários era global, dificilmente podia ser considerada apenas do ponto de vista psicológico, nem podia ser analisada como um modelo com-

posto de elementos diferentes (individual, étnico, cultural, político, sindical etc.). Diante da intervenção científica, os operários mostravam-se tensos, sentiam-na como algo estranho e, na relação com o modelo científico, seu comportamento era ambíguo: buscavam se apropriar do modelo, rejeitando todo contato com quem se apresentasse como seu portador, temendo que isso significasse uma delegação; portanto, inicialmente não existia nenhuma possibilidade de escapar à contradição. As diferenças de idade, motivações de ordem política, sindical e cultural, de experiência no ambiente e na organização do trabalho, tornavam diferentes os membros do grupo que, entretanto, tentavam negar essas diferenças, consideradas mais como elementos de divisão do que de confronto entre modelos diferentes.

Nem todos consideravam a *inteligência coletiva*, ou a consideravam como algo semelhante à individual, já que, em geral, não eram conscientes da forma como aprendiam na fábrica e, portanto, não estavam convencidos de que, a partir da combinação de modelos diferentes (originados de experiências diferentes), pudesse ser criado um modelo complexo, coletivo, adaptável a diversas situações.

Os psicólogos do curso tinham especial interesse em definir o modo de se comportar do operário diante da organização do trabalho, mas, no início, os operários participantes do seminário não conseguiam focalizar esse tema. A condução do seminário colocava em crise o modelo de relação entre os delegados-operários e a fábrica porque introduzia critérios estranhos aos operários (critérios nem políticos nem sindicais). Estes não conseguiam se identificar com o papel de produtores de modelos científicos uma vez que não conseguiam identificar esses modelos (eles não sabiam, porém, que não eram os únicos a não conseguir).

Resumindo, eram portadores de modelos interpretativos da realidade da fábrica, caracterizados por estratégias de comportamento voltadas a transformar a organização do trabalho, mas não eram plenamente conscientes da importância desses modelos como legado cultural e científico. Quanto a nós, a dificuldade maior (muitas outras já havíamos superado em anos de experiência sindical) dizia respeito ao fato de que não conseguíamos encontrar uma forma adequada, uma técnica capaz de apreender a experiência operária. Ao solicitarmos à psicologia uma técnica

que permitisse apreender essa experiência não enquanto vivência individual, mas como fato coletivo a ser transmitido, percebemos que entre a abordagem global que buscávamos e aquela tradicional havia uma disparidade muito evidente. Na verdade, buscávamos uma abordagem que desse conta das diferentes experiências operárias – também aquelas externas e anteriores à fábrica – e do projeto de vida que cada um havia construído através dessas experiências, mas que conservasse a sua *globalidade*. A psicologia do trabalho que conhecíamos oferecia-nos uma abordagem analítica, por *questões*, voltada a interpretar os comportamentos dos operários isolados em relação a problemas isolados.

Os operários narravam suas experiências com imagens extremamente ricas, ligadas à inteligência individual e coletiva, à capacidade de resolver os problemas que a organização do trabalho lhes apresentava todos os dias, à vontade de mudar a fábrica (e não apenas ela). Na psicologia do trabalho tradicional, tudo isso não aparecia, ou era negado, ou era relegado indistintamente ao campo das motivações.

Nós, delegados e docentes, percebemos logo que, por trás das descrições das formas de contestação na fábrica, havia experiências muito diversas que sequer a linguagem sindical conseguia transmitir. Tais descrições evidenciavam dois pontos: que cada delegado tinha conhecimento de detalhes (nada secundários, pois, em geral, ligados ao *como* se opera globalmente na fábrica) que os outros membros do grupo não conheciam e que, por trás das escolhas feitas, havia um grande trabalho de pesquisa para conhecer a realidade da fábrica na sua complexidade.

Nós, delegados e docentes, tomávamos consciência gradualmente de que cada um dos operários era um especialista de tipo novo, isto é, tinha uma capacidade (quase profissional) de operar em relação a muitos problemas diferentes, mas equilibrados como um conjunto estruturado. Ficávamos cada vez mais convencidos disso à medida que pedíamos esclarecimentos sobre o TMC<sup>2</sup>, sobre o funcionamento de uma linha de revisão ou de uma máscara de proteção, ou seja, sobre tudo o que

---

2 N.T.: “Tempo dei Movimenti Collegati”, sistema que define e o tempo de execução dos movimentos executados pelo trabalhador.

se referia à organização do trabalho. As nossas perguntas eram estimuladas pela descrição que os delegados faziam de sua vida na fábrica, falando de sua experiência. Mesmo partindo de elementos considerados marginais pela psicologia do trabalho, como as astúcias, descobrimos que por trás deles havia uma reconstrução do processo produtivo, além do próprio posto de trabalho, visando à reapropriação dos critérios que o determinavam.

Descobrimos como, colocando em fila quarenta parafusos e eliminando um parafuso a cada peça feita para controlar a produção e o respeito à relação produção--orgânico, foi possível, por tentativa e erro, se reapropriar dos próprios critérios de definição dos tempos e contestá-los. Evidenciava-se uma nova *profissionalidade*, um novo tipo de técnico, não reconhecido, capaz de colocar em discussão muitos lugares comuns sobre o trabalho operário e boa parte das formas tradicionais de fazer pesquisa sobre o trabalho operário. Primeiramente, tentou-se recuperar o processo de experiência e modelização de cada um dos delegados através da narração de sua história de trabalho pessoal, apresentando a questão nos seguintes termos: de que modo via, imaginava, conhecia o trabalho e a fábrica, antes de iniciar a atividade, e como essa imagem da fábrica havia se modificado ao longo do tempo, a partir de que experiências, e quais mudanças haviam acontecido no próprio comportamento, entendido como estratégia de intervenção.

A história dos modelos interpretativos da realidade da fábrica, coletada através das histórias pessoais dos delegados e elaborada no confronto com o grupo, não foi suficiente para atingir o objetivo do seminário. Sob alguns aspectos, as histórias individuais serviram para confirmar o que já sabíamos, isto é, que a tese de que um operário médio não faria experiência na fábrica – ao contrário, ele resistiria às mudanças – é uma tese que não se sustenta diante da verificação dos fatos. O limite real da técnica usada inicialmente encontrava-se no tipo de informação transmitida; privilegiando as soluções em relação ao momento da pesquisa, ancorava-se a capacidade individual não ao método, mas aos meios através dos quais havíamos chegado a essas soluções. Em outras palavras, resgatava-se o fruto da experiência, mas perdia-se a possibilidade de compreender as formas como se fazia experiência e a possibilidade de transmiti-la,

com o risco de cair num confronto entre pessoas, ao invés de captar o modo de aprender das pessoas. Portanto, cabia encontrar uma técnica coerente com o modelo de inteligência coletiva, uma técnica que favorecesse a descentralização da experiência, que é característica fundamental das ciências humanas.

Na prática, estávamos fazendo o mesmo trabalho que fizera Taylor, isto é, reconhecer que existia uma experiência individual e que esta devia ser recuperada e transmitida, com a diferença fundamental de que a nós interessava a globalidade do comportamento, enquanto a Taylor interessava sua decomposição analítica para identificar segmentos de comportamento a serem compostos de acordo com a sua vontade. Não bastava, portanto, que nos descrevessem para que analisássemos, tínhamos de obter dos operários, com os operários, uma definição do modo como eles estruturavam e hierarquizavam as informações para definir o seu comportamento.

Depois de várias tentativas, experimentamos a técnica das *instruções ao sócia*. Estávamos à procura de uma técnica global e havia nos impressionado a afirmação de Miller e colaboradores segundo a qual a única possibilidade para um estudo científico do comportamento é a sua *repetição*<sup>3</sup>. Então, fizemos a seguinte pergunta a cada um dos delegados: “Se você pudesse ser substituído por um sócia na fábrica, de maneira que ninguém percebesse a troca, que instruções você daria a ele sobre a sua tarefa, seus colegas de trabalho, a hierarquia da empresa, a organização sindical (ou outras organizações dos trabalhadores)?”.

No final do primeiro ano de seminário, já se verificara uma acentuada diminuição dos participantes. Resistiram aqueles que superaram a posição de ambivalência em relação ao técnico e reconheceram a necessidade de resgatar modelos científicos gerais, sem medo de se tornar um especialista isolado ou diferente dos outros. Permaneceram aqueles que se perceberam portadores de modelos, como o delegado que, ao término do primeiro ano, comentou a respeito do curso: “Não aprendi quase nada diferente do que já sabia, mas me dei conta de que sabia coisas

---

3 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, Piani e struttura del comportamento cit., pp. 241-42.

que acreditava não saber e, principalmente, reorganizei na cabeça o que já sabia”.

No segundo ano, junto com o pequeno grupo que suportou a fase crítica e se tornou elemento central do seminário, experimentamos a possibilidade de uma *docência operária*. O resgate da experiência estudantil tornou-se possível no momento em que o confronto com os operários, na função de docentes e com a sua experiência (não apenas como testemunho, mas como reflexão sobre os modelos), impôs aos estudantes a necessidade de reconsiderar a experiência estudantil em termos teóricos, por analogia com a fábrica, visando à transformação da organização do trabalho na universidade. Foi possível ensaiar uma história comparada entre o nascimento dos grupos operários e dos grupos estudantis.

Levando adiante as analogias entre experiência possível na fábrica e experiência possível na universidade, foram consideradas as diversas modalidades de aprendizagem e, aos poucos, todos os elementos componentes da organização do trabalho estudantil, desde o significado da nota até o valor do produto dos trabalhos de grupo e a elaboração de projetos capazes de modificar pesquisa e didática. O grupo dos operários tornou-se um membro estável do seminário-aula, não subordinado aos outros dois membros (docentes e estudantes), mas igualmente essencial de nossa pesquisa – complexa e apenas iniciada – de um novo modo de aprender e ensinar.

### **3. Modelos operários e estudantis**

A experiência das “150 horas” e a dificuldade para superar o estereótipo do “operário gorila” presente entre os estudantes levaram-nos a considerar a existência de esquemas de referência complexos, peculiares a cada um dos três componentes do seminário-aula. Em outras palavras, em relação à psicologia do trabalho, os três grupos – de docentes, delegados e estudantes – caracterizavam-se por se mostrarem mais diferentes entre si do que os sujeitos no interior de cada grupo.

Por “esquemas de referência” entendemos toda uma série de formas de ver a fábrica e a escola: a jornada de trabalho, os ritmos do trabalho, a exploração, a luta de classes, o problema da nocividade, a cultura de classe, a experiência dos operários, a didática, as provas, as notas, os trabalhos de grupo. Não fomos capazes de definir

melhor esse conjunto, ou melhor, esse acúmulo de referências relativas à fábrica, à escola e à sociedade. Porém, cabe observar que sempre esbarramos numa contradição que escapava à nossa capacidade de uma sistematização completa e satisfatória.

Tal contradição provavelmente é de origem recente: até 1968-1969, não existia uma diferença marcada entre a imagem do operário, o estereótipo na base do modelo de uso e a imagem do operário na base do modelo teórico. Isto é, a escola, a universidade em particular, reafirmava insistentemente nos prescritores a imagem do executor que não sabe fazer experiência (e não sabe elaborar soluções para a própria condição de operário), imagem esta que a sociedade havia alimentado no sujeito selecionado a partir do ponto de vista da classe e, como tal, destinado a frequentar a universidade.

A mudança na situação política geral e, especialmente, o movimento estudantil provocaram na nossa universidade e na Faculdade de Educação uma grande mudança. Muitos trabalhadores estudantes tiveram a possibilidade de entrar no curso de Pedagogia, a orientação dos docentes mudou (significativamente, pois parte dos novos docentes participou das lutas do movimento estudantil), os trabalhos de grupo substituíram em boa parte o trabalho individual, senão do ponto de vista quantitativo, ao menos no sentido que se tornaram o elemento fundamental. Em consequência (e/ou paralelamente), no curso de Pedagogia afirmou-se como modelo teórico prevalente o modelo dicotômico da sociedade dividida em classes e a imagem de uma classe operária necessariamente revolucionária, capaz de mudar a sociedade. Disso derivou a coexistência de modelos diferentes, heterogêneos, não coerentes entre si, mas, em relação ao que nos interessa, caracterizados por dois elementos. Criou-se uma disparidade entre o modelo teórico prevalente, que atribui à classe operária um papel determinante na sociedade, uma classe operária mítica, não identificada em suas organizações históricas, e o modelo de uso, que se definiu através da linguagem comum.

O modelo teórico é constituído por uma série de verdades absolutas que não precisam ser verificadas, já são verdadeiras por si só e, portanto, o lugar onde se aprende não pode ser a fábrica (nem a sociedade), mas a universidade.

Ao modelo do operário a quem compete executar sem pensar, pois seria desprovido de capacidades e de aspirações, ou seja, ao modelo presente na mente dos estudantes não politizados, corresponde na mente dos estudantes politizados (provavelmente também empenhados na luta política) um modelo de operário alienado na fábrica pela organização taylorista do trabalho e que, fora da fábrica, é presa ou vítima da mídia. Atribui-se à classe operária um papel na história, mas não se reconhece sua capacidade de fazer experiência no nível individual ou do pequeno grupo, na fábrica.

Uma vez que não se reconhece a capacidade dos operários de fazer experiência, implicitamente, julga-se necessária uma sensibilização da classe operária para que ela tome consciência de sua condição de exploração e de seu papel histórico. Desse modelo, decorrem tanto o fato de que o operário *deve* se comportar da maneira indicada pela apostila do sindicato, quanto uma incompreensão do processo de validação consensual (e da cientificidade desse processo), que pressupõe a capacidade de fazer experiência (bem como a consciência de fazer experiência).

Assim, o processo de aprendizagem parece composto por dois processos paralelos, não comunicantes: a experiência cotidiana, que parece ter apenas um valor prático, e a transmissão, por parte dos cientistas – entendidos, sobretudo, como especialistas –, do produto de seus experimentos. Isso explica a pouca convicção de uma boa parte dos estudantes e trabalhadores estudantes em atribuir qualquer valor científico à experiência operária. Em geral, não estão presentes no modelo de ciência nem o conceito de historicidade, nem o elemento, fundamental para o problema que estamos discutindo, da descontinuidade do desenvolvimento científico, tão claramente evidenciada por Kuhn.

Concluindo, o processo de tomada de consciência da incompatibilidade entre a imagem do homem que caracteriza a organização taylorista e o homem real não pressupõe necessariamente a tomada de consciência da necessidade de mudar tal imagem.

#### **4. Perspectivas para uma ampliação da comunidade científica**

Seria uma surpresa para muitos se alguém dissesse que não vamos à escola para aprender, mas também para levar a contribuição de nossa própria experiência. Portanto, não surpreende que os estudantes – mesmo aqueles que vivem numa cidade industrial e conhecem os operários, ou aqueles que são estudantes trabalhadores, ou pertencem a uma família operária, ou têm operários no rol dos amigos e conhecidos – tentem descobrir quais são as regras de comportamento dos operários na fábrica apenas através dos livros e das aulas. Assim, não podemos nos surpreender se todas as informações sobre o comportamento dos operários no país e na fábrica, apreendidas todos os dias através de jornais, TV, panfletos, passeatas, sejam vistas como algo diferente dos conteúdos da psicologia do trabalho.

Tudo isso faz com que não apenas os livros tradicionais, bem como os livros de posicionamento diferente, mesmo aqueles sindicais, sejam sempre lidos de acordo com uma chave de leitura que exclui os conhecimentos diretos, ligados à experiência de vida, que possui todo estudante. O estudo individual de textos, em geral, implica um conhecimento marcado pela memorização de conteúdos do texto, de modo que o indivíduo dificilmente vai além do programa-plano de estudo que conduz ao bom desempenho na prova.

A sequência, portanto, não é muito diferente da seguinte: o objetivo de passar na prova determina a pesquisa e a definição dos textos escolhidos pelo docente, possivelmente a definição dos temas que são de interesse do docente e as respostas que ele pretende. Logo, o plano de estudo é um plano coerente com as exigências do docente. No caso da psicologia do trabalho, na ausência de um confronto entre todas as informações já à disposição do sujeito e as informações fornecidas pelos textos, tanto a orientação do estudante quanto a orientação do docente têm pouca relevância. Portanto, há uma probabilidade mínima de que a disparidade entre a imagem do operário que corresponde ao senso comum e a imagem que potencialmente poderia ser fruto dos conhecimentos do sujeito e, melhor ainda, do confronto entre os conhecimentos do sujeito e os conhecimentos obtidos através dos textos e das aulas, provoque no estudante a consciência de

ser portador de um estereótipo. Por isso, apenas o estudo individual no âmbito da psicologia do trabalho pode ser considerado insuficiente para a formação de uma abordagem crítica que permita ao estudante – potencial prescritor – superar o modelo taylorista dominante.

A conquista do estudo em grupo, que já se tornou comum em algumas faculdades, de modo que cerca da metade dos estudantes já está habituada a se preparar para os exames em grupo (geralmente de cinco a quinze pessoas), criou uma situação em que é possível superar a disparidade de que falávamos. Os elementos a favor dessa possibilidade são dois. O primeiro diz respeito à escolha de um tema que seja de interesse do grupo, em torno do qual os componentes poderiam organizar as próprias experiências e ler de maneira crítica as informações obtidas nos textos e nas aulas. O segundo diz respeito ao fato de que o confronto com visões diversas dos problemas do mundo do trabalho, em particular dos trabalhadores, poderia provocar uma tomada de consciência em relação aos vários estereótipos.

A nossa experiência nos leva a crer que, mesmo no trabalho de grupo, existe um grande risco, pois as leis da dinâmica de grupo, agindo em sinergia com o fato de que o grupo se forma geralmente para satisfazer exigências de homogeneidade, tendem a se opor ao processo de descentralização, com o perigo de um fortalecimento do estereótipo. No caso de um grupo heterogêneo, sempre tendo em vista o processo de autocentralização, tende-se à formação de subgrupos com mecanismos de defesa cujo resultado é também uma exacerbação dos estereótipos.

É provável que apenas o grande grupo, isto é, o conjunto dos estudantes que frequentam o curso, enquanto grupo casual, não selecionado por afinidade, realize a condição indispensável para uma dinâmica entre grupos diferentes que permita o confronto. De fato, o grande grupo favorece a formação, em seu interior, de pequenos subgrupos, que satisfazem a necessidade de autocentralização, mas, por outro lado, estimula uma identificação *natural* dos diversos e mais frequentes modos de ver o mundo do trabalho. Essa situação é a mais favorável para a tomada de consciência dos estereótipos e para a sua superação.

De tal hipótese origina-se a necessidade de superar tanto o estudo individual como única forma de abordar a psicologia do trabalho quanto o estudo em pequenos grupos, apontando para uma forma mais complexa de abordagem, aquela do grande grupo, considerada não como alternativa ao pequeno grupo e ao estudo individual, mas como um nível superior que completa os outros dois. No entanto, a dinâmica da aprendizagem continua marcada pela capacidade de refletir sobre o próprio modo de considerar os problemas da fábrica e, sobretudo, dos homens que operam na fábrica e no mundo do trabalho. Se persistir a cisão entre estudo e a própria experiência, o estudo de grupo e o estudo individual não se diferenciam de maneira significativa.

Assim, é preciso que a primeira fase do trabalho seja caracterizada pela reflexão sobre as formas como cada membro do grupo enxerga os problemas dos operários. Essa é a fase mais importante e delicada e frequentemente cria dificuldades significativas: às vezes, o distanciamento de alguns membros, às vezes, até a ruptura do grupo. Em certos casos, o grupo não consegue se desvencilhar das outras visões de modo a identificar os próprios modelos relacionados aos operários e regride ao nível das proposições de base. Se, ao contrário, o grupo consegue superar essa primeira fase, os membros se dão conta de que conhecem muitas coisas relacionadas à fábrica e ao comportamento dos operários e conseguem também identificar os estereótipos mais comuns.

A fase máxima a que pode chegar um grupo nessas condições é aquela em que ele se dá conta de que existe um estereótipo que caracteriza os estudantes, isto é, o estereótipo dos prescritores potenciais, comum também àqueles que têm orientações políticas diferentes. Em outras palavras, os membros do grupo podem, através do confronto, se tornar conscientes do fato de que leem a realidade da fábrica como sujeitos destinados a instruir os operários, ou ensinando-lhes a produzir bem ou tornando-os conscientes da exploração.

Somente se o grupo atingir esse objetivo máximo, torna-se possível uma correta utilização do livro, como proposta de um modelo específico não a ser assumido, mas a ser confrontado com outros. Apenas através do trabalho de grupo pode-

-se realizar a capacidade de enxergar as próprias opiniões como modos de ver entre outros possíveis, e os livros e as aulas como propostas, geralmente mais bem estruturadas, para interpretar uma realidade que é o elemento de referência. Essa realidade, uma vez que nos interessam os homens e o seu comportamento na fábrica, pode ser captada apenas através de um processo de descentralização, ou seja, de uma tomada de consciência da modelização e do fato de que essa modelização, em sua adequação, é o fator fundamental que nos faz mais ou menos capazes de captar essa realidade.

Justamente por isso, o contato com os operários, como meio que permite compreender, discriminar entre o verdadeiro e o falso, ver como *são* realmente os operários, como se comportam, em outras palavras, ver quais são os elementos psicológicos que os caracterizam, pode significar um entre os tantos modos de mistificação, se não tivermos consciência das deformações decorrentes do modelo interpretativo utilizado. É necessário ser capaz de se descentrar, isto é, entender que se capta apenas o que se procura, e se procura apenas o que se conhece; é necessário entender o absurdo de uma pesquisa por amostragem que, no fundo, tende à definição do operário médio, ou melhor, baseia-se no pressuposto de que os operários são todos praticamente iguais.

Procura-se o grupo operário homogêneo como se fosse uma flor. Como é óbvio, já que não é uma flor, não o encontramos. Entra em jogo toda uma série de mecanismos de projeção que são justamente aqueles que caracterizam o psicólogo do trabalho tradicional (figura que o estudante, em geral, rejeita). Não só é necessário um processo de descentralização, mas é preciso ir além, partir da consciência das diferenças e das semelhanças entre os estudantes e os operários e da busca de um modelo interpretativo comum tanto a uns quanto a outros. Enfim, é preciso ter consciência de que esse modelo interpretativo existe apenas de forma parcial e é possível tentar construí-lo através de um único instrumento: uma pesquisa que tenha estudantes e operários como protagonistas que sejam ao menos conscientes da necessidade de satisfazer todas as condições de que já falamos (e não apenas essas).

A profunda diferença entre as experiências dos operários e as experiências dos estudantes, e o modo diferente como uns e outros entendem a relação de aliança entre operários e estudantes, dificultam a formação de um modelo comum.

Os estudantes, como já dissemos, aprendem essencialmente através dos livros e das aulas, e, portanto, sua aprendizagem caracteriza-se, em especial, por modelos teóricos e pela pequena capacidade de avaliação dos modelos teóricos através da experiência de vida. Já a experiência operária no interior da fábrica, em geral, prescinde do grau de escolaridade, privilegia as experiências diretas, os modelos empíricos em detrimento dos modelos teóricos, e implica o uso da testagem com muito mais frequência do que no caso dos estudantes.

No que concerne à transmissão da experiência, a diferença entre operários e estudantes é dada pelo fato de que a experiência dos operários tende a se definir como subcultura e, em certos aspectos, também como cultura com características hegemônicas, enquanto a experiência dos estudantes, em geral, se perde e não tende a se tornar algo autônomo. Enquanto entre os operários a experiência produz, também no nível do pequeno grupo, a consciência da experiência e dos instrumentos organizativos (delegados, conselho de fábrica etc.) cada vez mais adequados para coletar e elaborar tal experiência, já no movimento estudantil, o conceito de *série* continua sendo predominante e falta uma pesquisa que dê continuidade à experiência, à sua elaboração e transmissão.

Mais do que de uma excessiva ideologização, no que tange aos estudantes, pode-se falar de um processo reductivo, de simplificação, que é a consequência inevitável de uma fracassada apropriação da experiência estudantil precedente. De fato, embora na Faculdade de Educação nos últimos anos, pelo menos temporariamente, o trabalho de grupo seja uma conquista (sob a forma de grupos autogeridos, grupos supervisionados, seminários etc.) e tenham sido feitos milhares de trabalhos em grupo e centenas de teses de alguma forma relacionadas a eles, não existe nenhuma memória, nenhuma formalização dessa experiência, o que seria útil para alcançar dois objetivos. O primeiro é identificar conteúdos e formas de aprendizagem, em consonância com o trabalho de grupo, que sejam mais eficientes para dar maior

peso à experiência informal na modificação dos aspectos fundamentais da universidade. O segundo, que poderia parecer coerente, sobretudo, com um diploma de pedagogia, é a criação de cursos específicos sobre a pedagogia de grupo e a conquista de cursos ministrados pelos próprios estudantes, conquistas análogas às aquelas obtidas pelos operários com as “150 horas” e pelos estudantes das escolas de nível médio com a definição do número máximo de ausências às aulas.

O problema do ensino da psicologia do trabalho coloca-se ao mesmo tempo como problema de pesquisa e de didática. Tanto para a pesquisa quanto para a didática, exige-se um quadro de referência que tentamos definir em linhas gerais. Em particular, é de nosso interesse ressaltar o valor fundamental do resgate da experiência informal em todas as atividades laborais para adequar o modelo teórico (do qual dependem as várias formas de organização do trabalho) às exigências dos homens reais. O resgate da experiência informal só pode obedecer a sequência que explicitamos a seguir (baseando-nos em nossa experiência; outras experiências em momentos futuros poderão apontar para outras).

Os operários (enquanto executores a quem o modelo dominante não reconhece a capacidade de fazer experiência) resgatam a sua experiência informal, individual e no pequeno grupo, como elemento fundamental para adequar a organização do trabalho às suas exigências de produtores. Os estudantes (não apenas aqueles de Pedagogia), na qualidade de futuros prescritores, aprendem a reconhecer, em primeiro lugar, o valor da experiência dos operários e, em consequência, aprendem a valorizar também a sua experiência informal, para adequar a escola e a organização do trabalho (em que virão a se inserir) às exigências dos produtores. Os docentes, em particular os docentes universitários (como instrutores de outros instrutores e como produtores de modelos teóricos), aprendem a pesquisar e a valorizar a experiência informal dos operários e dos estudantes para adequar a pesquisa e a didática, vistas como um todo e não como entidades separadas, e para definir um metamodelo, isto é, um plano para produzir outros planos mais adequados para definir uma organização do trabalho coerente com as exigências dos produtores.

A relação fundamental entre três momentos – experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho como ciência – encontraria, em nossa hipótese de trabalho, não apenas os protagonistas, mas também uma modalidade operacional concreta que teria o significado de um *fazer para entender*.

A essa altura, temos já uma experiência que nos permite dizer que à nossa hipótese corresponde uma possibilidade, um caminho, que pode ser percorrido pelos três: operários (quadros operários de fábrica, detentores de uma grande experiência político-sindical, portanto, docentes reais, especialistas no sentido pleno da palavra), docentes (detentores dos modelos de pesquisa e didática que tentamos demonstrar) e estudantes do curso de psicologia do trabalho (não selecionados intencionalmente, embora selecionados de fato). A nossa experiência refere-se a aulas-seminários sobre dois temas: o primeiro, experiência operária e experiência estudantil; o segundo, a fábrica como conjunto de modelos não coerentes de organização do trabalho.

As dificuldades que conseguimos identificar, após a experiência realizada, são basicamente duas. A primeira diz respeito ao fato de que, enquanto os docentes têm uma continuidade na universidade e no curso, os estudantes mudam e, em relação aos operários, é difícil, por ora, prever uma continuidade como aquela dos docentes; a segunda dificuldade, em parte ligada à primeira, é garantir uma autonomia aos grupos individuais que coexista com um contínuo confronto entendido como convergência. Em outras palavras, para realizar completamente um plano de pesquisa-didática, na psicologia do trabalho, com as características a que nos referimos, é necessário que a experiência dos estudantes seja elaborada e transmitida pelos próprios estudantes, ou melhor, através de uma forma própria de organização que hoje não existe. Analogamente, a experiência dos operários, enquanto docentes e estudantes, ainda não encontrou instrumentos adequados para ser elaborada e transmitida.

Portanto, não vemos até agora nenhuma outra possibilidade além desta: definir como experiência estudantil, no âmbito da psicologia do trabalho, os textos elaborados pelos grupos de estudo, que já são mais de uma centena. Um segundo

momento de registro da experiência didática dos operários, dos estudantes e dos docentes pode se dar com uma publicação anual fundamentada na reflexão relacionada às aulas-seminários. Concluindo, a produção dos vários grupos de estudo e a publicação anual do grande grupo poderia constituir um registro da experiência didática dos três componentes (trabalhadores, estudantes e professores) a partir do qual construir uma nova tradição universitária no âmbito limitado da psicologia do trabalho.



# Capítulo IV: Histórias de operários e imagens da fábrica

A experiência das “150 horas” e a experiência do ensino universitário de psicologia do trabalho, como já dissemos, colocou-nos diante de dois problemas estreitamente ligados entre si. O primeiro é a abordagem tradicional da psicologia do trabalho: uma abordagem analítica que, lançando mão de referências do comportamentalismo subjetivo, permite-nos somente coletar Imagens. Encontramos essa abordagem analítica, ainda que em um contexto ideológico diferente, na maioria dos estudantes. O seminário das “150 horas”, com dois grupos de operários, mostrou-nos que essa abordagem existe mesmo entre os operários, mas que, para além disso, existe, e não poderia não existir, a estruturação das Imagens em um Plano, entendendo-se por Plano “todo processo hierárquico no organismo capaz de controlar a ordem em que deve ser executada uma sequência de operações [...]”. Substancialmente, um Plano é para o organismo aquilo que um programa é para um computador”<sup>1</sup>. Dessa constatação derivou o segundo problema: de que forma, com qual técnica, coletar o Plano de cada operário, identificando neste Plano o elemento característico da experiência individual e coletiva (do pequeno e do grande grupo).

A primeira tentativa que fizemos foi utilizar a história individual no intuito de trazer à tona, através das lembranças do sujeito, a sequência das Imagens relativas à fábrica. A sequência esperada, a ser recuperada, era *grosso modo* a seguinte: a Imagem genérica da fábrica, antes da contratação, depois, um processo de definição, cada vez mais rico, da Imagem da fábrica e dos locais de trabalho. O

---

1 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, Piani e struttura del comportamento, p. 32.

aperfeiçoamento da Imagem carregava consigo um aperfeiçoamento do comportamento nos termos do Plano. A experiência das histórias mostrou que essa sequência esperada é verdadeira (constatada), mas não permitiu definir exatamente as Imagens da fábrica ou do local de trabalho precedentes àquelas atuais, a não ser de maneira confusa, e, sobretudo, não permitiu identificar o comportamento, entendido como um programa-Plano individual.

Acreditamos que a única forma possível de documentação da existência de uma experiência operária (e que dê conta do acúmulo e da formação dessa experiência), tal como a definimos nas páginas anteriores, se dê através de histórias e de “instruções ao sócia”, que permitem ao leitor percorrer, ainda que de maneira limitada, o trajeto que nós percorremos na descoberta (pelo menos para nós se configurou como uma descoberta) da experiência operária como Plano-programa individual. Do material coletado, selecionamos as histórias de dois “caipiras”, um do Norte e outro do Sul, publicadas na íntegra, e os momentos mais significativos das histórias dos componentes dos dois seminários, considerando a representatividade da mudança de perspectiva em relação à fábrica. Sendo mais exatos, selecionamos dessas histórias as passagens que nos pareceram mais significativas para documentar como, através da experiência, se originam *saltos* no modo como os operários enxergam os problemas da fábrica e como a partir deles deriva, obviamente, a busca por soluções.

## **1. Uma forma de resgate da experiência operária: as histórias individuais**

Tentando sintetizar as várias histórias fornecidas pelos operários, pode-se ilustrar alguns pontos-chave, comuns a todos, que evidenciam o processo de transformação do comportamento, da maneira de pensar, de julgar, do Plano de vida de cada um. Todos têm uma específica formação sociocultural e, em momentos e de maneiras diferentes, chegam à grande fábrica, onde amadurecem, ao longo do tempo, um novo modo de se colocar frente aos problemas. Ali descobrem, vivem e criam a solidariedade com os companheiros, a atividade política, a “consciência de classe”, nos seus termos mais humanos e reais. Há quem abandona o campo em busca de

um trabalho mais seguro, há quem, sem trabalho, migra para o Piemonte para “se ajeitar na vida”, mas a grande fábrica ainda é um objetivo distante.

“Decidimos migrar (aos poucos, todos os sete irmãos). Isso porque a ideia de trabalhar para nosso pai na lavoura (sem nenhuma garantia de segurança social) era inaceitável. Decidimos, junto com meus irmãos, que eu deveria partir primeiro e procurar trabalho para os outros no Norte. Isso porque não queríamos desapontar nossos pais, todo mundo indo embora numa aventura, mas queríamos ir certos de que não íamos mais voltar”.

“Sou da província de Rovigo. Vim para Turim com catorze anos para trabalhar, já que na minha região não tinha trabalho. Vim sozinho e depois de um ano veio a minha família”.

Na grande fábrica, todos chegam depois de passarem por várias experiências de trabalho. Alguns começam até a carreira militar, a fim de aprender um ofício.

“Me alistei no exército para aprender um ofício, entrei na escola dos suboficiais (San Giorgio em Cremano, Nápoles) para ser eletricitista e radiotelegrafista (servi por sete anos: de 1951 até 1958). Logo que entrei, recebi um pagamento (12.000 liras), o que era bem mais do que o salário na lavoura e eu podia ajudar meus irmãos”.

Contudo, a carreira militar é abandonada assim que conseguem entrever uma possibilidade de vida diferente, ou seja, corresponde a uma interrupção que serve apenas para clarear o modo de ver as coisas.

“Dos dezesseis aos dezenove anos estive na aeronáutica, estudante suboficial. Eu ainda era suboficial da aeronáutica antes de entrar na Fiat. Saí daquela vida com teorizações do tipo: a vida civil ia me permitir contestar aquilo que eu achasse injusto”.

Outros já têm uma profissão, mas, para exercê-la de maneira rentável, conhecem a solidão do emigrante no exterior.

“Sou da Sicília (província de Messina), onde vivi até os vinte anos e era alfaiate.

Na primeira vez, saí para o serviço militar; depois, quando voltei, tive que ir atrás de um emprego porque a cidade não oferecia possibilidades de trabalho. Como tinha um amigo na Suíça, fui para lá, para Zurique (na zona alemã do país), onde encontrei trabalho numa fábrica de roupas para mulheres. Fui para a Suíça porque sabia pelos amigos que dava para ganhar mais e melhor, que havia mais chances de conseguir trabalho”.

De forma geral, todos acumulam certa experiência de trabalho em pequenas fábricas, mas, com frequência, tentam trocar de emprego. O motivo inicial é ganhar mais e ter um trabalho mais seguro.

“Trabalhei numa fábrica que fazia catalisadores para carros, eu era operário e fazia um pouco de tudo, batia bigorna, várias coisas. Trabalhei nessa fábrica por uns três anos, pedi demissão e fui para outro trabalho para ganhar mais e assim por diante. Como queria ganhar sempre mais, fui mudando de trabalho”.

“Eu não tinha ideia de como era a fábrica. Na verdade, eu nem tinha saído para arrumar emprego numa fábrica, mas para trabalhar como artesão na Suíça. Aliás, foi lá que tive minha primeira experiência na fábrica. Entrei numa confecção de roupas femininas. Não era muito grande: tinha mais ou menos uns noventa operários, a maioria mulheres. Fiquei dois anos ali. Foi uma experiência importante porque foi a primeira vez que tive que me virar sozinho. Encontrar lugar pra morar, onde comer (coisas muito difíceis por causa do clima que existe em relação aos estrangeiros... e tudo mais). Bom, consegui logo um lugar para morar porque foi a empresa que arranjou. Era um apartamento mobiliado, com fogão e geladeira: quer dizer, por esse lado não é que me arrependi, não. O que me fez mudar de ideia depois, quer dizer, voltar para a Itália, foi o fato de não conseguir me adaptar à língua, aos hábitos diferentes...”.

Nessa fase, não faltam profundas e amargas decepções.

“Conheci logo em seguida um dirigente de uma pequena fábrica agroindustrial que explorava a celulose. Essa fábrica tinha sido construída enquanto eu estava fora. Consegui a liberação do serviço militar e uma vaga de encarregado nessa fábrica.

Infelizmente, essa empresa não era séria. O diretor da fábrica (ex-líder fascista) enrolava os trabalhadores, não pagava as contribuições sociais. Só percebi isso depois de um ano, porque me casei e precisei de assistência de saúde para minha mulher. Essa experiência me deu consciência de como a situação era precária: como havia muito desemprego, os empregadores não estavam nem aí para as leis. Foi então que decidi ir para o Norte e arrumar um emprego que me garantisse a assistência social necessária”.

A imagem da grande fábrica, bem como, em parte, a imagem do primeiro trabalho fixo, ainda está distante, nebulosa, mas já se pressente sua importância, sobretudo como solução para os problemas da vida cotidiana, da casa, como possibilidade de formar e manter uma família. A Fiat é a meta porque oferece um trabalho que dá prestígio e segurança social.

“Depois fui a uma fábrica pequena de um amigo, que me ofereceu um salário maior. Mas eu tinha dois problemas: um era casar... o outro era que a *mamma* Fiat me atraía muito, falávamos dela entre os amigos do bar... Eu não era muito ativo no sindicato. As coisas que mais me atraíam eram: garantia de trabalho, previsão de trabalhar melhor do ponto de vista profissional (na área dos ajustadores, o meu trabalho), além da expectativa de ter um salário seguro... Coisas que as pequenas fábricas não garantiam... Assim, me candidatei ao emprego. Mas eu era ambicioso e queria um emprego na Fiat ou na Olivetti, que eram as fábricas que davam segurança social, que davam um tratamento decente (emprego seguro, privilégios assistenciais etc.)”.

As experiências nas pequenas fábricas são, portanto, vividas como fases intermediárias, à espera do “trabalho seguro”.

“Durante o período que trabalhei na Aspera, aconteceram as lutas do contrato de 1962. Mas eu não tinha interesse nos problemas sindicais (a plataforma, as greves etc.), minhas únicas preocupações eram encontrar um lugar digno para morar e trazer a família e, depois, arranjar um emprego na Fiat”.

Porém, quando chega o grande momento, desde o exame médico, a atmosfera é de tensão, em parte decepcionante e, sem dúvida, totalmente diferente das expectativas.

“Quando eu entrei, em 1969, uma das coisas que mais me marcou, além da própria entrada na fábrica e o exame para ser admitido na Fiat, foi quando apresentei as minhas credenciais, diplomas, qualificação, e o sujeito que estava ali me explicou que não interessava nem um pouco a minha qualificação, que se eu quisesse ser admitido teria que ser como um operário genérico. Isso me incomodou um pouco, fiquei pensando comigo: como assim, eu estudei e isso não interessa para esse sujeito?”.

“Muito pesado, uma tensão enorme. O clima do teste, um clima complicado, você não conseguia se comportar de maneira normal, não dava para mostrar o seu jeito de trabalhar, você ficava com medo, eles ficavam olhando... Talvez isso fosse importante também porque você sabia que ia ser admitido numa ou noutra categoria... Um estado psicológico em que você não se sentia livre para trabalhar... Depois, mandaram me chamar, me disseram que o meu teste não tinha sido bom, me deram um tanto de razões e me disseram que iam me admitir como de terceira categoria, não de segunda, mas que mesmo assim me davam três libras a mais do que o mínimo da empresa”.

“Quando cheguei na Fiat, acreditei ter realizado todas as minhas aspirações, de ser um sujeito ‘realizado’. Meu primeiro destino foi a Lingotto, na montagem de radiadores, oficina 23. Meu trabalho consistia em soldar as várias partes do radiador, utilizando o estanho líquido contido num forno a 400°C e um tanque de ácido. Eu usava um macacão de amianto que era antiácido. Claro que isso foi uma grande decepção para mim: o fato de eu ter considerado a Fiat como a realização dos meus desejos (trabalho qualificado, segurança ocupacional, assistência social, garantia de salário e, portanto, a garantia de poder me mudar de vez pra Turim e evitar ter que voltar para a casa do meu pai) se chocava com a realidade do trabalho que eu tinha que fazer”.

O primeiro impacto com a fábrica não está livre de impressões violentas de espanto, que evidenciam o estado de tensão e insegurança diante do “monstro” desconhecido, no qual, entretanto, haviam sido depositadas tantas esperanças.

“Foi assim minha primeira semana na fábrica. Foi uma semana bem curiosa. No primeiro dia, fiquei tonto com todo aquele colosso, entrei na mecânica, todas aquelas linhas girando, toda aquela estrutura andando, um negócio que me impressionou demais. No segundo dia, cheguei na fábrica meia hora adiantado e mesmo assim consegui começar a trabalhar com meia hora de atraso, porque errei a porta. É claro que eu não tinha me dado conta do que significavam as portas por onde se entra e se sai, eu não tinha entendido onde eu estava, demorei quase uma hora pra encontrar meu lugar de trabalho. Entrei na porta 18, mas tinha saído pela 20. Esse primeiro fato já me impressionou muito, tinha medo de toda essa estrutura imensa que não parava, que funcionava, mas mesmo assim trabalhei, expliquei o que aconteceu ao encarregado e trabalhei. No terceiro e no quarto dias, não fui trabalhar, pedi licença médica, porque voltei de noite para casa e estava destruído. Tonto, não estava entendendo nada. As linhas que rodavam sem parar tinham acabado comigo. No fim da semana, o chefe de seção me telefonou, junto com o encarregado, e me perguntaram como eu tinha me comportado daquele jeito, no segundo dia tinha chegado atrasado, no terceiro e no quarto não tinha ido. Expliquei para eles que se era para continuar naquelas condições podiam me devolver a carteira que eu voltava para casa, que eu não tinha a menor intenção de continuar na Fiat. Achei que entenderam o que eu tinha dito e logo me transferiram, me colocaram na linha do lado”.

“Eu me apresentei e comecei a corrida de obstáculos: entrei pelo portão 7 da enfermagem para tomar a vacina antitetânica; aí vieram os corredores, as ruas. Eu pensava ‘mas isto aqui é uma fábrica ou uma cidade’? Porque eu realmente não tinha ideia de como era grande uma fábrica... Fomos pra uma conversa com o chefe de oficina, depois com o chefe de seção, até que escolheram a equipe. No trajeto para chegar até a equipe (isso realmente me impressionou!), eu ouvia, a toda hora, uns gritos muito altos, como de uns loucos! Batiam com martelos e

coisas do tipo. Eu estava apavorado, aquilo parecia o inferno. Bom, chegamos ao posto de trabalho, nos apresentaram ao chefe, e aí começou o treinamento com os companheiros que já conheciam o trabalho”.

O contato com a função também é repleto de momentos de tensão ou de medo de ser demitido, de “não vou conseguir”.

“O primeiro trabalho era uma série de operações que eu devia executar uma atrás da outra, não eram tarefas simples, nesse meio tempo a linha continuava, eu não conseguia acompanhar o ritmo porque não conseguia entender o sistema. Enquanto na linha do 500 tinham me dado uma operação simples, descarregar as peças da linha. Era super fácil, mesmo assim eu tinha meus medos, certamente com razão. Eu não ia ficar na Fiat porque iam me demitir ou eu ia pedir demissão”.

“Bom, o trabalho de verdade começou três, quatro dias depois que cheguei lá. Comecei a fazer alguma coisa. Logo percebi que, à primeira vista, parecia bem leve, mas depois... Talvez até porque não tinha as mãos acostumadas... E, para falar a verdade, às vezes eu chorava. Aquele tecido é de plástico, com uma tela por dentro, para esticá-lo tem que usar os dedos mesmo. Então, quando os dedos não estão acostumados a um certo tipo de trabalho... De noite, eu não conseguia nem dobrar os dedos. Aí eu já falei: ‘Mas quem me obriga a fazer isso?...’. ‘Ou me muda de lugar’, falei para o chefe, ‘ou, do contrário, eu vou embora’, e ele: ‘Que é isso? Fique tranquilo, você se acostuma, os outros conseguiram, então...’”.

Quem já tinha tido experiências de trabalho similares vive um conflito contínuo entre o novo modo de trabalhar, parcelizado, e o velho tipo, artesanal. O custo desse conflito é uma sensação de ansiedade que complica ainda mais a adaptação às novas demandas.

“O clima era de pressão para trabalhar no tempo estabelecido. Vivi um grande drama porque o modo artesanal de trabalhar, da equipe pequena... Não conseguia me adaptar a trabalhar com uma divisão do trabalho. Por exemplo, quando eu trabalhava na Sacchetti, eu torneava a peça, polia, fresava, só que na Fiat, ao contrário, eu fazia trabalho de bancada, uma única operação. Lá eu tinha que construir

uma ferramenta, tinha o desenho, procurava o material, fazia todas as operações, exceto alguma particularidade... Até mesmo a têmpera... Na Fiat, ao contrário, eu tinha um desenho, as peças já todas cortadas, um esquema da divisão do trabalho com os tempos estabelecidos. Eu distribuía as peças para onde elas tinham de ir, ou para a plaina, ou para a fresa, ou para a soldagem... Depois, eu pedia as peças e elas retornavam, aí eu limava as peças e elas iam para outras operações... A fase final era sempre a montagem... Depois iam para o controle. Para trabalhar assim, eu nunca tinha um molde, mas sete, oito, dez, de maneira que eu sempre tinha uma peça na bancada... Sem esperar que acabassem de fresar a peça”.

Todavia, o plano de vida mudou, apesar das grandes decepções: a fábrica realmente significa garantia de salário, assistência de saúde, previdência social, aposentadoria, ou seja, é impensável o retorno à agricultura ou à pequena oficina. É preciso saber encontrar na indústria as soluções para os próprios problemas.

“Nessa situação, entendi que não resolveria o problema indo embora da Fiat, mas que devia fazer alguma coisa para conseguir um trabalho melhor. Os problemas para mim tinham mudado: já tinha um trabalho e a garantia de um salário fixo, agora eu me via no dever de pensar que a minha saúde estava em risco e que devia fazer alguma coisa. Discuti esses problemas com a minha família, e minha mulher, prevendo uma briga minha na fábrica, arranjou um emprego”.

A imagem da fábrica, antes confusa, começa a mudar: tarefa, fadiga, nocividade, companheiros de trabalho, hierarquia da empresa, sindicato. Ainda não está tudo claro; o elemento central, ou seja, a relação com a própria tarefa, no início, é vivida como um problema individual, cuja solução, no entanto, é encontrada junto aos companheiros de trabalho. A solidariedade e a ajuda entre os companheiros são, em certo sentido, o estímulo para encontrar a vontade e a força que permitem buscar juntos a solução para os problemas impostos pela organização do trabalho. Em um primeiro momento, os companheiros são um conforto, uma ajuda para conseguir fazer o que há de se fazer.

“Onde me colocaram para trabalhar encontrei logo um homem que dizia: ‘não, não despedem ninguém, fique tranquilo, eles precisam de todos, estão admitindo

gente aos montes, então, não se preocupe’. Eu me fortaleci com essas palavras, fiquei reconfortado e disse pra mim mesmo: ‘você vai aprender, vai conseguir ser útil para esse tipo de estrutura’”.

Depois descobrem outros que têm os mesmos problemas, que compartilham o mesmo ambiente, que sofrem dos mesmos distúrbios.

“Nessa altura, eu já tinha criado um vínculo com meus companheiros de trabalho, trocávamos impressões... Se tínhamos sempre feito aquele trabalho, se era possível trocar (porque eles também se lamentavam de certas situações). Assim, aos poucos, eu me adaptei... Ao modo de trabalhar, de discutir, à forma como os companheiros pensavam. De vez em quando eu dava uma sugestão, eles me achavam louco: ‘Você está falando isso porque chegou agora! Mas você não sabe... Aqui não pode’. Esse problema da preservação da saúde era compartilhado pelos meus companheiros que faziam o mesmo trabalho”.

Nesse período, para muitos trabalhadores começam as greves, que são vividas de maneiras distintas, mas, de toda forma, seu significado ainda não está claro.

“Só que naquele período começaram as greves. Greve por moradia, aquela de 2 de julho etc. Da primeira greve eu não participei, mas me sentia mal porque via toda aquela gente saindo do local de trabalho e eu queria muito entender porque eu não saía também. Foi só aquele que entrou comigo, um outro operário napolitano, me dizer: ‘tome cuidado, não faça greve, pelo menos não a primeira; somos novos, vamos deixar passar os primeiros dias, senão eles nos demitem’. Eu o escutei, provavelmente fiz bem, porque ainda não havia nenhum estatuto, não existia absolutamente nada que garantisse os direitos dos trabalhadores. Mas prometi a mim mesmo que na próxima greve eles iam pagar com juros minha ausência naquela luta”.

“A primeira greve aconteceu só quatro ou cinco dias depois. Quatro dias, quer dizer, eu não estava sequer garantido ainda (quando ocorreram os episódios de Battipaglia), e eu aderi, mas não por convicção. Fiz isso porque estava cansado daquele trabalho; quer dizer, eu queria incomodar. Que seja como Deus quiser...”

Se não me quiserem, vou embora, afinal, eu também não aguento mais, então... Todos os companheiros: ‘Cuidado, vão te demitir’. Entrei de greve igual, e não me demitiram. Depois começaram as primeiras discussões”.

Todavia, lentamente, mesmo sem ainda ter clareza quanto ao sentido da greve, começa-se a compreender as regras do jogo, estruturam-se os primeiros elementos da organização do trabalho em seus traços mais simples, em seus efeitos mais evidentes e nocivos.

“De qualquer forma, sem que ninguém viesse me dizer nada, dois meses depois... Fiquei dois meses preso na linha, eu fazia greve quando tinha, mas ainda não conhecia as regras do jogo, não tinha entendido como funcionava o mecanismo e as regras do jogo naquela fábrica... Um dia, dois meses depois, um siciliano chegou perto de mim e disse: ‘Escuta aqui, você nunca vai ao banheiro?’ . Eu disse: ‘Para falar a verdade, eu preciso mesmo ir, mas não sei como’, e ele me explicou que nós tínhamos direito a vinte minutos de repouso por dia, além dos dez minutos de parada igual para todos. Naquele momento lembrei da história da qualificação que eu tinha apresentado e agora, pela segunda vez, na minha opinião, a Fiat estava me iludindo, estava me enganando, porque eu tinha direitos, tinha obtido coisas que me permitiriam conseguir uma qualificação do meu trabalho e, por outro lado, tinha direito de ter minhas necessidades físicas salvaguardadas. Então, prometi de novo para mim mesmo que eles iam me pagar por essa também. Pedi para ele me explicar, já que ali tudo parecia feito para enrolar a gente, e prometi que ia aprender as regras do jogo”.

“Eu me informei com alguns companheiros que eu tinha percebido que eram sindicalistas... Que tínhamos de nos revezar para as necessidades fisiológicas, coisa que o chefe até... Bem, ele ameaçava: ‘Se você pedir isso, eu te multo...’. E um dia, eu não estava aguentando mais. Eu disse: ‘Espera aí! Se é assim, é assim... É um direito, eu quero usufruir dele. Vamos ver, então, no que vai dar’. Peço ao chefe que chame um substituto para mim, ele não me atende. Então, eu tiro a bolsa, deixo-a no lugar de trabalho e me ausento por 20 minutos (eu tinha direito a 19 minutos e 40 segundos). Quando voltei, recebi ameaças para não fazer

mais porque, do contrário, colocava em risco o emprego. Mas eu continuei mesmo assim, e isso motivou meus companheiros a discutirem a questão. Quando o chefe vinha ao nosso local de trabalho fazer ameaças etc., eles faziam um círculo e intervinham na discussão. Vendo que os outros, mesmo que não falassem, me apoiavam, eu insistia. Depois que o chefe ia embora, eu voltava a falar com os meus companheiros: ‘Mas por quê? Se é direito nosso, por que vocês têm medo?’. Até que, aos poucos, todos me seguiram e, no dia seguinte, ao invés de dois eram três, até que, finalmente, fizemos uma greve todos juntos...”

“Aprendi depressa aquilo que era a contagem da produção, muito depressa, porque desde então, todas as noites, fazia as contas de quantas peças, dependendo das paradas, precisava cortar. Tinha aprendido rápido as regras das peças, das paradas técnicas que precisava cortar. Todas as noites, às dez e quinze, dez e meia, a minha linha já estava parada enquanto as outras ainda continuavam. Então, todas as noites, discutíamos. Às vezes eu com o operador, às vezes com o encarregado, às vezes com o chefe de seção”.

“Depois, à medida que fui me adaptando, descobri uns jeitinhos, não tanto no modo de fazer o trabalho, mas para contestar os tempos determinados”.

“Tinha me informado com técnicos da Fiat que havia meios para executar essa operação, meios que implicavam uma redução do risco (estanho preparado). Esse sistema, no entanto, aumentava os resíduos, por isso a produção diminuía. Com o sistema do tanque, havia um porcentual de acidentes de trabalho de 50% (queimaduras e distúrbios gástricos devidos aos gases e vapores). Havia uma rejeição generalizada desse trabalho em toda a oficina 13, tanto que chegaram a fazer greves espontâneas de 10, 15 minutos. Isso provocou uma certa reação também por parte da Fiat, que mandou os próprios técnicos falarem com os operários. A Fiat decidiu utilizar o estanho preparado e introduzir novas bancadas para a recuperação dos resíduos. Logo depois, a Fiat decidiu dismantelar a oficina inteira e construir, num outro lugar, uma fábrica de radiadores e, por consequência, os trabalhadores foram transferidos para vários estabelecimentos da empresa. Eu e algumas centenas de companheiros fomos transferidos para a linha de carrocerias

de Mirafiori, e eu pessoalmente fui enviado para o setor de funilaria. Fui designado para essa função na linha de revisão, onde encontrei o estanho e o ácido de novo”.

A relação com os companheiros dá segurança caso se necessite lutar, porque o problema maior realmente pertence a todos, além de dar força para continuar.

“Enfim, com todas as discussões que fazíamos todas as noites, os conflitos entre mim e as figuras que defendiam a empresa, alguns que faziam... Tinha o operador que dizia: ‘... Vocês vão ver, vocês vão ver, vocês reivindicam hoje e, depois que o contrato acabar, a gente conversa... Transferências, demissões... Vocês vão ver, vocês vão ver que a Fiat vai dar um jeito em vocês’. De toda forma, eu não dava bola para aquilo, até porque me sentia forte porque não estava sozinho, estávamos em massa, sempre percebia isso. É verdade que os outros ficavam ali quietos, olhando, mas também é verdade que se alguém me tocasse, instintivamente eu sabia que eles iam se mexer. Era uma coisa instintiva, a segurança que eu sentia vinha do fato de ter tanta gente ao meu redor com quem eu discutia”.

Pode-se intuir daí como a relação com a hierarquia da empresa também é mediada e assume um significado específico de acordo com o tipo de relação existente entre os companheiros de trabalho. O chefe, o operador, são vistos principalmente como figuras de controle, são o elemento mais tangível daquele adversário que é a autoridade, a predeterminação do próprio trabalho.

“A relação com os chefes era muito de medo, não tanto pelos chefes, que eram aqueles que te pressionavam, mas, sobretudo, pelos chefes de seção, que tinham a função de polícia, porque de técnica não entendiam nada, e só tinham a função de pressionar os encarregados, e conseqüentemente as equipes, e de vigiar os trabalhadores. Na verdade, às vezes, ele chegava com a desculpa de olhar alguma coisa e se via você conversando, chamava o chefe para intervir, se bem que na maioria das vezes o chefe não intervinha. Mas tinha esse clima de pressão que se refletia no fato de que, quando ele passava, a oficina toda se alvoroçava”.

A essa altura, a imagem da fábrica já sofreu grandes mudanças. A solidariedade entre os companheiros de uma mesma linha ou de uma mesma seção coloca em

evidência que os problemas individuais confluem necessariamente para os problemas do grupo e que, somente através do grupo, é possível buscar soluções, seja para melhorar o trabalho, seja para modificar a relação com os superiores. Em outras palavras, é a própria situação de solidariedade que motiva a mudança dos objetivos individuais.

“Foi um período em que eu passava duas horas a mais do que aquelas exigidas pela produção para discutir a situação. Nunca deixei de falar. Nessa brincadeira, implementei o revezamento entre as várias estações de trabalho para quebrar a monotonia. A discussão servia para isso também. Às vezes, era eu que fazia a troca, ia até o sujeito que estava com a pistola de apertar parafusos e dizia: ‘Olha, por que você não vai lá descarregar um pouco e me deixa aprender a usar a pistola?’. E assim percorri todas as estações, até aquelas em que dificilmente alguém parava. Tinha uma pistola que apertava os anéis de fixação do câmbio do 500, que fazia um barulho infernal, e eu, até por diversão, por uma, duas, três horas, me revezava com aquele que estava mais cansado porque certamente era difícil suportar o barulho por oito horas. Essa história de aliviar o sofrimento nos deixava mais unidos e servia como dica também para os outros de fazer o trabalho do jeito que nós queríamos. Isso nunca nos foi questionado, de uma certa maneira foi até utilizado pela Fiat, já que, através de um jeito nosso de trabalhar, a Fiat se permitia um luxo que até então não tinha se permitido. Por exemplo, na linha, essa história de se preocupar sempre em substituir logo aquele sujeito que era o único capaz de usar aquela pistola. Com a implementação dessa rotação, duas horas um, três horas outro, duas horas outro, uma hora outro, enfim, era possível ter nas várias funções, vamos dizer assim, aquela troca que quebrava a monotonia, que fazia que não pesasse, por exemplo, o trabalho que fazíamos, a ponto mesmo de recuperar, pela velocidade e pela capacidade de trabalhar, um ou dois operários. Por exemplo, aquele que só colocava as buchas colocava também os parafusos, de maneira que permitia ao outro ir ao banheiro ou tomar um café. Essa forma de socialização do trabalho, vamos dizer assim, permitiu que nos familiarizássemos e crescêssemos juntos no que diz respeito aos problemas de trabalho, da monotonia etc. Um tipo de trabalho diferente... A gestão de nossa parte do trabalho. De

fato, de manhã não dizíamos ‘você vai lá, você vai ali, você ali’, mas ‘Quantas pessoas são?’. ‘Tanto’. ‘Então hoje vão ser tantas peças’. Só falávamos isso. Não falávamos mais: ‘Você vai pra lá etc.’, porque todos sabiam fazer o trabalho dos outros. E não só isso, todos íamos entrar na rotatividade do trabalho, uma hora cada um, duas horas cada um. Não tinha necessidade de que viessem dizer que segundo o cronômetro, o tempo etc., devíamos rodar por aqueles trabalhos mais pesados para aliviar ao longo da jornada o trabalho dos outros companheiros. Foi uma prática que nós instituímos, não foi a Fiat”.

“O chefe, para me neutralizar e me impedir de falar com os companheiros, me trocou de função (funilaria). Ali eu usava o martelo pneumático, por isso, num raio de cem metros todos usavam protetores de ouvido. Logo eu comecei a me queixar do barulho insuportável dos martelos, e nisso eu logo encontrei a solidariedade dos companheiros que trabalhavam próximos. Havia um debate permanente e contínuo com os companheiros de trabalho para saber como seria possível modificar a tarefa para eliminar o excesso de barulho. Por cerca de um ano, a Fiat tentou resolver essas queixas com soluções do tipo ‘protetores de ouvido aperfeiçoados’, e enquanto isso muitos companheiros ficavam doentes e pediam licença médica. Em 1968, houve a primeira greve espontânea organizada pelos próprios trabalhadores. Toda a linha 500-850-600 funilaria aderiu, trazendo à tona de novo o problema do estanho... A Fiat respondeu que estava se empenhando nas soluções propostas, sobretudo a partir dos novos modelos a serem produzidos, e tentava soluções de conciliação em relação aos velhos modelos em produção. Esses resultados levaram os meus companheiros a pensar que era possível mudar algumas coisas com a organização dos trabalhadores”.

O essencial de fato é a tomada de consciência de poder mudar ou, ao menos, poder intervir profundamente na organização do trabalho.

“Depois do fim do contrato de 1969... De noite faltavam sempre aqueles vinte, trinta, quarenta câmbios, já que tínhamos feito aquelas paradas por razões técnicas (independentes de nós, operários), que eu descontava regularmente todos os dias, que eu contava minuto a minuto... Uma única vez o encarregado veio aumentar a

velocidade da linha, eu junto com os outros que estavam comigo (éramos quase uma família) nos afastamos da linha e cruzamos os braços. A linha continuou rodando sozinha e ninguém tocava uma peça. O encarregado disse: ‘Devo considerar isso uma greve, então’. ‘Não!’, nós dissemos, ‘não deve considerar uma greve, porque em tal hora tivemos que parar tantos minutos por razões técnicas (culpa sua), e por isso pulamos tantas peças; depois, outros minutos, tantas peças... Nós fizemos três ou quatro a mais como forma de reposição técnica, que era o que se podia fazer, e só. Você só tem que colocar a linha na velocidade certa e ninguém vai te dizer nada’. Aí ele fez chantagem e disse: ‘Ou vocês repõem tudo ou vou querer ver vocês todos às seis, quando tocar o sinal, nos postos de trabalho, às duas e meia também’. E aí nós: ‘Tudo bem, e você deixa a linha correr exatamente na cadência prevista, senão nós fazemos você parar, regular a linha e assim por diante’. E assim trabalhamos por dois dias daquele jeito e no fim da jornada as peças não eram mais quarenta a menos, mas cem, cento e cinquenta peças a menos, justamente por conta daquela chateação: a cada dez minutos você chamava o sujeito, fazia com que ele visse que tinha uma ou duas peças a mais e que tinha de registrar a linha. E então ele parou, dizendo: ‘Tá bem... Então, vocês vão descontar as paradas técnicas’”.

“Quanto ao problema do ambiente, começa a surgir uma série de lutas (cabines de pintura, ritmos da funilaria, montagem e, em seguida, toda a carroceria foi envolvida pela greve por tempo indeterminado da Funilaria). Nessa altura, interveio o sindicato que, de acordo com os trabalhadores, tem uma plataforma de reivindicações que se traduzia na famosa pendência sobre a regulamentação das linhas. Nasceram os primeiros delegados para a gestão do acordo sobre as linhas, que compreende: controle da produção, cadência, pessoal, paradas, instituição dos placares. Esses resultados começaram a desmontar a figura do chefe e a sua autoridade justamente porque os chefes não estavam preparados para a discussão desses problemas, e tentavam evitar a discussão tentando impedir a aplicação do acordo e se chocando com os delegados. Só que, por parte dos trabalhadores, havia a consciência da importância desse acordo e, então, os delegados eram apoiados pelos trabalhadores na aplicação do acordo. O operário, pela primeira

vez, se achava numa relação não subalterna em relação à hierarquia empresarial porque tinha conquistado o direito ao controle da própria produção, tirando-o do controle do chefe (que antes aumentava ou diminuía a produção sem se importar com o pessoal). Pela primeira vez, os trabalhadores começam a falar em combater a organização do trabalho e é com base nisso que se prepara o contrato de 1969”.

A essa altura, a imagem da fábrica é aquela de um todo extremamente complexo em que há uma passagem contínua de informações, no qual a possibilidade de reelaborar tais informações se encontra nos grupos de homens que desenvolvem funções similares ou concatenadas, como na montagem, onde os problemas referentes aos ritmos, ao pessoal, às relações com as outras funções podem ser resolvidos apenas de forma coletiva. Juntos, buscam estratégias de ação no âmbito das tarefas, da hierarquia empresarial, da organização sindical. É interessante ressaltar que, nesse clima, a transferência de uma função para outra, método utilizado pela empresa para romper grupos homogêneos, não obstante o custo humano, já é vivida como uma continuidade daquela ação de luta, que tem seu fulcro na certeza da possibilidade de avançar a ação não somente individual, mas de grupo, de toda a classe operária.

“Eles me transferiram para as prensas. Depois de toda a experiência que vivi e depois de ter instaurado um modelo de vida no interior da equipe, depois de ter criado um grupo realmente homogêneo, que concordava em tudo, que discutia tudo, qualquer proposta que viesse de fora era discutida, avaliada e levada adiante, e existia entre nós um sentimento de solidariedade que não era indiferente, em 18 de março de 1971 me transferiram para as prensas de uma hora para a outra. Quando cheguei nas prensas fiquei assombrado, quase o mesmo tipo de surpresa que tive nos meus primeiros dias de Fiat, em 1969. Digo isso porque fiquei uma semana de licença médica. Estava moralmente destruído, eu me sentia de novo sozinho e indefeso, como naqueles primeiros dias em que entrei na fábrica. Depois de oito dias de licença, tive uma conversa com os meus companheiros, meus companheiros comunistas. Me perguntaram se eu era capaz de aguentar um setor especial como as prensas, onde não tínhamos tantos companheiros, onde

tínhamos a necessidade de jovens que ficassem ao lado daqueles companheiros. Se quisesse, eu podia voltar atrás. Foram suficientes para mim os argumentos dos companheiros de que nas prensas eu poderia ser mais útil do que na mecânica, já que a mecânica era muito forte do ponto de vista organizativo, como partido, como organização sindical também. Assim, eu aceitei de bom grado ficar, embora logo eu tenha notado que nesse setor especial algumas das minhas exigências pessoais, sobretudo aquela de falar com os meus companheiros de trabalho, não fossem muito satisfeitas. Foi um período muito duro”.

“Em 1971, teve início uma luta sobre esses problemas (bonificação por produtividade, ambiente, categorias), que terminou num acordo que caminhava no sentido de atacar a organização do trabalho. Conseguimos alguns instrumentos: os comitês de ambiente, de qualificações e de bonificação por produtividade. Aí eu entro no comitê de bonificação por produtividade, só que acho errada a divisão dos problemas em três comitês, porque na minha linha eu tenho todos os três problemas e, quando tenho problemas de qualificação e de ambiente, não quero delegar para outros a resolução desses problemas. Por exemplo, com base na sexta parte (do acordo de 1971), proponho recompor as tarefas dos trabalhadores da revisão e, além disso, a eliminação do estanho. Demonstramos à direção que é possível a recomposição do trabalho, mas, principalmente, demonstramos que é possível eliminar o estanho com estratégias técnicas anteriores à revisão (por exemplo: uma junta mal feita não era consertada: ‘deixa quieto, a revisão resolve’, considerando que tudo é reparado na revisão). Depois disso, conseguimos que cada trecho da linha seja responsável pelos defeitos da própria produção, conseguindo assim uma notável melhora na carga de trabalho. Assim, o operário tem o tempo de acertar os selos sem usar o estanho (que só vai ser usado em casos excepcionais). Além disso, conseguimos a modificação de algumas particularidades da moldagem, de modo a permitir, mesmo nas partes encaixadas, a introdução dos instrumentos adequados ao novo sistema de trabalho”.

Tornam-se delegados de grupo, levam adiante o discurso da não delegação e da participação: um discurso já amadurecido na capacidade de contestar a hierarquia

empresarial, através do crescimento do grupo homogêneo, em um estudo lento e coletivo dos tempos, dos ritmos, do pessoal, das qualificações, em uma nova dimensão política e sindical.

## 2. História de um “caipira” do Norte

### 2.1 Antes da Fiat

Anos 1950. Basso Polesine<sup>2</sup>. Arrendatários. Espremidos, de um lado, pelo patronato latifundiário exigente, autoritário, e do outro, pela condição desesperada do trabalhador rural. Três famílias (quinze, dezesseis pessoas em uma faixa de terra), ambiente de classe bonomiano<sup>3</sup>, individualista sem nenhuma solidariedade, forte sentimento de competitividade entre os vários arrendatários. Talvez mais sintonia e um relacionamento mais próximo com os trabalhadores rurais. Mesmo assim, crescimento psicológico típico de uma “fortaleza assediada”. Necessidade de se livrar de uma condição de contínua incerteza e precariedade. Portanto, acentuado sentimento de individualidade e competitividade para não ser empurrado para o degrau mais baixo. Educação coerente com o que se imagina dos anos 1950: nossas senhoras peregrinas, frades voadores, guerra fria, anticomunismo, passagens por colégios católicos e igrejas, coroinha. Porém, ao mesmo tempo (menos mal, do ponto de vista dos acontecimentos futuros), amizades no círculo comunista.

Postura em relação aos problemas do trabalho: rejeição ao trabalho agrícola, pois considerado degradante (e mais cansativo), mas também como forma de rejeição ao autoritarismo paterno. Primeira experiência (aos dezesseis anos) em uma oficina mecânica; decepcionante e angustiante, trabalho estúpido comparado com as aspirações nutridas na escola. Abordagem da realidade da oficina com acentuadas características autoritárias. Não retribuído; portanto, rejeição reforçada pelo fato de que a própria escolha da escola (industrial e técnica) não foi autônoma, mas imposta pelo pai. Justamente pela competitividade, inclinação maior para o estudo

---

2 N.T. Região tradicionalmente agrária do sul do Vêneto.

3 N.T. Referência ao político Paolo Bonomi (1910-1985), da Democracia Cristã, com forte atuação junto aos agricultores.

denominado *culto* (escola não técnica). Trabalho na tipografia, trabalho aprendido de maneira bastante autônoma; polivalente (compositor, impressor), dos cartões de visita aos cartazes. Pouco dinheiro; nenhum autoritarismo, autonomia completa; grupo homogêneo de coetâneos, todos nas mesmas condições. Patrão empenhado em atuar como geômetra. Postura altamente positiva frente à nova ocupação; forte estímulo à leitura e à gráfica; problema salarial nada dramático, embora o dinheiro fosse pouco. Fortemente incentivado a fazer coisas novas no âmbito do trabalho, o qual, sem dúvida, tem as características de um trabalho artesanal, mas com grande espaço para a imaginação e para a criatividade. Logo depois de um problema na família, experiência como migrante em Milão, 1959. Trabalho temporário (tampas para bebidas) dez horas por dia (33.000 liras mensais, sem carteira). Busca por uma nova ocupação em tipografia. Relação de rejeição ao trabalho, nova visão da figura do *patrão*, nova visão da figura dos companheiros de trabalho, primeiras relações de solidariedade. Experiência realizada, apesar dos pesares, e retorno ao campo com uma visão traumatizante da Milão daqueles tempos. Promessa íntima de nunca mais repetir a experiência de migrar. Solidão assombrosa; tremendo complexo de inferioridade em relação aos desenvoltos jovens da periferia rural milanesa. Vilarejo umbigo do mundo. Retorno e bem sucedida atividade em uma tipografia. Salário mais adequado (5.000 liras semanais).

Fim dos anos 1950, começo dos 1960. Pleno *boom* econômico. Alagamentos contínuos no Polesine. Os trabalhadores rurais já fugiram. Bonomi e a Democracia Cristã continuam prejudicando os camponeses, cultivadores diretos que percebem tarde demais que a tão falada reforma agrária do delta, que não beneficia ninguém, e a crescente capitalização industrial da agricultura compelem, de forma já inexorável, os mais fracos a partirem.

Toda a família (quatro pessoas) parte para Turim, janeiro de 1961 (dezenove anos); partida indesejada, psicologicamente rejeitada, retornos frequentes durante muitos anos para o campo, ainda que por poucos dias. De novo, o impacto com a cidade industrial, mitigado pelo fato de encontrar, no lugar da nova residência e nos locais de trabalho, muitíssimos conterrâneos que fazem reviver um pouco o clima do

campo. O nível de autonomia econômica se, de um lado, resolve os angustiantes problemas de sobrevivência, por outro, dissolve as relações consolidadas no interior da família, já que aos modelos internos ou usuais de um ambiente agrícola e provinciano se sobrepõem os novos modelos da sociedade de consumo em plena explosão, os quais se tornam referências novas e (o mais grave) não unitárias. A televisão para quem permanece em casa; o futebol para o meu pai (antes tão indiferente); o bar, as amizades, os salões de festa, os mitos temporários oferecidos pelo cinema. Experiência inquietante no trabalho; mudanças frequentes de fábrica em busca de uma solução que repita a experiência da tipografia, autonomia, não autoritarismo, criatividade.

Castor: turnos em uma prensa (cerca de dois meses). Mesmo com a possibilidade de mudar de trabalho para melhor (ferramenteiro): pede demissão. Nebiolo (oito meses): busca em vão por um lugar na tipografia. Esse mito acerca da tipografia será por muito tempo a causa verdadeira, mas muitas vezes não exatamente, para a ausência de dedicação no trabalho. Absenteísmo frequente, mudança de fábrica, volta e meia isolamento do grupo de companheiros de trabalho. Tipografia teatral, comercial (cerca de dois meses). Finalmente! O patrão (ex-operário que tinha aberto o negócio) sempre lá, um autoritarismo louco, mesmo nas relações com seus ex-companheiros; no relacionamento com os jovens, humilhações terríveis. Demissão imediata por ter cometido um pequeno erro. Tipografia Bossuto (cinco ou seis meses). Em resumo, postura positiva em relação ao trabalho, ainda que a situação salarial fique mais apertada. Necessidade que satisfaço parcialmente na gráfica Bugnone (antes e depois do alistamento militar, até o final de 1965).

Vida em grupo, conhecimento do sindicato, conhecimento da política. Ambiente de um paternalismo evidente. De qualquer forma, postura positiva. Satisfatória do ponto de vista salarial e da vida em grupo; primeira tomada de consciência, ainda que muito passiva, da necessidade do sindicato. Simpatia vaga pela esquerda (primeira votação em 1963, como militar, no PSI<sup>4</sup>). Retorno da vida militar (1964):

---

4 N.T. Partido Socialista Italiano.

recessão econômica, reestruturação pesada no interior da fábrica, com grandes demissões coletivas. Fim da tipografia, nova colocação em outros departamentos (rotogravura), três turnos. Nova colocação aceita com má vontade; resposta: absenteísmo frequente, pouco empenho. Descoberta de uma nova relação de grupo, já que na máquina de rotogravura os trabalhadores ficam fixos por turno e máquina. Descoberta de relações de competição entre os grupos, de maneiras de pensar semelhantes entre as pessoas do grupo. Discurso sindical ausente ou quase.

O pouco empenho e o absenteísmo frequente, de toda forma, não garantem uma continuidade e ocorre uma sucessiva transferência para um outro departamento de trabalho não especializado. Nova recaída numa postura negativa em relação ao trabalho. Nesse ponto, emergem com força, mais uma vez, posturas acentuadamente individualistas e a busca de soluções que levem a superar definitivamente a colocação na fábrica, encontrando uma solução completamente autônoma (uma tipografia por conta própria). Uma postura de rebelião frente à situação sofrida, mas em uma dimensão puramente individual. E, de fato, um tanto contraditório o voto no PCI<sup>5</sup> em 1964, dado esse tipo de evolução. Tenta a nova experiência, em horas perdidas na fábrica, num porão. Trabalha na nova atividade (cerca de um ano): muito entusiasmo, pouco dinheiro, muitas críticas paternas, dificuldade para encontrar trabalho, muito sacrifício. Abandona para sempre a ideia da tipografia (demissão da Bugnone); experiência na Silma (cerca de quatro meses). Conhecimento da linha de produção, trabalho parcelizado ao máximo, colocação na linha de teste dos projetores. Completamente estranha a ideia de que seja possível montar o projetor de forma diferente, ainda que para fazer os testes seja necessário saber montar o projetor inteiro.

## 2.2. Na Fiat

Início do ano de 1967: Fiat de Grugliasco, entro graças à “peixada” de um amigo (que, no entanto, consegue outra colocação), decidido a participar de seu grupo (ferramenteiro), ao seu lado. A dureza do ambiente da Fiat não é sentida naquele

---

5 Partido Comunista Italiano.

momento devido ao profundo empenho em aprender o ofício que o amigo, com muita seriedade e capacidade, transmite. Conhecimento do PCI e do sindicato, dessa vez não de forma superficial e passiva, mas num embate de homens, de ideias, de convicções (tidas como não modificáveis). Em resumo, a adesão de protesto ao PCI não tinha nem arranhado a postura de pretensa superioridade intelectual, totalmente pequeno-burguesa, com que tratava os conhecidos que se declaravam abertamente comunistas. Além disso, o fato de que naquele círculo de amigos eu fosse o único a cultivar a leitura do jornal e de outras revistas de caráter histórico e cultural me levava a reforçar ainda mais essa postura de sólida matriz pequeno-burguesa.

De qualquer modo, a curiosidade por conhecer, no nível humano e intelectual, um determinado membro da comissão interna que muitas vezes é alvo de brincadeiras na equipe, embora não de forma maldosa, vai me levar a uma relação mais estreita com o sindicato e o PCI. O mais fascinante disso tudo é que o sujeito em questão enfrenta a todos nas discussões, é o mais desenvolvido, tem uma relação de igual para igual com todos, algo que não se percebe nos outros. Quer dizer, até agora todas as experiências no interior da fábrica tinham sido sempre marcadas pelo peso do autoritarismo ou do paternalismo.

Contudo, a breve experiência na juventude de trabalho autônomo na tipografia havia sinalizado um outro modelo possível, que se agregou a outros dois modelos similares, mesmo que contraditórios entre si, aos quais sempre fiz referência desde a infância, em um confronto contínuo com o modelo familiar. O modelo *liberal*, mas desembaraçado, dos filhos dos latifundiários, de minha idade, sem nenhum autoritarismo, mas também sem nenhuma relação de consenso com os outros. O modelo *livre* dos filhos dos trabalhadores rurais não coagidos por problemas de inserção social. E esse elemento dialético autoritarismo-paternalismo, que é, na minha opinião, a matriz da integração a que me referia antes. Já que o elemento coletivo é estranho a esse comportamento, que é, ao contrário, caracterizado pela busca individual do mérito (qualificação, salários, carreira), expondo-se a toda hora e ficando, assim, indefeso em relação aos que se reconhecem como juízes dos pró-

prios *méritos* e que são capazes de auferir autossatisfação das próprias aspirações. E, assim, dessa exposição de maneira totalmente indefesa deriva toda uma série de consequências (greves, adesão ao sindicato, ao partido, à participação etc.).

O golpe final é dado com a nova colocação em dupla com o membro da Comissão Interna; aos poucos, acontecem uma crise profunda e uma queda vertiginosa de um castelo inteiro de convicções. Então, o interesse pelo Vietnã se combina com o sentimento de estar ao lado dos explorados e, em um instante, percorro novamente a experiência da minha própria família, atentando para coisas que antes não tinham importância, e meu próprio trajeto se confunde com a vida difícil dos migrados do Sul. O “Che” substitui o *cowboy* que vence sempre. As primeiras lutas estudantis se lançam contra as gerações mais velhas, ainda que, na verdade, nunca tenha desaparecido uma certa antipatia em relação aos estudantes. Bonitos, despachados e comunicativos, me lembravam um pouco os filhos dos donos da terra. Faço leituras ansiosas e nunca digeridas. O primeiro livro, todo engordurado, é *O tacão de ferro*, depois, *Os dez dias que abalaram o mundo*, *O manifesto*, *La freccia di fuoco*<sup>6</sup>, *Espada e bisturi*, e por fim *Fidel Castro*. Mas, então, e a propriedade privada? A iniciativa privada? A Rússia, Stalin, Mao. Logo acontece uma guinada diante de toda a situação que repercute nas relações com os familiares, com os amigos, que não conseguem mais entender você; daí começam os conflitos com a família.

Uma guinada repentina demais, mas que por certo traz consciência ao que era apenas um protesto, uma rebelião, uma inadequação bastante indefinida, que tenta esclarecer os termos do confronto com o adversário de classe e que te permite distinguir melhor a própria posição. Não esclarece, contudo, a relação dialética com o trabalho. De fato, o que vem a seguir, apesar de “heroico”, permanece mistificado. Claro que há lutas, transferências, discriminação. Só que agora a dedicação, a relação com o trabalho, deveria ser a atividade no sindicato; no partido existe essa dedicação, com todos os limites dos últimos anos antes de

---

6 N.T. Flechas de fogo, de Albert Maltz.

1969, na fábrica e no sindicato. Como é vivida essa relação com o partido? Com entusiasmo, empenho, dedicação, mas não de maneira desinteressada. A matriz pequeno-burguesa continua ali e marca o tipo de empenho.

PCI: um ano. Claro que existe dedicação ao trabalho, bastante duro, campanhas eleitorais, festivais, horas a perder de vista, um salário de fome. Mas o velho sonho pequeno-burguês se realiza. Você está fora da fábrica, tem a impressão de ter alguma importância. Talvez seja possível encontrar a autonomia e a criatividade (tipografia), certamente é possível, mas só se, em relação ao trabalho e aos companheiros dirigentes e não dirigentes, a gente se desembaraçar completamente da relação de delegação que, aqui, ainda é revestida de autoritarismo e paternalismo por quem a vive. E é uma relação que você aceita como seu próprio hábito mental, é difícil de transmitir no departamento, para os outros, em especial aos companheiros de base. A lógica do trabalho no partido não aceita essa situação no final das contas. Uma lógica em que cada um tem de viver sofrendo intelectualmente, todos os dias, a sua participação necessariamente leva à crise aqueles que buscam a delegação e, ao mesmo tempo, são movidos por ambições de “dirigente”. A essa altura, há inúmeras soluções: primeiro, ser “dirigente”, custe o que custar, de um partido (que é pela participação), com a mesma cabeça de um burocrata do INAM<sup>7</sup>; segundo, a morte em vida numa cidade qualquer, como guarda de trânsito ou outra coisa; terceiro, ser “jubilado” e mandado, como uma “promoção”, fazer outra coisa; quarto, voltar para a fábrica e recomeçar de novo. A escolha coerente, contudo, ainda não é feita. De fato: um ano no aparelho Fiom-Cgil<sup>8</sup>. Entusiasmo inicial à parte, aqui também se repete a experiência anterior. Nesse meio tempo, já são anos que no interior do sindicato o discurso do grupo homogêneo, da não delegação, vem sendo proposto. E, assim, de forma mais significativa do que no partido, onde é maior o espaço para um ativismo puro, que, no frigidar dos ovos,

---

7 N.T. O Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro le Malattie era um órgão público que gerenciava um seguro saúde obrigatório do trabalhador. Foi dissolvido em 1977.

8 N.T. A FIOM é o sindicato dos operários metalúrgicos, que pertence à CGIL. A CGIL, por sua vez, é a maior central sindical italiana de trabalhadores.

não te exige do ponto de vista intelectual, no sindicato você é chamado a se avaliar quanto à sua dedicação real, e em relação aos trabalhadores, a quem você deve dar respostas (reivindicações etc.), e à organização, se não quiser passar à estratégia suicida da autocensura que, progressivamente, põe você para fora sem sequer testar você quanto às suas possibilidades.

Enquanto isso, a explosão das lutas não diretamente vividas na fábrica e, portanto, sofridas indiretamente causa um certo descolamento entre a própria experiência e a nova experiência que vai sendo construída na fábrica, nas cabeças dos trabalhadores. Os primeiros insucessos são substituídos por uma forma de absentéismo, que se traduz em pouco empenho nos conselhos de fábrica para evitar cometer erros e se autocensurar no aparelho. Dado emblemático desse período é a incapacidade de escutar quem quer que seja, a escassa capacidade de se colocar em relação aos outros em termos problemáticos, mas quase sempre com o “verbo”. A intolerância. No fundo, tanto o amadurecimento quanto a construção política, obtidos no período (antes de 1968-1969) e no contato com a experiência histórica do movimento (Comissão Interna da Fiom), têm uma marca bastante tradicional. De quem se coloca frente aos outros de acordo “com a linha” amadurecida num período em que ainda éramos poucos.

Porém, num certo momento, a partir de uma série de reflexões sobre as minhas próprias experiências e sobre o fato de que a insatisfação no trabalho provocou grandes problemas nas relações familiares, vai se delineando o espectro de uma falência completa. A reflexão e os problemas são úteis, pois começa a ficar claro que a possibilidade de me sentir melhor depende de me colocar outra vez em discussão, em crise, e principalmente não fugir da relação com o trabalho e com os companheiros. Enquanto isso, começo a rever a minha posição na fábrica, isto é, fazendo a escolha política da fábrica até o fim, em dois sentidos: primeiro, ativando um mecanismo no meu cérebro que aceite como normal que, um dia qualquer, possa acontecer o retorno para a produção e, assim, tentando demolir tudo o que de concepção pequeno-burguesa “o lugar” no sindicato poderia ainda ter. Segundo, antenas ligadas para tudo aquilo que sai da fábrica, buscando entender, entender

e preencher um vazio de aproximadamente dois anos, preenchido com uma série de frases feitas, de esquemas que não tinham nenhuma incidência na percepção operária. E essa segunda exigência, casando-se com a primeira, acelera em curto espaço de tempo a decisão de voltar para a fábrica, apesar de, nos últimos dias de trabalho na organização, haver certa recuperação, em sentido positivo, no que diz respeito ao trabalho e aos companheiros, e apesar de existirem propostas de ser utilizado na organização.

Por que o retorno à fábrica? Ainda que pudesse ser motivado também politicamente, psicologicamente respondia a outras duas razões: primeiro, um medo doido de ser avaliado de forma séria na organização, tão evidentes eram os meus próprios limites; segundo, como “bom católico”, o desejo de me autopunir pela corrida à afirmação social, me regenerando entre os “puros”, os operários. Bertone (por cerca de seis meses). De qualquer maneira, que as intenções sejam diferentes da realidade é sempre um fato concreto. A colocação no setor de carroceria foi uma sacudida tal em comparação com as experiências anteriores que pôs de novo em movimento um novo jeito de ver a relação com o trabalho, com os outros operários, com o sindicato, com o partido. Em contato com uma classe operária tipo a de Mirafiori (reencontrados M. e B., agora PSIUP<sup>9</sup>, mais tarde PCI). Os primeiros tempos foram realmente duros, e eu guardava a esperança de que o sindicato propusesse alguma coisa que me tirasse da fábrica. Rejeição psicológica a aceitar de imediato a nova situação (uma dificuldade enorme para me levantar de manhã, sincera, real, só que provocada por essa rejeição psicológica).

A reflexão contínua sobre você mesmo, sobre a validade e coerência da escolha, leva também, pela primeira vez, a não delegar ao técnico de saúde a solução para algumas doenças que se manifestavam. É claro que tem relação com uma instabilidade contínua que causa ansiedade, tensão. Então, a aceitação de si mesmo (do jeito que a gente é) é o primeiro remédio que dá serenidade. O Bellergil<sup>10</sup> também ajuda um pouco, pois pelo menos ajuda a acalmar os desconfortos intestinais,

---

9 Partido Socialista Italiano de Unidade Proletária.

10 Medicamento ansiolítico.

que já são crônicos. É estranho porque é um período em que o cérebro trabalha o tempo todo e consegue armazenar num curto espaço de tempo um monte de informações que vêm das relações com os demais. Um período em que você consegue expressar ideias que têm a ver com o sindicato e o partido. A diferença com o passado é que agora há continuidade e autonomia nas escolhas feitas. Uma coisa importante: você aprende a escutar e também a falar com e a ouvir quem não pensa igual a você. Você diferencia a intransigência da intolerância, a tolerância da transigência. De qualquer forma, tudo é muito estimulante, tanto que depois de um mês na Bertone, já conhecendo os companheiros de partido, colocamos em pé a célula do partido, junto com M. e B., que continuarão sendo do PSIUP por mais um tempo. Mas assim a gente se esquece das defesas normais e o patrão chega derrubando nossa iniciativa que pretendia renovar o conselho de fábrica: transferência para Caselle, departamento exílio. Período de desânimo do qual, felizmente, a *mamma* Fiat vem me tirar.

O fato de estar ainda em teste não permite que eu me expresse sindicalmente e os encontros com C. na oficina me fazem ter medo de ser demitido. Já do lado de fora, começo a ter uma relação muito estreita com a 5ª Liga através de um grupo de companheiros que trabalha sobre os problemas do ambiente e da organização do trabalho. Isso, aliás, orientará de forma determinante tudo o que virá a acontecer depois. Primeira colocação: oficina 4, fundições, Mirafiori. Oficina auxiliar de manutenção com qualificação de ajustador de primeira categoria. Trabalho desinteressante. Sujo e pesado.

Chego a Venaria (transferido de Mirafiori): a impressão sobre a fábrica em comparação com a anterior é muito boa. Limpa, arejada, espaçosa. Bons serviços. Tudo novo e pintado. Mas o que incomoda é o acolhimento. Cheio de salamaleques, de autocríticas, de promessas de boas intenções que não cheiram nada bem. Só que o fato importante a essa altura é muito influenciado pelas experiências anteriores. Quer dizer, ao invés de viver essa experiência em termos de colocação profissional, você vive em termos de posicionamento político-sindical. Primeiro: porque a volta para a fábrica e, em especial, para a Fiat, tinha muitas características de

*regeneração* política. Segundo: a experiência no sindicato e no partido por certo tinha estimulado um hábito de observação, de percepção do ambiente de trabalho em termos complexos e marcadamente políticos. Terceiro: a consciência de já estar marcado como ativista sindical (letra RSA) e talvez o único presente em toda a oficina.

A inserção numa equipe de ajustadores para a construção de moldes por meio de “fundição injetada”, cerca de trinta pessoas, um chefe de seção (da Democracia Cristã), um encarregado (ex-revolucionário), dois operadores (um simpatizante comunista, e um novato, ex-traçador, conterrâneo do chefe de seção, ambicioso, individualista, movido pelo dinheiro). Subdivisões em grupos de quatro operários por fila, um deles *velho e especialista* no trabalho. Substancialmente, uma subdivisão da equipe de 30% de operários velhos-especialistas, o restante jovens, ou recém-admitidos, ou provenientes da Cao (Centro de Adestramento de Operários, da escola da Fiat). Um outro grupo de outros cinco ou seis traçadores, quase todos estudantes operários, via de regra candidatos a técnicos administrativos, operadores ou encarregados. Sindicalização baixa (30%), ninguém da Fiom, alguns da Sida<sup>11</sup> (sobretudo os que vieram da Cao). Pouco conhecimento no plano pessoal entre os componentes da equipe. Os únicos a terem relações já estáveis são os velhos-especialistas, que, no entanto, pelo caráter que a direção tende a fazê-los assumir, tendem a assumir o papel de quem subordina os outros no plano humano-profissional. Não gosto muito do trabalho, pois se mostra completamente novo comparado às experiências anteriores e à capacidade adquirida, com grandes exigências de aprendizado. Consolida-se nos fatos uma certa rejeição a recomeçar do início para poder adquirir novas capacidades profissionais. Por outro lado, já vencem os prazos sindicais (renovação do contrato) que, objetivamente, me consomem quase totalmente, não em termos de tempo, mas em termos de atenção-reflexão, e, portanto, me desviam da dedicação no plano do trabalho, profissional. Uma amostra do grupo de que faço parte: um velho-especialista (comunista não

---

11 N.T. Sindicato Italiano Dell’Auto (Sindicato Italiano do Automóvel), criado e controlado pela Fiat.

filiado, a mãe sim, o irmão era ex-partigiano, filiado à Flm<sup>12</sup>, forte sentimento de classe, turinês). Posicionamento fortemente antiautoritário, antagonismo com o encarregado (que considera um traidor), significativamente marcado pela experiência vallettiana<sup>13</sup> e, por isso, muito “carbonaro”<sup>14</sup>. Um segundo parceiro é um novato. Sulista (e antissulista!), filiado à Flm, simpaticante do comunismo. Um sujeito tipo “deixa que eu faço”, muito preso ao dinheiro. Vai acabar passando para traçador. Ainda que permaneça muito próximo ao sindicato. Um terceiro parceiro: ex-Cao, jovem migrante calabrês filiado ao Sida, politicamente confuso, nos primeiros passos da profissão. Ainda assim, muito aberto e capaz de progressos positivos. Um quarto parceiro que substitui aquele que vira traçador, ex-Cao, jovem migrante siciliano que mora sozinho em Venaria. Trabalhador-estudante nos primeiros passos da profissão. Não filiado ao sindicato, aliás, muito crítico (dado comum a todos os trabalhadores-estudantes), ainda que orientado à esquerda com pretensões intelectuais. O dado importante é que, nessa fase de absoluta falta de homogeneidade, quem *forma opinião* é a iniciativa patronal, de um lado, bem como o velho-especialista.

A relação com a 5ª Liga e com o grupo de companheiros que trabalha sobre o tema da organização do trabalho, além de uma experiência minha no Isper (um instituto para formação de dirigentes), levam a entender a nova colocação na fábrica dentro de uma série de reflexões e considerações. É evidente que a essa altura é preciso começar a se mexer nesse terreno com base num plano, numa estratégia; até porque o vencimento do contrato objetivamente acelera os tempos de atuação que poderiam, em teoria, ser mais longos.

---

12 Federação dos Trabalhadores Metalmeccânicos.

13 Referência a Vittorio Valletta, foi presidente da Fiat e responsável pela grande expansão da empresa na década de 1950.

14 A Carbonária foi uma sociedade secreta libertária e anticlerical, semelhante à Maçonaria do ponto de vista ideológico e de sua organização interna.

Na fábrica, dois contatos com dois sindicalistas já bastante conhecidos. O primeiro não está disposto a dar uma mãozinha, é evidente que só tem a câmara na cabeça e que quer largar tudo. O segundo é um aclista<sup>15</sup> moderado (no fundo, no fundo, um democratazinho-cristão). Resiste bastante e depois topa. A primeira greve (antifascista) fizemos nós dois. Um outro contato com um técnico administrativo pseudo-Lotta Continua<sup>16</sup> universitário (fanfarrão, pequeno-burguês, egocêntrico: pula para o outro lado justamente nesses últimos tempos). Vale falar desses dois aqui. O primeiro, porque é muito conhecido, sério, inteligente e, sindical e politicamente, representa quem forma opinião: os velhos-especialistas. O técnico administrativo porque está num ponto chave e pode me ensinar muitas coisas.

Quanto aos jovens, em particular os da Cao, começo a me aproximar deles com a perspectiva de tirá-los da Sida (que de fato desaparece) e filiá-los à Cgil. Pesquisa para filiação de potenciais delegados em todas as equipes. Basicamente, quem topa são os jovens ex-Cao. Um sardo excelente com uma consciência de classe fortíssima, muito mais frágeis os outros, que pouco a pouco vão ser demitidos para dar lugar a outros por meio de um processo de seleção. De toda forma, a construção do Conselho de Fábrica é muito cansativa (ainda é). Enquanto isso, a chegada de outros trabalhadores de outras oficinas dá sangue mais combativo. Estamos em plena batalha contratual.

As greves vão muito mal. Me vejo fazendo piquete, na parte externa da fábrica às quatro e meia, sozinho (dentro era pior ainda). Os poucos que topam (inclusive velhos-especialistas, velhos militantes do sindicato) estão completamente desanimados. Os delegados estão atemorizados. Começo com as provocações aos trabalhadores e com os panfletos contra a direção reivindicando para as lutas da classe operária a condição nova e melhor que existe em Venaria.

---

15 N.T. Filiado a ACLL, Associações Cristãs dos Trabalhadores Italianos.

16 N.T. Organização extra-parlamentar revolucionária, fundada em 1969, de expressiva atuação entre os estudantes.

São duas as reações. Eu me torno uma referência para os operários jovens e para os operários combativos no que diz respeito ao atrevimento e ao não temor a represálias. A reação da direção é tentar jogar os chefes de seção contra mim, mas eles quebram a cara. O Diretor e o Vice chegam fazendo rodeios, começando com o *respeito*, com a visita frequente à bancada de trabalho, com as brincadeiras etc. Tem que aguentar firme. Quanto à desinformação: campanha de assembleias breves durante as refeições, em dias alternados (dura até hoje). Aumentam os filiados. Algumas greves têm sucesso (80-90%, inclusive com muitos técnicos administrativos), com piquetes externos. Desfrutando de um certo respeito (e uma admiração velada) do encarregado (ex-revolucionário), estabeleço uma relação de não antagonismo com ele, que me permite ter muita liberdade de movimento no interior da oficina. Essa maior possibilidade de movimento e de contatos com outras equipes, no entanto, tem esse efeito de personalizar o sindicato na minha pessoa, deixando à margem os outros delegados. Por outro lado, a direção também tende a personalizar o sindicato, numa clara tentativa de torná-lo isolado e estranho ao restante dos trabalhadores.

As greves têm mais sucesso nas equipes das máquinas do que nas equipes das bancadas. Eles dizem que é algo tradicional. Acredito que seja porque nas máquinas o trabalho por turnos cria maior coesão e homogeneidade. Termina o contrato. A parca participação na luta faz com que a conquista não seja sentida como de todos. Primeira reflexão autocrítica: muitos relacionamentos com todos, poucos no nível individual. Por duas razões: ambições de porta-voz, pouca ajuda dos delegados e da liga. Saúde prejudicada. Tensão, cansaço. Na verdade, o trabalho sindical te leva a certo distanciamento tanto do grupo quanto da equipe. Quer dizer, se quiser realizar os acordos, precisa de tempo. Tempo que você tira do trabalho, por assim dizer, normal dos outros companheiros de grupo ou de equipe. Paradoxalmente, a busca por uma estratégia, por objetivos que levem a equipe à “validação consensual”, à “não delegação”, à participação, leva você a não participar do processo produtivo na quantidade e na qualidade do restante dos companheiros de trabalho. Ainda: a exigência de realizar uma síntese do grupo, de enquadrar as opiniões numa estratégia global (e, portanto, de não ser somente a caixa de ressonância do grupo) leva você à centralização, à autodelegação.

Plano de trabalho: enquadramento único. No Conselho de Fábrica: não muita cordialidade. A coisa é maior do que as próprias forças. Há uma ênfase e uma forçada de minha parte que, no entanto, pesam como capacidade coletiva. A liga nos acompanha como posição, mas depois nos abandona. Com os trabalhadores nós nos confrontamos com uma postura que, de um lado, deixa todos muito atentos, e do outro, céticos e desconfiados (delegação), só vendo como as coisas acontecem. Nosso projeto, como sindicato, era estabelecer por via dos trabalhadores critérios comuns para medir a “capacidade profissional” para a passagem de categoria. A tática da direção foi se comportar feito uma parede de borracha. Aos nossos pedidos, não dizia nem sim nem não. Aliás, muita atenção de positivo. Mas nenhum empenho. Ao contrário, relacionamento direto com os trabalhadores por meio dos chefes de seção e dos encarregados, *tomando o lugar* dos delegados, fazendo a negociação diretamente (*democraticamente*) com todos, equipe por equipe. Usando a participação contra nós. Evitando o confronto com o Conselho de Fábrica. De fato, registrando e colocando diretamente em prática a nossa proposta, utilizando-nos como “consultores”. Na realidade, aceitando uma comparação *a posteriori*, colocando-nos como simples ratificadores de coisas já prontas. Pagando na nova classificação um preço ainda mais elevado do que o necessário, desde que não se dê margens para insatisfação gerenciáveis pelo conselho. As greves têm sucesso (quase todas no lado de fora). Já se consolidou um grupo muito numeroso de trabalhadores, sobretudo de jovens.

Fim da negociação. Há um descontentamento em relação ao sindicato e em relação à direção. A empresa tenta a recuperação por duas vias. Primeiro, utilizando instrumentalmente jornais que exaltam o aspecto progressista e inovador de Venaria (*o fim do taylorismo em Venaria*). Tudo isso acompanhado de iniciativas do tipo: torneio de futebol, almoço com o diretor, visita dos parentes à unidade, visita de Umberto Agnelli. Propõe também cursos de atualização, capacitação profissional e rotação. Essas últimas coisas a direção sempre se negou a sancionar por escrito, rejeitando nossos pedidos. Por outro lado, ela tenta diminuir o absenteísmo, que aumentou, com um controle pesado dos trabalhadores que voltam da licença médica, *preocupando-se* com seu estado de saúde.

É fato que agora, de nossa parte, há uma exigência de nos confrontarmos de forma ampla com o projeto da Fiat, que se propõe a resgatar os trabalhadores no nosso terreno, no campo da participação e, por isso, temos de ser consequentes até o final com nossa estratégia (validação consensual, não delegação, participação). Por conseguinte, há de se abandonar as formas tradicionais de participação: assembleias imensas nas quais ninguém fala e onde se consolidam a delegação e o absentismo frente à participação, para estabelecer, no lugar disso, um método de discussão de maior proximidade, usando métodos e instrumentos que talvez ainda tenham que ser testados...

### **3. História de um “caipira” do Sul**

#### **3.1. Antes da Fiat**

Cheguei a Turim em 1964, há uns dez anos. Era o ano da conjuntura<sup>17</sup>. Eu não sabia nem o que significava, mas todos só falavam disso. Sou da região da Lucania, de um vilarejo chamado Melfi, onde fiquei por um ano assim que saí do colégio e onde não conseguia encontrar um trabalho fixo, como a maioria das pessoas. No período em que fiquei por lá, frequentava um estúdio fotográfico, onde a gerente era uma mulher. Era uma coisa meio especial, uma mulher de uma certa idade que reunia alguns jovens. Parecia um círculo cultural, nós conversávamos sobre todos os assuntos. Essa mulher sabia que eu precisava de trabalho e que tinha intenção de vir para Turim, então ela me deu uma carta para uma família de Melfi que já estava aqui há uns trinta anos. Quando cheguei, fui até a casa deles, na Via Rossini, com essa carta, pensando que eles poderiam me indicar uma pensão. Eu não tinha nenhuma indicação, a única era essa, então... Mas eles foram muito gentis. Eu tinha uns vinte anos. Teve até uma coincidência. Eles me fizeram um monte de perguntas, onde eu tinha estudado, o que eu tinha estudado (fiz curso técnico depois do preparatório), e teve uma coincidência estranhíssima: o marido dessa senhora tinha estudado no meu colégio, mas muitos anos antes, é claro.

---

17 N.T. Período de crise posterior ao milagre econômico italiano, marcado também por uma forte crise política.

Desconfio que isso acabou criando um pouco mais de simpatia, além da carta de apresentação. Uma coincidência que me permitiu ficar com eles por pelo menos umas três semanas. Bem, eles foram muitos gentis e eu era muito grato por toda essa gentileza. Eu me esforçava em ser útil, ajudar nas compras etc. Enquanto isso, eu procurava um emprego.

O primeiro emprego que arrumei – estávamos em abril de 1964 – era um emprego temporário. Estava começando a temporada do sorvete e, ali pertinho, na Via Giuseppe Verdi, tinha a sorveteria P., que precisava de empregados, e eu fui trabalhar ali. Um lugar pequeno, não muito grande (a sorveteria ainda fica no mesmo lugar, quando passo na frente, sempre dou uma olhada). Nesse lugar, tinha umas quinze pessoas, na maioria homens que, como era de se esperar, faziam sorvete: “Sorvetes P., os preferidos da elite de Turim”. Era um ambiente tipo familiar, como sempre acontece quando os trabalhadores são poucos. O patrão tinha umas ideias bem liberais, de inspiração giolittiana<sup>18</sup>, tolerante, mas sempre patrão.

Lembro que nesse período eu trabalhava muitas horas por dia (até umas doze horas). Morava na mesma rua, Via Giuseppe Verdi 10, onde tinha alugado um quarto no primeiro andar e morava sozinho. Nessa época, meu grande problema era que eu tinha deixado na minha cidade três irmãos mais novos e não tinha pai, então, o aperto financeiro (eu precisava muito de dinheiro) me forçava a trabalhar muitas horas a mais, quer dizer, eu não me poupava.

Lembro que, às vezes, levantava às seis da manhã e chegava em casa lá pela meia-noite. Fazia um intervalo para o almoço e ia almoçar com o motorista, que se chamava Angelo, que era muito mais velho do que eu (devia ter uns quarenta, cinquenta anos) e tinha simpatizado comigo.

Ele era de Turim, então, íamos almoçar na Via Montebello, na Trattoria dei Tre Scalini, perto da sede da Rai<sup>19</sup> (o prédio novo que, na época, estava em construção).

---

18 N. T. Refere-se a Giovanni Giolitti, político liberal italiano e opositor de Benito Mussolini.

19 N. T. Rede de rádio e televisão italiana.

Era um ambiente piemontês e praticamente todas as pessoas eram mais velhas do que eu. Mas, mesmo assim, eles me suportavam, me aceitavam, aliás, até me mimavam um pouco porque eu era um rapaz de vinte anos, enquanto a média tinha uns quarenta, cinquenta. De noite, eu me virava na cozinha de casa. Não posso dizer que cozinhasse porque só conseguia passar um bife, fritar dois ovos e coisas desse tipo, então, eu tentava complementar a alimentação no trabalho.

Como ali tinha muita fruta fresca (frutas de época para fazer o sorvete), eu comia muita fruta, tomava sorvete, comia ovo, enfim essas coisas, um complemento que vinha a calhar.

Era um ambiente familiar, todo mundo se relacionava. O que me impressionou logo no começo é que ali se misturavam várias línguas: não havia só piemonteses, ao contrário, eram a minoria. O chefe era um vêneto muito ativo e eu logo comecei a entender quando ele dizia “tudo eu, tudo eu” lá no seu dialeto. Tinha uns napolitanos, dois da Puglia, eu, um siciliano e mais uns outros. O que mais me impressionou é que, antes da Páscoa, fizemos um jantar todo mundo junto. Lembro que escrevi para a minha mãe dizendo para não se preocupar, que tinha arrumado um emprego, que estava me adaptando a uma nova realidade, e por aí vai. E ao descrever a fábrica de sorvete, lembro que lhe disse que, pela primeira vez, naquela mesa, tínhamos conseguido a união da Itália (como um fato concreto): estávamos todos ali juntos. Era uma coisa muito bonita, todos comendo juntos na mesma mesa, sem nunca termos nos visto antes.

Essa época, a temporada do sorvete, não durou muito: um cinco ou seis meses. Quando precisavam mandar alguém para a sorveteria que tinham na Piazza Carignano, era sempre eu o escolhido; eu ia, ainda que não gostasse muito. Com uma atitude meio filosófica, lembro de uma ideia meio francesa que defendia que um homem é homem não porque faz um trabalho, quer dizer, não porque lava xícaras, mas por toda uma série de outros aspectos, então eu não me sentia diminuído pela obrigação de ter de ir lá, mesmo porque eu precisava trabalhar. Então, dava um jeito de me recompensar pelo incômodo, tomava uns três ou quatro sucos de fruta escondido e, quando conseguia atacar uma garrafa de conhaque, tomava uns goles,

sem ficar bêbado, lógico. Bom, essa temporada termina com o final do verão, já que em agosto, com a diminuição das vendas, o patrão teve de diminuir a mão de obra. De toda maneira, ele se esforçou em conseguir para mim um outro emprego temporário para que eu pudesse voltar no ano seguinte.

Entre o trabalho na sorveteria e o outro, fiquei dois meses desempregado. Lembro que, nessa época, ficava muito sozinho e não tinha vontade de procurar emprego, mesmo porque eu sabia, já tinha experiência, que era muito difícil encontrar (era a época da conjuntura). Passava a maior parte do tempo lendo Maupassant e Balzac. Um amigo tinha me dado esses livros quando veio me visitar e lembro que, além dos livros, me deixou uma garrafa de aguardente de ameixa que me fazia companhia, especialmente à noite. Lembro também que ele foi ainda mais solidário quando me emprestou vinte mil liras para eu segurar a situação enquanto esperava o trabalho. Ele foi muito perspicaz quando me entregou o dinheiro: disse que queria de volta assim que eu começasse a trabalhar... Desse jeito eu aceitei e não me senti ofendido. Aí, finalmente, apareceu o trabalho. Devolvi logo o dinheiro e ainda fizemos um brinde como bons amigos.

Entrei na Wamar, onde estavam começando a produzir panetones (era quase inverno) e tinham intenção de produzir mais panetones, biscoitos etc. do que no ano anterior. Na Wamar, por causa dos cursos que eu tinha feito de ajustador mecânico, me colocaram no grupo dos mecânicos e me deram um trabalho bem específico, de lubrificador da fábrica (de toda a fábrica). Era um serviço meio sujo, mas era independente, ninguém me controlava e eu fazia tudo sozinho. Lembro que, muitas vezes, trabalhei com as engrenagens em movimento, sem nenhuma cautela. Já tinha feito isso antes e não me preocupava muito com acidentes de trabalho. Disso eu me lembro agora que tenho outras referências, uma visão diferente.

Nessa nova fábrica, que era um pouco maior – tinha umas quatrocentas, quinhentas pessoas trabalhando –, o que me chamou mais atenção foi que a grande maioria era de mulheres. Isso me deixou meio assustado, meio sem jeito, porque era jovem e não tinha muita prática, experiência, com mulheres. Lembro que para mim era um tormento passar pelas várias seções, no meio de todas aquelas mulheres, as

empacotadoras, aquelas que preparavam os biscoitos (onde fazia muito calor) e assim por diante. Depois, tive uma quedinha por uma moça da minha região, lembro que o nome dela era Rosalba. Nessa época, tive um período, digamos assim, mais egoísta, que me permitiu ter um pouco mais de tranquilidade. Lá tinha também uma mulher que sempre separava para mim um panetone, quase todos os dias, daí que hoje nem gosto tanto de panetone, nem de sorvete, porque nessa época me empanturrei! O lugar era maior, o trabalho era diferente, mas eu não me sentia satisfeito, afinal, eu sabia que era um emprego temporário.

### **3.2. Na Fiat**

Eu já tinha ouvido falar da Fiat como um lugar onde existe segurança no trabalho. E depois, como sabia que produziam automóveis, acreditava que poderia fazer um trabalho mais coerente com os cursos que tinha feito de ajustador mecânico ou, pelo menos, podia ser mecânico. Por isso, me candidatei ao processo de seleção na Fiat e fui contratado em maio de 1965. Lembro de todas as consultas médicas, dos exames: eles mediam a apneia, a respiração, enfim, todas essas coisas... Perguntavam se nós bebíamos, se fumávamos. E quando lhe disse o quanto eu bebia, lembro que escreveu: “Bebe socialmente alguns copos de vinho”, o que me fez rir porque notei que o doutorzinho estava sendo irônico.

Então, entrei na Fiat. Lembro do primeiro dia, a entrevista com o chefe de departamento, que me disse que podia me considerar alguém que ia fazer parte de uma grande família onde todos tinham que gostar um do outro... Que não devia dar muita importância para o que podiam me dizer os meus companheiros de trabalho e que, por ser jovem, podia ter esperança de fazer carreira (usou exatamente esse termo e eu, também porque era jovem, me senti meio militar). Depois, me apresentou ao encarregado, que era um homenzinho um pouco mais alto do que eu (tenho um metro e sessenta, mais ou menos, então...), gorducho, careca, um tipo bem ridículo no conjunto. Ele me apresentou ao encarregado e disse: “Vá com ele. Desejo boa sorte a você”. Achei até gentil a sua maneira de me receber, evidentemente porque ainda não sabia o que me esperava. Assim que saímos do escritório e entramos na área de produção da fábrica (eu estava na Mecânica de

Mirafiori, um setor muito grande onde, na época, existiam mais de quinze mil operários), o encarregado me levou ao departamento onde eram montados os câmbios do Fiat 500 e de outros carros. Quando entrei ali e vi todos aqueles transportadores, todos aqueles produtos em movimento, esse maquinário, o barulho, todos aqueles inúmeros trabalhadores (havia muitos, por todos os lados), senti uma espécie de pânico.

Lembro que vi uns operários que estavam lavando uns vidros e pensei que, no final das contas, lavar vidro, comparado com tudo o que via ao meu redor, era talvez o mais conveniente. Claro que isso não combinava com o meu espírito porque eu queria me adaptar... Era só uma reação de momento porque tudo aquilo me assustava. O encarregado me mostrou o meu trabalho numa pequena linha de montagem onde se montava o diferencial do Fiat 500 e trabalhavam uns dez operários. Meu trabalho consistia em encaixar oito porcas nos anéis de vedação laterais (quatro porcas para cada lado) do 500 com as mãos, enquanto tudo se movia, porque era uma linha de montagem e, portanto, não parava de andar. Entendi que era o que eu tinha de fazer e então lhe disse:

Terminei a primeira peça. E agora o que devo fazer?

Ele respondeu:

Agora tem de repetir a mesma coisa.

E depois?

A mesma coisa.

Então é este o meu trabalho?

É, pelo menos por enquanto é esse o seu trabalho. Você tem de pegar o ritmo.

Era uma fase de adaptação que eu tinha de vencer, uma adaptação psicológica e física ao trabalho que eu não imaginava que seria daquele jeito. Uma fase muito dura, mesmo porque não tinha muito tempo para conversar com os outros trabalhadores, que, apesar de já terem pegado o ritmo do trabalho, estavam ligados nesse vínculo contínuo, constante, e não tinham muito tempo para conversar. Além do mais, eu era um novato e eles não estavam dispostos a me dar muita atenção.

Aliás, nessa época, não havia muita união entre os trabalhadores, muito pelo contrário, havia um comportamento bem individualista. Depois eu entendi que isso tinha a ver com a política repressiva, com o controle do chefe, com toda uma série de fatores que, naquele momento, ainda não eram claros para mim.

Foi muito dura a adaptação, fiquei meio traumatizado. Era frequente acordar no meio da noite, assustado, pensando na linha de montagem. Eu sonhava com o encarregado que estava ali me vigiando (exatamente o que ele fazia na realidade). Ficava ali, com aquela postura de intimidação porque ele era o chefe, claro. Eu sonhava com a linha de montagem, sonhava que não conseguia acompanhar. Saía correndo atrás dela e ela corria atrás de mim. E era um sonho bem fiel à realidade.

Uma vez, estava passeando sozinho pela Piazza Vittorio depois do primeiro turno e me dei conta de que fazia com as mãos o mesmo movimento que fazia enquanto trabalhava (ou seja, estava apertando as porcas). E então fiquei assustado porque tive a impressão de estar perdendo as porcas! Esses foram os primeiros momentos que me fizeram refletir sobre o trabalho, sobre a estupidez desse trabalho, comecei a refletir sobre uma série de aspectos negativos que eu nem imaginava, mas que, na realidade, existiam e tinham uma série de consequências sobre mim.

Nesse sentido, lembro também de outra coisa: naquela época, eu tinha o cabelo comprido. Estou falando de uns dez anos atrás, quando isso não era muito comum. Não era vaidade, era um certo *desleixo* da minha parte em relação aos cuidados estéticos ou coisas do gênero. Talvez aquilo tivesse alguma explicação psicológica, mas nunca me preocupei em procurar. O fato é que o resultado era esse. Lembro uma vez que o operador (que é o sub-encarregado ou que, pelo menos, naquela época era o sub-encarregado) me disse que o encarregado tinha passado e notou o meu cabelo comprido. Então eu disse que não tinha problema eu ter cabelo comprido porque não é o cabelo que faz o trabalho, sou eu. De todo modo, esse era o clima dentro da fábrica: um clima pesado, ninguém se comunicava direito e o trabalho era isso aí.

Depois troquei de trabalho algumas vezes, mas eram sempre trabalhos estúpidos como o primeiro: repetitivos, na linha de montagem; às vezes, era fora da linha,

na preparação ou em pequenas prensas, e a característica principal do que eu fazia era sempre a repetitividade, independente do que montasse ou produzisse.

Não havia organização sindical da maneira como entendemos hoje. Lembro de um dia quando esse operador veio me perguntar se eu queria me filiar ao sindicato e me apresentou um sujeito, de uns trinta e cinco anos, que era da UILM<sup>20</sup>. O operador me disse que era o mesmo sindicato de que ele fazia parte. Então, se eu quisesse me filiar, era só dizer para esse sujeito com uma cara muito simpática. Logo pensei que se era o operador que estava me apresentando esse fulano, ele não podia ser confiável. Então, disse que ia pensar, mas que talvez não fosse o momento de me filiar a um sindicato, porque ainda não tinha as ideias muito claras quanto ao papel do sindicato, justamente porque naquela época não havia um sindicato. Ao contrário, existia um outro sindicato que mandava em tudo: o Sida. Eu via sempre as figuras desse sindicato pelego passeando pelas oficinas e todos tinham um comportamento clientelista: o tapinha nas costas, a recomendação para conseguir a colônia de férias das crianças, mudanças de categoria. Enfim, um sindicato de tipo paternalista com o qual eu absolutamente não concordava.

Assim se passaram alguns anos e aí vieram as greves. Agora não lembro com precisão os motivos dessas greves, mas lembro muito bem de um episódio: um operário, não muito jovem, que tirou o uniforme, as luvas e ficou parado fora da linha de montagem para protestar. Lembro que houve uma série de comentários, não muito agradáveis, sobre ele por parte dos outros operários. Alguns zombavam dele (não na sua frente, claro). Mas isso me impressionou muito porque eu ficava pensando: “Esta é uma pessoa que acredita profundamente nessa greve. Pensa diferente dos outros a tal ponto que não se importa que zombem dele ou não se importa de ficar sozinho fora da linha de montagem. Mostra segurança, uma convicção profunda nos objetivos da greve e tudo o mais”. Assim, desde aquele dia, comecei a observá-lo e descobri que, na verdade, era uma pessoa muito séria, com muitas ideias justas, que hoje eu compartilho plenamente.

---

20 N.T. União Italiana dos Trabalhadores Metalmeccânicos.

Esse foi um episódio que, sem dúvida, despertou alguma coisa em mim e comecei a me perguntar se era certo estarmos todos ali, juntos, e não nos colocarmos os problemas de maneira coletiva e discutirmos entre nós. Ao mesmo tempo, começava a discutir com os companheiros de trabalho sobre esse modo de trabalhar, falava sobre os desconfortos que sentia e assim fiquei sabendo que eu não era o único que não gostava desse estado de coisas, mas que alguns mais, outros menos, todos estávamos nas mesmas condições. Enfim, nesse momento estava começando a haver um pouco de discussão em relação à nossa posição na fábrica.

E então chegamos ao período de 1968-1969, quando, pela primeira vez, vi a presença de grupos de estudantes nos portões conversando com os operários. Era um fato estranho que me deixou tão curioso que eu também comecei a parar para conversar com eles. Os estudantes falavam umas coisas para mim que eu não entendia lá muito bem o que significava: falavam de um “sistema” que devia ser mudado, da revolução proletária, da luta de classe, enfim, falavam de coisas assim... grandes, usavam umas palavras meio pomposas, mas com um espírito, uma energia nova que me agradava, a tal ponto que comecei a frequentar também as assembleias estudantis, a discutir, a ouvir o que eles diziam e a falar dos nossos problemas. Mas o mais importante era que se começava a falar um pouco mais na fábrica, entre nós, sobre as condições de trabalho, sobre o encarregado (que era algo imposto e estava ali: chamava a sua atenção ou dava uma multa). Nessa época, houve um princípio de lutas até que bem amplo.

Lembro que não só nas linhas de montagem se questionavam os tempos do trabalho, o fato que tivéssemos de repor as paradas técnicas e outras coisas, mas teve início a luta também na oficina 82 da Mecânica, a Mecânica 2 (uma oficina em que basicamente se fazia trabalho de retífica). E na base dessa luta havia uma demanda por igualdade, ou seja, todos reivindicavam a segunda categoria. Na verdade, não se colocava a questão da qualificação, da capacitação profissional, o que, depois, se tornou patrimônio do movimento sindical e dos trabalhadores. Essa história eu não vivi diretamente, só por reflexo, porque eu trabalhava na oficina de montagem da Mecânica (atual 73), enquanto na 76, como se dizia, estavam

sendo questionados os tempos e o modo como era organizado o trabalho. Nós tentávamos ficar unidos e eu me lembro de dois exemplos: um de uma forma de contestação individual, vivida pessoalmente; o outro de uma forma mais coletiva (ainda que, no início, difícil de se afirmar).

Uma vez, enquanto montava as calotas da 124 (tinha sido transferido para essa função depois do 500), tinha perto de mim uma máquina de *transfer* com um motor que fazia um barulho ensurdecedor. Então, minha forma de manifestar revolta foi cantando, comecei a cantar muito alto, quase tentando cobrir o barulho da *transfer*. Lembro que um dia o encarregado e o chefe de seção pararam perto de mim, confabulando, e eu continuava cantando, como um desafio. É esse o individualismo na contestação que pode vir à tona. Num certo momento, o encarregado me disse para cantar um pouco mais baixo, que ninguém podia me impedir de cantar, mas que eu deveria cantar mais baixo. Respondi que se tinha alguém ali que deveria cantar mais baixo, e era com isso que ele tinha de se preocupar, era o motor da *transfer*. Era a primeira vez que ele me ouvia cantar e ele veio logo me chamar a atenção, enquanto a *transfer* já estava ali há muitos meses, fazendo um barulho terrível, e ninguém tinha reclamado com ela para pedir silêncio (quer dizer, ninguém tinha providenciado um dispositivo para diminuir o barulho).

Uma outra maneira de desafiar o comportamento do chefe, por parte de quase todos os trabalhadores, era essa: de um lado, cantávamos alto e, do outro, chamávamos o chefe, pois, quando isso acontecia, ele fazia de conta que não estava por perto, se afastava, pois percebia que a reclamação não era individual, que começava a ser coletiva. Então, além de cantar, um de nós soltava um grito meio selvagem, “Vem aqui”, que era, ao mesmo tempo, uma forma de desafio e de chamado, como para dizer que não tínhamos medo da sua presença e que íamos continuar cantando tranquilamente. Assim, de vez em quando, se ouvia esse “Vem aqui”, pronunciado por vários de nós, que dava vontade de rir e, ao mesmo tempo, criava um mínimo de união no grupo.

Lembro também das primeiras marchas que fizemos. Saímos do final da seção, meu companheiro de trabalho e eu íamos puxando a fila. Pela primeira vez conse-

guimos reunir um certo número de operários (uns quarenta ou cinquenta) e chegar em passeata até o começo da seção. Mas, assim que chegamos, encontramos o chefe e o sub-chefe da oficina. Mesmo assim, continuamos caminhando e, quando chegamos na frente dos dois chefinhos, percebemos que o resto das pessoas não estava mais atrás: elas tinham parado e continuavam gritando, mas tiveram medo de avançar. Então, o chefe de oficina falou que, no final das contas, nós não estávamos conseguindo lhe colocar muito medo. Na verdade, não tínhamos nenhuma intenção de amedrontá-lo, queríamos apenas, com muita tranquilidade, fazer a passeata interna como um momento de união e de ruptura em relação ao que tínhamos antes, quando não podíamos nos movimentar de jeito nenhum. Dissemos para ele que não era nossa intenção botar medo em ninguém, mas só queríamos fazer a passeata, que era algo que tinha sido decidido por nós, para ir discutir com os outros trabalhadores, nas outras oficinas.

Isso dá uma ideia da dificuldade que existia para unir as pessoas, para se apropriar de algumas formas de luta, pelo menos para tornar eficiente esse tipo de passeata dentro da fábrica, que, com o passar do tempo, se tornou habitual, algo importante e de muita participação dos trabalhadores. Então, não era tudo fácil, enfim, era um período de crescimento, com muitos pontos contraditórios e muita incerteza, mas, como pudemos perceber depois, foi superado de maneira bem positiva pelos trabalhadores. Basta lembrar que, logo em seguida, durante a luta pelo contrato, foram feitas passeatas de milhares de trabalhadores (em todos os setores). Houve inclusive alguns momentos de reunião de todos no pátio da Carroceria e em outros lugares, praticamente com cinco, seis, sete mil trabalhadores juntos.

Ficamos sabendo que tentavam sempre transferir os “capipopolo”, ou seja, os líderes das seções, aqueles trabalhadores que brigavam mais do que os outros – no meu grupo era eu, em outros grupos, havia outros. De fato, no prazo de nove, dez dias, me fizeram mudar de função e de grupo várias vezes. Lembro que me colocaram para trabalhar na 112 (na montagem de câmbio do Fiat Primula), a única linha em que a tarefa demorava mais de um minuto (mas havia uma quantidade maior de trabalho a fazer). Lembro que, entre as minhas várias tarefas, tinha de

encaixar um retentor com uma ferramenta adequada. Um retentor é uma espécie de anel de vedação, uma pequena guarnição que se usa para impedir que o óleo vazze. Mas eu estava com dificuldade porque tenho menos de um metro e sessenta e o câmbio ficava na altura do meu ombro. Então, comecei a reclamar, falava que a tarefa não era adequada para mim, mas que podia ser adequada para alguém um pouco mais alto. Assim, em seguida, chegou outro sujeito, transferido de setor, por motivos parecidos com os meus. E olhe que aquela tarefa exigia apenas um. Mas, apesar de sermos dois, não conseguíamos fazer o trabalho, não porque estivéssemos querendo complicar as coisas ou porque quiséssemos briga, mas por razões muito objetivas. Eu não conseguia encaixar a vedação porque era muito baixo e o meu companheiro, que era vinte centímetros mais alto, não conseguia, ou pelo menos não conseguia fazer essa tarefa por oito horas consecutivas porque no pulso da mão direita, aquela que ele usava para segurar o martelo, tinha uma cicatriz que dificultava uma articulação correta, ou contínua, do pulso.

Quando expúnhamos os nossos argumentos, lembro que, por um lado, ficavam embaraçados, por outro, continuavam afirmando que tínhamos de fazer a tarefa. Aí decidi jogar uma cartada decisiva: já que, depois de todas as minhas considerações, eles não levavam em conta o que eu dizia, disse que ia apresentar um pedido de demissão. É claro que eles ficaram muito felizes, mas escrevi a carta de demissão mais ou menos nos seguintes termos. Dizia que, apesar de ter trabalhado na Fiat por cinco ou seis anos, apesar de nunca ter tido nenhuma advertência disciplinar (nem por um trabalho mal executado, nem por insubordinação) ou qualquer coisa do gênero (o que também podia ser verificado nas minhas fichas), apesar de ter dado à Fiat cinco ou seis dos meus melhores anos, minha recompensa era ser transferido constantemente de um grupo para outro, para operações novas para mim, e ser obrigado a executar uma tarefa sem que ouvissem minhas razões. Portanto, era com grande amargura que chegava à conclusão de que a única solução era me demitir, acrescentando que me surpreendia o fato de que a Fiat considerasse normal tal recompensa a alguém que, por anos, tinha feito seu trabalho como solicitado.

Essa carta enfureceu o chefe da seção, mesmo porque a direção nunca teria aceitado esse tipo de motivo. Isso, claro, eu já sabia e por isso escrevi naqueles termos. De fato, essa argumentação teve um resultado melhor do que todas as outras e, em seguida, me transferiram novamente. Mas, ao mesmo tempo, ela fez com que eu me tornasse mais simpático para os meus companheiros, que perceberam que, apesar de tudo, expor as próprias razões podia ser útil e que eu não tinha uma motivação individualista (não queria prejudicar ninguém), ao contrário, que esperava que o caminho que tentava mostrar aos outros podia transformar o trabalho, torná-lo mais humano, mais aceitável para o trabalhador.

Esse episódio é sintomático de toda uma série de episódios do mesmo tipo que aconteceu nas operações da linha de montagem, dentro das várias oficinas. Dá para perceber quais eram as contradições da Fiat, como era a tomada de consciência dos trabalhadores, que atrito se criava entre a luta operária e a posição tão conservadora da hierarquia da empresa, e as dificuldades que os chefes enfrentavam diante dos trabalhadores, cada vez mais conscientes e preparados. A partir desse episódio e de tantos outros que aconteceram em tantos lugares, podemos compreender qual era o clima dentro das oficinas (especialmente nas operações da linha).

É a partir desse clima, desses episódios, dessas lutas, que surge um resultado, um acordo entre a Fiat e o sindicato, que prevê a definição de cinquenta e dois, cinquenta e três, não me lembro, delegados de linha. É uma grande conquista porque, pela primeira vez, foram criados instrumentos novos, além da Comissão Interna (que já sabíamos que era numericamente insuficiente diante dos problemas). Então, aparecem esses delegados de linha que têm a possibilidade de negociar a não reposição quando acontecem paradas devido a motivos técnicos e tantos outros problemas próprios da linha de montagem. Portanto, há toda uma fase de atenção às linhas de montagem e às questões do trabalho. Enquanto isso (estamos em 1969), estamos nos preparando para a luta contratual que envolve toda a categoria dos metalmeccânicos, ou seja, mais de um milhão de trabalhadores.

Trata-se de ampliar esse instrumento novo, o delegado, de expandir para todos os lugares, todas as funções, não apenas para aquelas da linha de montagem, mas

para todos os departamentos, e fala-se de definir um número de horas para fazermos as assembleias durante as horas de trabalho (assembleias remuneradas, de maneira que os trabalhadores possam discutir e decidir juntos as formas de luta e os objetivos para, depois, lutar todos juntos).

Fala-se das quarenta horas semanais, uma conquista importante se considerarmos que, toda semana, são pedidas seis, sete, oito horas extras a uma grande parte dos trabalhadores e, muitas vezes, sem aviso prévio, abusando também nesse caso do clima, da autoridade dos chefes. Se considerarmos, por exemplo, que se trabalha até no sábado à noite, no segundo turno até as onze, que se chega em casa à meia-noite e meia. Muitas vezes, tínhamos de fazer hora extra até no domingo de manhã e depois recomeçar a trabalhar no dia seguinte, quer dizer, na segunda-feira da outra semana, mudando de turno, ou seja, começando às seis da manhã (o que significava se levantar às quatro da manhã para alguém como eu, que saía da Via Po e ia até Mirafiori, e tinha que pegar um ônibus). Então, é fácil entender o estresse e a impossibilidade, muito além de qualquer necessidade financeira, de manter um ritmo como esse.

Tinha também a questão da tomada de consciência, tanto da minha parte quanto dos outros, de que não se tratava apenas de uma questão de saúde e descanso, de descanso necessário, mas havia também o fato de que, com as quarenta horas, ou seja, com a diminuição do horário de trabalho, era possível empregar mais mão de obra, era uma forma de combater o desemprego. Então, havia também uma tomada de consciência mais política na luta contra as quarenta e oito horas. De toda forma, na reivindicação das quarenta horas semanais, além da recuperação salarial, reivindicava-se a assembleia remunerada durante as horas de trabalho, o reconhecimento dos delegados em todos os grupos, as quarenta horas semanais e outras coisas que não lembro. Mas isso era o principal.

Nessa época, havia uma polêmica com uns grupinhos que não reconheciam a importância dos delegados. Então, tinha aqueles que diziam que somos todos delegados e não aceitavam de jeito nenhum esse instrumento novo de participação. Quanto a mim, eu via o delegado mais ou menos como uma língua que

falava, isto é, estreitamente relacionada com a eficiência das cordas vocais do grupo homogêneo, da equipe à qual pertencia, por isso, era um todo único, pelo menos na funcionalidade. Era essa a garantia de que o delegado não fazia o que lhe agradava, mas o que, na realidade, correspondia à vontade do grupo, era o seu porta-voz, e isso me parecia certo. Havia também outros grupos que aceitavam o delegado, mas visto como uma figura de conflito permanente, alguém que só cuidava das lutas, que organizava as lutas, que só existia em função das lutas. Isso também me parecia uma visão meio limitada, mesmo porque não é dito que existiriam sempre lutas. Quando não houvesse nenhuma luta, o que ele ia fazer então? Voltaríamos ao passado.

Ao contrário, era preciso ter um delegado que fosse o porta-voz do grupo, que exercesse um papel de orientação, que participasse mais no sindicato e que, assim, tivesse capacidade de orientar os trabalhadores, uma dialética aberta, contínua, e capacidade de negociação. Isso justamente para que a aplicação daquilo que havíamos conquistado durante as lutas não ficasse apenas nas mãos da empresa e de seus chefes, para que também os trabalhadores pudessem constantemente, ao longo do tempo, verificar a aplicação desses acordos e, eventualmente, criar condições novas no confronto com a empresa, criar novas possibilidades de aplicação e novas conquistas.

Portanto, delegado sim, mas visto não apenas como uma figura de conflito, mas também de negociação. O sindicato movia-se nessa direção e assim começava a luta contratual de 1969, luta que custou quase duzentas horas de greve, que viu uma participação enorme dos trabalhadores (pode-se dizer que foi uma participação plebiscitária). Alguns técnicos administrativos também participaram. Os técnicos administrativos das oficinas (que trabalhavam nos escritórios das oficinas) participaram também, muito provavelmente não porque tivessem uma grande consciência, mas porque as poucas passeatas, que, no início, era tão difícil organizar, tinham dado o exemplo e, a essa altura, eram um fato real. Os trabalhadores participavam em massa, gritando palavras de ordem no interior das oficinas, e havia todo esse clima.

Lembro de alguns episódios. Às vezes, descobríamos que alguns operadores, ou operários particularmente insensíveis, ou que não tinham as ideias claras quanto aos objetivos, ou fura-greves, não tinham participado da luta. Fazíamos intervalos de turno, assim os chefes também eram obrigados a dizer a esses trabalhadores que fizessem o que queriam, mas deixavam entender que não havia da parte deles nenhum tipo de pressão para fazê-los trabalhar. Obviamente não podiam falar “Façam greve”, pelas suas características, pela função que exerciam, mas falavam: “Nós não obrigamos vocês a trabalharem”. Era um modo elegante de dizer: “Provavelmente por causa de vocês, temos aqui mais três horas de interrupção”, por causa da grande vontade da maioria dos trabalhadores não só de fazer greve, não só de discutir com esses outros trabalhadores que não faziam greve, mas também de fazer um convite, com a ação, com a luta, para que participassem da luta, que era de todos, e por objetivos comuns.

Foi um conflito muito longo, duríssimo. Houve momentos de entusiasmo porque havia algo novo, percebíamos que algo diferente estava nascendo naqueles dias. Então, esse era o clima e esse clima tinha raízes na situação da fábrica de anos atrás. Modificava-se também a relação entre os jovens, havia mais união, discutia-se mais entre os trabalhadores e, por que não, eliminava-se toda uma série de obstáculos também de tipo racista. Essas culturas diferentes começavam a se confrontar mais, ou pelo menos, começavam a ter mais simpatia umas pelas outras. Então, quando um piemontês chamava de “Nápoles” um companheiro, não era mais um comportamento de exclusão, que nascia da falta de conhecimento entre as pessoas. Essas palavras continuavam a ser ditas, mas com um sorriso nos lábios, de brincadeira. No fundo, era a simpatia que começava a crescer e era também a união entre os homens, e havia essa transformação dentro das equipes, essa identidade em relação aos objetivos, o que, claro, tinha um resultado negativo para a empresa. Por um lado, os chefes ficavam surpresos e, por outro, não podiam fazer outra coisa senão se dar conta dessa nova realidade, dessa maior união entre os trabalhadores, e não tinham mais espaço para cumprir sua função de maneira tranquila.

Eu me tornei delegado do jeito que estava dizendo, quer dizer, contestando. Já falei que estavam aparecendo nos grupos aqueles que chamávamos de “capipopolo”, trabalhadores que tinham sensibilidade e energia para enfrentar os problemas, que não tinham medo de enfrentar os problemas. Não ter medo, mas entendendo que podíamos ser demitidos e que subir na mesa pode ser perigoso. E subir na mesa não era nada fácil, eu me lembro. A primeira vez que subi na mesa foi para discutir com um fulano da Comissão Interna que tinha vindo ali para explicar que tínhamos de lutar, sim, mas que tínhamos de ter critérios. Eu como operário, que estava longe de ser sindicalizado e com todos aqueles problemas nas costas, pulei na mesa pela primeira vez para contestar o sujeito da Comissão Interna, para dizer que ele não estava se esforçando muito para entender o estado de ânimo dos trabalhadores da linha. Eu disse: “Provavelmente, mesmo se você se esforçar, não vai conseguir entender, porque você teria que trabalhar, suar um pouco a camisa na linha. Você precisa trabalhar na linha, aí vai entender”.

Nesse momento, falei com raiva, mas, depois, nas outras vezes, tive de falar, mais do que com raiva, tive que falar como alguém que pensa, e isso não era muito fácil, porque não nasci com o microfone na mão, assim como não nasci com a carteira do sindicato no bolso, nem com a carteira do partido comunista (me filiei naquela época tanto ao partido quanto ao sindicato). Isso foi uma consequência de toda uma série de experiências e foi uma escolha livre, que não foi só minha, mas de muitos trabalhadores. Portanto, foi uma escolha amadurecida. Essa história de contestar, de discutir com os chefes e essa relação diferente que eu tentava ter com os companheiros de trabalho me levou a essa função de delegado, de porta-voz, é isso. De fato, depois dessas quase duzentas horas de greve, conquistamos não só o direito à assembleia remunerada, dez horas por ano, no local de trabalho, mas também as quarenta horas, um aumento salarial consistente e o reconhecimento de um certo número de delegados. Fui eleito pelo meu grupo, pelos trabalhadores do meu grupo, e foi assim também em vários outros grupos.

Acho que as minhas características são as mesmas de tantos outros trabalhadores. Havia alguns que eram sindicalizados, que já pertenciam ao sindicato, eram atavis-

tas, e tinham um discurso muito mais orgânico do que outros jovens contestadores com quem sempre se confrontavam.

Foi assim que nasceram, que foram conquistados, os delegados de linha e, logo em seguida, esse instrumento se espalhou por todas as oficinas, por quase todos os grupos, mas isso não foi logo reconhecido pela empresa como um todo. Quer dizer, nem todos os delegados foram reconhecidos, apenas uma parte deles, enquanto nós continuávamos dizendo: “Vamos eleger um delegado em todos os grupos, mas poderemos trocá-lo a qualquer momento, isto é, no momento que percebermos que esse delegado (essa “língua”) não estiver mais funcionando bem, e não porque as cordas vocais não estejam boas, mas porque ele só quer agir por sua própria conta, aí as cordas vocais têm todo o direito de trocá-lo”. Muito justo.

Mesmo nas funções que não eram na linha, o trabalho começa a ser contestado, e já se contestava antes. Mas lembro um episódio: eu não estava mais na linha, tinha voltado para o Fiat 500, a minha função inicial. Tinham me colocado para montar as coroas do diferencial do 500. Eu tinha de colocar seis parafusos e seis buchas e apertar com uma pistola de ar, depois tinha que testar se estavam bem apertados com uma chave dinamométrica. Lembro que para fazer esse trabalho éramos seis ou sete trabalhadores, todos jovens e todos filiados ao sindicato e ao partido comunista. Uma vez discutimos com o encarregado, que não queria que colocássemos no chão o material já montado. Ele queria que, toda vez que faltassem algumas peças, colocássemos esse material no transportador que alimentava a linha. Mas o transportador era muito pequeno, se trabalhássemos em ciclos e puséssemos todas as peças no transportador, não conseguíamos trabalhar porque o transportador era muito pequeno. Então, começamos a carregar as peças no transportador, sem colocá-las mais no meio, como fazíamos antes (onde havia um lugar vazio, nós enchíamos de peças sem dar atenção às normas de segurança), mas começamos a esperar que chegasse a peça vazia e assim, quando chegava esse prato vazio, colocávamos a peça em cima. Dessa maneira, mostramos que era um trabalho que não podia ser feito, que não podíamos alimentar os transpor-

tadores, que nós tínhamos razão de que o modo como o trabalho era organizado nem sequer era eficiente, apesar de tudo.

Lembro que cantávamos, mas dessa vez cantávamos todos juntos. Cantávamos canções revolucionárias, cantávamos canções que cantávamos nas passeatas e que, no início, nem eram conhecidas por todos, mas aos poucos... Mesmo porque eram canções que falavam de luta (“Se otto ore vi sembran poche, provate voi a lavorare”<sup>21</sup> e toda uma série de outras canções que eram patrimônio do movimento operário). E cantávamos todos juntos. Esse era um outro elemento de identidade que existia entre nós, um dos momentos mais bonitos, porque os chefes não podiam dizer nada, ao contrário, saíam de perto quando ouviam, assim como saíam de perto quando gritávamos o famoso “Vem aqui” ...

---

21 N.T. “Se oito horas lhes parecem poucas, tentem vocês trabalhar”.

# Capítulo V: Planos e estrutura do comportamento de alguns operários

## **1. Rumo ao resgate da experiência operária: instruções ao sócia**

Decidimos utilizar a técnica das instruções ao sócia no esforço de recolher a experiência operária depois do insucesso com as histórias individuais. Parecia-nos que a partir das descrições dos delegados participantes no seminário, relativas à contestação da organização do trabalho nos últimos anos, pudesse vir à tona o comportamento deles e de seus companheiros de trabalho apenas como resultante de algo que nos escapava. Como se por trás desses comportamentos existisse algo que em parte os aproximava e, em parte, os diferenciava, como regras de comportamento e estratégias ligadas à experiência individual que não éramos capazes de colher e de que eles não tinham plena consciência.

O modelo de Miller nos ajudou a identificar esse algo num plano e foi então que tivemos a ideia de propor que cada delegado formulasse instruções, relativas ao comportamento na fábrica, para um outro operário.

Esse caminho, porém – pelo menos foi esta a nossa experiência –, levava-nos a uma dimensão ligada a um comportamento ideal. As instruções tendiam a se tornar um manual do delegado perfeito ou do sindicalista perfeito, em outras palavras, vinha à tona um modelo teórico de comportamento, enquanto nos interessava o comportamento real numa determinada situação, ou seja, o modelo de uso. Tivemos a impressão de que o sujeito se apresentava como um estudante diante da banca de exame, mas também como qualquer um que deva descrever o próprio comportamento, em especial, no campo profissional. Na grande maioria dos casos, estimula-se um embelezamento da própria maneira

de se comportar e esse *embelezamento* consiste em tornar o comportamento o mais coerente possível com o modelo dominante. Ou seja, o modelo dominante, ou o modelo ótimo de comportamento definido por regras abstratas (modelo teórico) prevalece sobre o comportamento associado à realidade, perdendo-se, assim, uma boa parte da experiência informal.

Estamos convencidos de que isso esteja profundamente ligado ao modelo mais geral de sujeição-dependência do não-especialista diante do especialista e acreditamos que, sem a remoção de tal obstáculo, é impossível ao psicólogo coletar os comportamentos reais dos operários (e não só dos operários). Sempre na tentativa de resgatar essa experiência (talvez ainda no plano teórico), identificamos, junto com os delegados, o aspecto que nos pareceu mais importante: a amplitude do campo de interesses dos delegados no que diz respeito à relação tradicional homem-máquina ou homem-tarefa. Em outras palavras, o trabalho era descrito pelos operários a partir de quatro pontos de referência: a tarefa, os companheiros de trabalho, a hierarquia da empresa e as organizações de classe (em particular, o sindicato).

O surgimento de um novo personagem, um novo papel, uma nova função, em alguns departamentos (psicólogo e sociólogo, nas palavras da empresa, “vaselina”, nos dizeres dos operários), permitia, a nós e aos delegados, perceber que interessava à organização hierárquica contestar a função de orientação quanto a esses quatro pontos, que era exercida pelo delegado no contato com seus companheiros de trabalho. Assim, aparecia pela primeira vez, naquela fábrica, no nível dos pequenos grupos, um personagem que não tinha nem função técnica, nem função repressiva, mas uma função de orientação, decisivamente *psicológica*. Quando dizemos psicológica, não pretendemos excluir a natureza ou o objetivo político de tal intervenção, mas queremos apenas destacar o aspecto psicológico como conotação fundamental última da própria intervenção. A referência ao modelo de Miller e a reflexão sobre o surgimento da figura do contra-delegado nos departamentos levaram-nos a experimentar uma técnica capaz de reproduzir (repetir) o complexo processo que leva os delegados a traduzir em comportamento real as imagens da fábrica e dos homens que nela operam, ligadas à própria experiência e

à própria visão de mundo. Em função disso, tivemos a ideia de pedir a cada sujeito que desse instruções a outro ele mesmo, ou seja, a um sócia, e formulamos uma pergunta nos seguintes termos: “Se houvesse uma outra pessoa exatamente igual a você do ponto de vista físico, como você diria para ela se comportar na fábrica em relação à tarefa, aos companheiros de trabalho, à hierarquia da empresa, à organização sindical (ou a outras organizações de trabalhadores), de tal forma que ninguém percebesse que ela não é você?”. É claro que com esse método não coletamos o comportamento real em sua inteireza, mas coletamos a imagem do próprio comportamento, do duplo, ou seja, daquilo que se tem em mente em relação ao próprio comportamento. A distância entre o comportamento real e o comportamento descrito não só é fortemente limitada pelo controle dos fatos e pelo conhecimento dos fatos que os outros trabalhadores têm, mas é, a nosso ver, irrelevante em relação ao fato de que é o plano-programa presente na mente (como guia do comportamento) que nos interessa.

Como uma primeira avaliação da validade dessa técnica, podemos, desde já, fazer algumas considerações. Tentamos utilizá-la com estudantes e com trabalhadores, principalmente os técnicos-administrativos, que, diferentemente dos operários, vivem situações em que não há experiência (ao contrário dos outros trabalhadores), ou seja, para eles não existe, ou é menor, a necessidade de sair da *jaula* da pré-determinação do próprio comportamento laboral e, portanto, é menor também a necessidade de encontrar soluções novas (estruturadas na forma de planos) para velhos e novos problemas. Nesses casos, as instruções ao sócia não se apresentaram como instruções. São basicamente uma descrição de todos os elementos do sistema social, dos *defeitos das pessoas*, de tudo o que impede a realização de um genérico mundo justo, perfeito, ao qual corresponderia a possibilidade de exprimir todos os valores pessoais.

Queremos ainda ressaltar que tal técnica não produz sempre um resultado definitivo. Isso porque se trata de uma relação entre um sujeito, aquele que dá as instruções, e um outro sujeito, ou grupo de sujeitos, que provoca uma tomada de consciência do plano-programa, tanto por parte de quem oferece, como por parte

de quem recebe as instruções. Esse processo de tomada de consciência nos remete às palavras de Valensin: “O homem, desde que se viu em condição não apenas de perceber, pensar e sentir, mas também de ser consciente de tudo isso, tornou-se incomensuravelmente mais rico de possibilidades para agir no mundo”<sup>1</sup>. Essa tomada de consciência não é um processo que obedece à lei do tudo ou nada, mas se trata de um processo dialético entre pessoas reais. Essa relação dialética implica, em última análise, a possibilidade de objetivar o plano-programa utilizável tanto por quem dá as instruções quanto por quem as recebe, mas implica também – e esse nos parece o aspecto mais interessante – o enriquecimento contínuo do plano-programa por quem dá as instruções, na direção de uma cada vez mais completa utilização das imagens (experiência) para um processo de completa hierarquização. Em outras palavras, acreditamos poder formular a hipótese de que, se essa técnica nos serviu, como psicólogos, para coletar o plano (modelo de uso) dos delegados, ela foi útil aos delegados para estruturar a imagem do plano de uma maneira cada vez mais rica. No limite, esse processo de hierarquização nunca poderá ser considerado definitivo, no que se refere ao enriquecimento do plano, nem, por conseguinte, no que se refere à *coleta* do psicólogo. Se é verdade que por trás dos comportamentos de todos os dias existe sempre um plano relativo a esses comportamentos, é igualmente verdade que nem sempre existe um único plano do qual derivam os vários planos de comportamento.

Dar instruções ao sócia significa reestruturar e hierarquizar em um plano global cada comportamento, significa fazer experiência da maneira mais eficiente em relação à maneira como o *problem-solving* se apresenta na fábrica, significa formalizar a experiência informal, logo, torná-la transmissível, significa ainda produzir material para uma psicologia do trabalho, ou melhor, para uma psicologia dos trabalhadores voltada ao resgate do homem global, superando a abordagem analítica. Não gostaríamos de ser mal entendidos quando nos referimos ao resgate da abordagem global e da consequente superação da abordagem analítica. É óbvio que

---

1 F.V. BASSIN, *Il problema dell'inconscio*, Editoria Riuniti, Roma 1972, p. 226.

não é possível resgatar tudo, mas é igualmente óbvio que as partes do todo que são coletadas devem ser reunidas e consideradas nas relações em que o operário ou o delegado as considera. Tentamos conservar essa estrutura entre as quatro partes que, juntas, julgamos essenciais. Convém ainda acrescentar que a globalidade, a nossa ver, corresponde a uma sequência que caracteriza o modo de fazer experiência e que a globalidade assim entendida *tolera* uma abordagem com quatro pontos de referência específicos, mas não exclui de forma alguma outras referências e, sobretudo, uma outra dimensão – a longitudinal –, a consciência (por parte do operário) de *como se aprende a aprender*.

Expomos a seguir a sequência que, em nossa opinião, caracteriza o modo de fazer experiência. O operário, na fábrica, depara-se continuamente com problemas que vão do nível individual e chegam ao pequeno e ao grande grupo. Para alguns desses problemas que lhe são colocados, existe uma solução conhecida (por exemplo, o salário) e, para outros, não existe uma solução definitiva, apesar de serem sempre problemas (por exemplo, o problema da qualificação; sabemos como enfrentá-lo, mas ele ainda não foi resolvido). Ao operário são postas questões que ainda não foram captadas como problemas a serem resolvidos; por exemplo, o barulho a que é submetido na fábrica (aspecto objetivo) pode não existir para ele como problema e só passa a ser considerado enquanto tal posteriormente, quando não é mais aceito (aspecto subjetivo).

Na fábrica, a relação com a máquina permanece sendo a relação privilegiada, fundamental. O operário coloca-se outros problemas em função da solução da relação com a tarefa. Para o operário, o elemento central é a tarefa; a relação com a máquina, com o conjunto das máquinas, com a fábrica, com a sociedade e com a natureza remetem ou se assimilam à sua transformação.

Se não fosse assim, recairíamos na psicologia do trabalho tradicional, para a qual os problemas remetem sempre à relação entre o homem e a máquina ou às relações entre os homens, consideradas sempre como relações totalmente independentes. Colocando-se o problema da solução da própria relação com a máquina, caracterizada por uma rígida definição dos tempos e dos movimentos,

o operário descobre que os pressupostos do método de Taylor, que caracterizam a atual organização do trabalho, são falsos, uma vez que a pretensa capacidade dos prescritores (projetistas incluídos) de prever todos os inconvenientes técnicos na fábrica não se concretiza de forma alguma. O operário descobre também que todos os inconvenientes (desde as falhas na rosca de um parafuso até as paradas técnicas ou um infortúnio etc.) se resolvem graças à sua intervenção direta e não prevista. Assim, cria-se a consciência de que entre o projeto da fábrica (imagem do plano) e o plano real, ou ainda, entre o modelo teórico e o modelo de uso (em relação à produção), existe uma lacuna que é constantemente preenchida pela intervenção do trabalhador.

Essa intervenção do operário para preencher a lacuna entre organização formal e organização real produz experiência de relação com a máquina, e a transmissão dessa experiência para outros determina a formação de uma experiência também na relação com os homens. Portanto, podemos dizer que a formação informal na fábrica implica um processo duplo: a transmissão pura e simples da experiência e a experiência que deriva da solução dos problemas que se apresentam a quem quer transmitir experiência. A partir dessa última forma de experiência, surge uma série de problemas novos que não só não têm uma solução, mas, tendo mudado o próprio objeto dos problemas iniciais (a máquina, a tarefa), não são sequer representados como problemas. A tomada de consciência deles como problemas coloca os operários num nível de pesquisa que supera a dimensão individual, sendo que as soluções individuais e as categorizações tradicionais (que ainda podem ser semelhantes àquelas da psicologia do trabalho tradicional) resultam inadequadas.

Assumindo como hipótese que as imagens existentes na cabeça das pessoas, isto é, as informações, têm valor apenas se traduzidas num plano, o material que queremos fornecer através das instruções ao sócia não é outra coisa senão uma série de pequenos planos, de elementos de tática e estratégia, de categorias que representam unidades moleculares e molares do comportamento. Tentaremos explicitar ao leitor o significado dessas instruções ao sócia como elementos que podem servir para identificar a estrutura do comportamento dos operários (logo, o

valor da experiência operária *aqui e agora*). Isso nos coloca numa situação muito embaraçosa, pois é como se tivéssemos de demonstrar, através das instruções a um sócia realizadas por um psicólogo do trabalho, que a psicologia do trabalho tem a dignidade de uma disciplina científica.

Certamente, muitos dos modelos teóricos que somos habituados a reproduzir e a ouvir repetidos entre psicólogos do trabalho (por exemplo, a superação da seleção, a não neutralidade da ciência) resultariam num modelo de uso difícil de ser documentado. De toda forma, resultaria em uma avaliação da realidade que, independentemente das deformações devidas ao filtro dos diversos modelos teóricos (de tipo técnico, ideológico, moral, entre outros), forneceria um quadro real dos planos de comportamento dos psicólogos do trabalho.

Não era nossa intenção abordar a experiência dos psicólogos do trabalho e o seu devir, mas gostaríamos que alguém se dedicasse a isso assim como nos dedicamos à experiência operária. Gostaríamos apenas que todo psicólogo do trabalho, ao ler as instruções ao sócia dos delegados, refletisse, para avaliá-las, sobre quais seriam as suas próprias instruções ao sócia. A primeira dificuldade com que nos defrontamos para transmitir o que aprendemos durante as “150 horas” foi uma dificuldade prática. Em poucas palavras, os operários nos ofereceram uma enorme quantidade de imagens, uma grande quantidade de planos particulares, um plano individual. Esses planos se situam dentro da estratégia geral do movimento operário, mas não são partes de um grande plano do movimento, porque isso não existe como plano completamente estruturado. Como nos forneceram tais informações? Primeiramente, como peças, como partes que aos poucos fomos encaixando juntamente com eles (paralelamente, ao mesmo tempo, tornava-se claro para eles o seu próprio plano, na medida em que se tornava claro para nós) e, ao mesmo tempo, descobríamos que o nosso próprio plano só podia ser a apropriação de seu plano. Em conclusão, depois de ter recolhido oralmente as instruções ao sócia dos delegados operários durante o seminário das “150” horas, para registrá-las por escrito, operamos da seguinte maneira: um dos docentes se comportava como o sócia e o delegado dava as instruções, que registrávamos sem corrigir. A partir das centenas

de páginas obtidas com cada delegado, tivemos de escolher. Portanto, as instruções ao sócia devem ser vistas como fragmentos de conjuntos diversos, os planos dos vários delegados, e de um conjunto maior, o plano ligado à experiência operária na Fiat dos últimos anos. Queremos destacar a consciência da continuidade entre o plano individual e o plano de classe, o que pode ser apreendido nas instruções.

Assim, gostaríamos que quem lesse as instruções atentasse para este ponto essencial: os operários considerados por nós fazem parte de um conjunto, a classe operária, e não são elementos de uma série como a organização taylorista e, conseqüentemente, a psicologia do trabalho tradicional gostariam que fossem. Com isso, não pretendemos dizer simplesmente que têm uma consciência genérica de pertencimento à classe operária, mas que, do ponto de vista psicológico, faz-se presente em cada um deles o contexto geral dos problemas da classe. Os objetivos da classe, os instrumentos da classe operária, fundem-se com a consciência dos objetivos individuais e do pequeno grupo, na fábrica real, no grupo real, no que diz respeito à sua tarefa real.

A integração do indivíduo e do pequeno grupo na classe adquire uma conotação particular: tem o significado de planos individuais e de pequeno grupo com todos os elementos de ordem molecular e de ordem molar, de cuja composição deriva uma estratégia do movimento operário, mas não vem à tona de maneira igualmente definida um plano abrangente da classe operária.

Poderíamos formular a hipótese – a ser depois verificada – de que exatamente porque a classe operária vive (no sentido que identifica os problemas e as soluções *aqui e agora*) essencialmente de experiência informal, da qual pelo menos uma pequena parte retorna aos pequenos grupos e aos indivíduos (dos quais deriva) de maneira formalizada, ela constitui uma estrutura anômala em relação às outras agregações sociais em que prevalece, ao contrário, a formalização de cima, que não corresponde a uma contínua e organizada alimentação de baixo, através da experiência informal.

Gostaríamos ainda de acrescentar que essas instruções ao sócia demonstram que já está em curso um processo, ainda que inicial, de superação da divisão entre prescritores e executores. Em outras palavras, existem já executores capazes de

ensinar aos prescritores, psicólogos incluídos, quais são os problemas excluídos do campo de pesquisa dos prescritores, com as respectivas soluções, numa concepção dos modos de produção que, segundo as palavras de um delegado, permita “partir sempre das coisas mais concretas, para, depois, através delas e através da discussão, deixar entrar todo o mundo”.

Pareceu-nos necessário, ou pelo menos útil, transmitir ao leitor a nossa chave de leitura das instruções ao sósia, em especial, para tornar explícito o esquema de referência a partir do qual escolhemos o material. Não se trata apenas de não modificar a linguagem, de forma a respeitar os termos e expressões utilizados. Escolher uma parte porque a considerávamos mais relevante dos que outras certamente significa modificar a linguagem. Não basta dizer que houve a colaboração dos delegados autores das instruções ao sósia nesses cortes. De toda forma, era uma exigência de ordem prática.

Escrevemos tudo de uma só vez e não corrigimos as nossas impressões sobre os quatro delegados. Elas são para nós, ao mesmo tempo, o título e a chave de leitura de cada uma das instruções ao sósia e também se propõem a ser uma tentativa de explicitar a referência, o modelo, a partir do qual operamos para a seleção do material.

## **2. Instruções ao sósia de Luigi C.**

### *A fábrica como centro de relações sociais*

A visão de mundo que informa as instruções ao sósia de Luigi C. se caracteriza essencialmente por dois elementos: a necessidade de se comunicar com os outros e uma grande confiança de poder convencer os outros, em particular os companheiros de trabalho, mas não somente eles (se as soluções que se propõem são corretas). Em coerência com esses dois elementos, o trabalho é vivido como um jogo que comporta a medida da própria destreza, da própria capacidade de esforço, da própria capacidade de superar as dificuldades que a máquina e a organização hierárquica comportam. A energia que o leva a experimentar soluções novas parece brotar do encontro entre essas duas exigências humanas e a negação objetiva das possibilidades que a organização taylorista comporta. Como delegado, sua postura é sempre a de

um indivíduo que não impõe a própria experiência, mas que a coloca à disposição também de quem quer obstinadamente aprender, refazendo os erros já cometidos por outros antes. A organização do trabalho é algo extremamente concreto, um conjunto de imagens que lhe permite identificar, na faixa branca, os limites da própria liberdade de se mover do ponto de vista do espaço, na pausa fixa, a própria limitação de liberdade temporal, na proibição de falar com os companheiros, a limitação da própria necessidade de socialidade. O trabalho como jogo tem um correspondente, a seção como sede de discussões sobre a sociedade, sobre a fábrica, sobre a necessidade e sobre a possibilidade de mudá-las. É em função desse objetivo que ele organiza a própria maneira de fazer experiência. A formação do grupo, portanto, é o elemento sobre o qual se concentra toda a sua atividade, não obstante seu trabalho ser um trabalho tipicamente individual, quer dizer, um trabalho em uma prensa média. As relações com a hierarquia são ligadas aos comportamentos individuais específicos do chefe de seção e do encarregado. Esse fato não se deve a um modelo do tipo *human relations*, mas à capacidade de reconhecer aos representantes da hierarquia da fábrica também uma função de coordenação do processo produtivo que coexiste com aquela da hierarquia e que provavelmente deverá ser conservada em um mundo não capitalista, assim como ele vê no operário o produtor, e não apenas o assalariado. Da mesma forma, as relações com a organização sindical se caracterizam no sentido de saber reconhecer a maior experiência de quem efetivamente tem mais experiência do que ele e no sentido de reconhecer, também, os diversos níveis de experiência. Também para o sindicato, o reconhecimento da organização piramidal não determina uma postura passiva ou de subordinação, porque o sujeito quer ser convencido, deve ser convencido, de que as soluções propostas pelo sindicato são mais válidas do que aquelas que ele e seus companheiros de trabalho elaboraram com base na própria experiência.

## **2.1. Relação com a tarefa**

O meu sócia deve chegar para o primeiro turno às seis da manhã ou para o segundo turno às 14h30. Assim que entrar, tem de bater o cartão que delimita o horário de trabalho, isto é, o quanto dura a presença no local de trabalho próximo à máquina.

Trabalho nas prensas: uma prensa é uma espécie de edifício com um malho que vai para cima e para baixo pelo estímulo de impulsos elétricos, o que se consegue pressionando alguns botões ou um pedal. Estou nas prensas há cerca de três anos e meio. Para o horário de entrada, o meu sócia deve se guiar de acordo com as jornadas. Às vezes, de manhã, tem de tomar o último ônibus que chega antes do horário de entrada das 6, entra correndo e, em vez de subir normalmente para cima nos vestiários, se trocar, descer e bater o cartão, passa diretamente para bater o cartão, passa na oficina, depois sobe lá em cima para se trocar. Isso acontece quase sempre de manhã, umas cinco vezes por semana, até porque, na qualidade de delegado sindical, mesmo que chegue antes, entra no limite do horário, porque pode ser que tenha que distribuir panfletos.

No local de trabalho, a primeira coisa que o sócia tem que fazer é checar a ficha de produção, que fica presa no lado esquerdo da máquina. Na ficha de produção está escrito o número de peças que deve ser feito por hora e o tipo de material que deve utilizar. Tem ainda uma outra ficha que fornece as informações sobre o uso da prensa, quer dizer, o número de peças que há no contador. Isso porque, como a produção é registrada de forma progressiva, você deve se assegurar de que número partir para juntar as peças que você trabalha. Por exemplo: se o último que trabalhou no outro turno deixou 22.500, você deve partir dessa cifra para somar as suas no contador. Depois, você tem de testar se as peças disponíveis estão boas e você se assegura de que sejam respeitadas todas as normas de segurança. Para fazer isso, você aperta os dois botões e observa se o malho se desatreia de cima, depois, tira uma das mãos para ver se um botão só é capaz de fazer funcionar ou se ele fica bloqueado. É necessário verificar isso porque seria muito arriscado se a prensa seguisse funcionando com um só botão.

Essas coisas o encarregado me ensinou durante a preparação da linha, só que devia ser o próprio encarregado a fazer esse trabalho na primeira vez que alguém chega na prensa. Geralmente ele delega esse ensinamento a um trabalhador.

No que se refere ao trabalho, uma esperteza que os meus companheiros me ensinaram foi dedicar a primeira meia hora a encontrar a melhor posição para

colocar a peça no molde, de modo a eliminar todos os eventuais pretextos que depois te deixam nervoso e você não consegue mais trabalhar. Todo mundo já deve ter colocado um disco na vitrola ou colocado uma chave na fechadura. Muita gente não percebe o quanto essas operações são difíceis. Igual ou maior é a dificuldade de se colocar uma peça debaixo do molde de uma prensa. Quem fez o toca-discos certamente tentou simplificar, por exemplo, arredondando a ponta do pino do encaixe do disco. Algumas dessas simplificações no trabalho foram *roubadas* pelo patrão, observando os gestos feitos pelos operários e a harmonia de seus movimentos. Outras, ao contrário, são as posições que, como operário, você consegue impor ao movimento do seu braço. Na prática, existem duas ou três mil particularidades para cada grupo de prensas, que por sua vez se subdivide em prensas pequenas e médias. Eu fico nas médias.

Quando começar a aprender a posição da mão que introduz a peça sob o molde, o meu sócia vai conseguir trabalhar de forma mais rápida por mais ou menos uma hora, depois ele para, porque já vai estar meio nervoso, sobretudo por causa das posições, às vezes complicadas, que irritam. É melhor descansar. Geralmente, lá pelas sete, sete e quinze, quase todos, inclusive o meu sócia, deixam as prensas e vão tomar café. Lá pelas sete e meia, quinze para as oito, você volta, recomeça a trabalhar e já trabalha melhor, numa certa velocidade, aí você consegue ficar na produção definida pela ficha de produção. Eu, quando trabalho, por exemplo, utilizo o pé esquerdo para apertar o pedal. Como funciona o mecanismo? Me apoio no pé direito, o braço direito fica embaixo do molde, a mão acomoda a peça. Voltando para a posição normal, o pé esquerdo pressiona o pedal. O protetor da prensa se fecha, a prensa desce. O que acontece nesse meio tempo é que sincronizei os vários movimentos. Geralmente, os outros pressionam o pedal com o pé direito. Isso exige um esforço de tensão maior porque você tem que primeiro tirar a mão e depois apertar, senão você corre o risco de prender o braço entre as duas partes do protetor. A minha metodologia reduz a ação toda a um processo mecânico. O protetor está fechando enquanto a mão está saindo. O tempo se reduz de maneira notável. Não dá para roubar essa metodologia porque, quando o cronometrista está por perto, trabalhamos normalmente.

Na relação com o trabalho, eu me considero um bom operário, já que eu consigo ficar no crédito de um bom número de minutos além daqueles predeterminados pela ficha de produção, pelo departamento de tempos e métodos. Para mim, e, portanto, para o meu sócia, sobrar tempo pode significar um momento de discussão com os companheiros de trabalho. Praticamente todo dia tem uma peça nova para trabalhar, mas não é algo individual, porque para aprender uma série de “espertezas” é necessária a interação com os companheiros. Entre eles, são especialmente os mais velhos que transmitem a experiência. Também o meu sócia, se lhe pedirem, deve ajudar os companheiros nesse sentido. Se não é possível fazer a produção que estamos discutindo, então procuramos um modo de contestar a produção, quer dizer, chamamos o cronometrista, o membro do comitê de bonificação por produtividade e contestamos aquela produção, ou porque o material não é bom ou por outro motivo.

Às vezes, nas prensas médias onde trabalho, é utilizado material de retalho. Os retalhos são sobras de grandes partes (portas, laterais etc.). A chapa que vem daí é geralmente cheia do óleo e da graxa usados no trabalho anterior. O problema é que as peças dessa chapa são difíceis de separar uma da outra.

Faz um bom tempo que os moldes são dotados de automatismos para a expulsão das peças moldadas. Quando esses automatismos não funcionam, o tempo tem de ser modificado. A própria estatura do operário influi na produção. As prensas têm várias alturas, mas uma distribuição pouco adequada da mão de obra é um fato que deve ser contestado como bonificação por produtividade. Há algum tempo teve o caso de um homem e de uma mulher. A mulher foi colocada para moldar detalhes grandes e não aguentava carregar aquele peso por muito tempo. O homem tinha sido colocado para moldar detalhes muito pequenos. Com as luvas fornecidas era até ridículo exigir alguma produção. Na qualidade de delegado, eu fiz o cronometrista perceber o absurdo da situação, que passou a questão, primeiro verbalmente e depois de forma oficial, ao encarregado. Mesmo nesse caso podia se considerar uma contestação da produção. Os tempos não foram reduzidos, mas foram invertidos os papéis dos operários, a mulher passou para as partes pequenas, porque tinha as luvas finas usadas pelas mulheres, e o homem para as partes grandes,

porque estava mais apto fisicamente e por causa dos instrumentos à disposição.

Do ponto de vista da qualidade, que é certamente determinada por cada um de nós, deve-se notar também que em cada linha há uma pessoa que cuida do controle de qualidade, que chama você e para a produção se as suas peças saem ruins. As peças recém feitas caem na caixa atrás da prensa e a cada quinze ou vinte minutos são checadas por essa pessoa que pede para você acrescentar um pouco de graxa para evitar que a peça quebre ou engripe (quando as peças engripam, elas saem amassadas, deformadas, às vezes, até mesmo quebradas por causa do aquecimento do molde sem graxa). Se a gente continua, as peças quebram, não são mais utilizáveis e é necessário ajustar o molde. Cada operário tem o seu jeito de trabalhar: alguns têm necessidade que sobre tempo para conversar, outros precisam mostrar que eles também são capazes de trabalhar bem, outros, por razões que estão além da própria fábrica, não fazem sequer a produção. Quer dizer, a relação com a máquina depende de razões e necessidades particulares de cada operário.

Em relação à transmissão de experiência, em relação à qualidade, acho que não dá para transmitir tudo, a série completa de espertezas acumuladas no tempo, porque sempre há um truque novo, principalmente porque na maioria das vezes os moldes são modificados, acrescenta-se alguma coisa. Enfim, surgem novas possibilidades de “espertezas”. Geralmente, você se serve da experiência daqueles que estavam antes de você e, com base no fato de ter entendido que existem espertezas, você se empenha em encontrar aquelas que são adequadas à sua situação, de acordo com as possibilidades do tipo de molde que você tem à disposição. A própria empresa já dispensou um certo tipo de peças, inventou outras novas, que podiam ser encaixadas melhor, inseridas mais rapidamente sob a prensa.

É por isso também que a empresa escolhe as prensas com braços mecânicos, que funcionam como o braço do homem, independentemente da velocidade de cada um para colocar a peça. Só tem uma coisa: a prensa gira em ritmo contínuo e você tem que colocar a peça numa certa posição já pré-determinada por uma forma, essa peça é agarrada pelo braço mecânico com uns ímãs e é acomodada. Enquanto a prensa está descendo outra vez, o braço se afasta, então você não corre mais o risco de

cortar uma mão. No máximo, se alguma coisa se engancha ou houver um problema no braço mecânico, o braço quebra. Quer dizer, é exatamente com base nessa experiência que, de acordo com a velocidade do braço, se consegue avançar mais rapidamente a produção, produzimos mais, a empresa introduziu esses sistemas...

## **2.2. Relação com os companheiros de trabalho**

Voltando ao ano de 1969, independentemente das minhas características, antes da fábrica, de me relacionar com as pessoas, evidentemente na fábrica você se encontra num ambiente diferente que, no fim das contas, te aflige um pouco. Ter companheiros de trabalho que me deram a mão quando entrei certamente me marcou para o futuro. Por exemplo, me ajudou demais um companheiro que veio até mim para me garantir que a empresa não ia me demitir depois de uma série de coisas que aconteceram na minha primeira semana ali. O fato é o seguinte: no segundo dia, eu cheguei atrasado, no terceiro e no quarto, eu não fui porque pedi licença médica. Quando fui, me chamaram e me disseram: “Bom, se o senhor acredita que aqui é lugar de trabalhar, reflita um pouco e diga se ainda quer ficar trabalhando aqui ou não”. Eu expus os meus problemas e me mandaram para outra linha.

Mas eu estava preocupado, porque obviamente eu também não achava que eu tinha me comportado muito bem. Eu trabalhava perto de um companheiro de trabalho que fazia praticamente a mesma produção que eu e ele percebeu que eu estava meio estranho, se aproximou de mim e me perguntou o que eu tinha. Conteí para ele um pouco dos meus problemas e ele, então, todo tranquilo – tirando o fato de que era mais velho, tinha mais de dez anos na Fiat, quer dizer, tinha muita experiência na área –, me disse para ficar tranquilo, que a Fiat não demitia ninguém, que aliás naquele período estava admitindo um monte de gente, que já tinham entendido que eu nunca tinha visto uma fábrica, e que por isso eu não tinha de ter medo. Aí entendi que ali dentro ou você tinha um vínculo com os outros que trabalham ali por oito horas, ou você corria o risco de ficar isolado, ou mesmo de sofrer uma forte angústia que podia te destruir.

Esse tipo de experiência me fez entender que significado podia ter trabalhar ali dentro por oito horas com os companheiros de trabalho e que precisava utilizá-las,

sabendo que, assim como eu tinha tido dificuldade nos primeiros dias, os outros também poderiam ter, e isso foi demonstrado depois. De fato, você sempre encontra alguém que não consegue trabalhar, que tem mil problemas, igual ao meu companheiro, esse que eu citei, que, depois que fizemos amizade, me trazia os deveres de casa da filha, que estava no ensino médio, e eu fazia até os deveres para ela.

Considerando os companheiros de trabalho com quem eu trabalho agora, eu poderia subdividi-los em vários tipos, levando em conta que o meu objetivo final é o de conduzir todos a um lugar comum. Na prática, se você fosse o meu sócia, por exemplo, quando são sete horas, você vê que todos param, você também para, chega perto da maquininha de café, ali você vê uns grupinhos que começam a conversar, você se aproxima, tenta entender, pega o sanduíche, começa a comer, sempre tentando entender o que os outros dizem e você também começa a conversar. Atualmente, eu tento marcar todas as minhas palavras com um objetivo comum, quer dizer, tento enfatizar que esse tipo de fábrica deve ser mudado de qualquer jeito, porque só responde a certas necessidades e não leva em consideração outras necessidades, que são minhas, por exemplo, de poder conversar, de poder conservar a saúde.

A fábrica, ao contrário, não tem consideração pela minha saúde, nem pelas minhas necessidades psicológicas, porque claramente existe uma ficha de produção que não foi acertada comigo, tem um encarregado que me pede para ficar próximo da máquina desde quando toca a sirene até tocar outra vez para eu largar o serviço. Por isso, é um ambiente que, de um lado, não satisfaz e, do outro, você tem a impressão de não estar num local de trabalho. Você pode considerá-la apenas um quartel rígido, que não leva em conta nenhuma necessidade, a não ser aquela de produzir. Essas coisas existem na minha relação com os companheiros quando a conversa se concentra na fábrica. Às vezes, se discutem outras mil coisas, não quer dizer que o operário fale só dos problemas que tem na fábrica. Às vezes, por exemplo, você pode conversar com um operário de uma certa idade, aí você se põe a discutir política e trata de todos os grandes problemas da sociedade.

Quanto a conseguir classificar meus companheiros de uma certa maneira, digamos que eu os classifico em quantos são, se são trinta, em trinta, e não menos. Às ve-

zes, pode acontecer de conseguir classificá-los em um número menor, mas quase sempre você vê que cada pessoa tem que ser considerada pelo que é, a partir do que é, para conduzi-la àquele fim comum, quer dizer, levá-la a ser mais concreta, mais realista, mais presa à realidade e não alheia àqueles que são os verdadeiros problemas que cada um de nós tem ali dentro, e você tenta recuperá-lo para uma participação, seja nos processos produtivos, seja naqueles de caráter mais geral.

Pode ser que esses sujeitos, quando chegam de manhã e já leram o jornal, ou melhor, à tarde, quando já leram melhor, te façam uma série de perguntas sobre aquilo que leram ou ouviram, sei lá, no *Gazzettino del Piemonte* ou em outros lugares. Você não pode negar uma resposta a essas pessoas, quer dizer, eles esperam de mim essa função particular porque me elegeram como representante deles frente ao sindicato e à empresa. Digamos que eu faço o papel daquele que deveria explicar todas as regras de como funciona o mecanismo, depois deixo a juízo deles, até porque correria o risco de fugir do meu papel se tentasse dar as soluções.

Isso fez sentido para mim depois de uma experiência dentro do sindicato que me fez entender que nem sempre eu tinha as respostas certas, que podia oferecer algumas coisas e outras não, porque corria o risco, às vezes, de não deixar claro o porquê de algumas respostas. Digamos que *grosso modo* eu acredito conhecer os meus companheiros de trabalho. Com alguns, eu só converso sobre os problemas externos à organização do trabalho. Com alguns, eu converso apenas sobre os problemas de trabalho porque eles se interessam mais e porque tendem a guardar para si os seus problemas pessoais, então, eu não posso forçar a mão de jeito nenhum para tratar de problemas que eles não querem discutir.

Você como sócia não deve forçar a barra com ninguém, mas, à medida que vai amadurecendo alguma simpatia pela forma com que você deixa essas pessoas se expressarem, a amizade cresce e depois se expande o campo de relações.

Digamos que cada vez que eu mudei de equipe (três vezes, para ser preciso, e vinte encarregados no total de cinco anos) e me encontrei diante de companheiros novos, tudo o que fiz foi tentar resolver os problemas. Problemas grandes, às vezes de caráter humano. Por exemplo, quando trabalhei na oficina 5, tinha

um problema enorme, a questão dos dez minutos de repouso ligados às paradas técnicas. Para a empresa, essas paradas técnicas faziam parte daqueles minutos de repouso que tínhamos direito devido aos fatores que provocam cansaço, enquanto para mim isso não era verdade, porque a experiência na mecânica não respondia àquilo. De fato, as paradas técnicas eram à parte, então se eu e a empresa estabelecemos que às sete em ponto eu paro dez minutos para comer um sanduíche, às sete eu paro dez minutos, não cinco para as sete ou quinze para as sete porque tem a parada técnica. Eu faço a parada de direito por conta dos fatores que provocam cansaço e se depois há outras, ótimo.

Esse fato, por exemplo, aos olhos daqueles que estavam lá, habituados a sofrer esse método de imposição por parte da empresa, era uma primeira conquista. Uma outra conquista, sempre no mesmo local, foi a dos quinze minutos depois do almoço ou depois do jantar para ir tomar um café. A situação era que, se havia paradas técnicas, nós podíamos ir tomar café, do contrário não. Num primeiro momento, achei por bem desacelerar com uma série de astúcias o processo produtivo. Então, finalmente, eu e os encarregados chegamos a uns acordos, por exemplo, se havia paradas técnicas até uma certa hora, por exemplo entre meio-dia e uma hora (o almoço era às 11h20), nós íamos tomar café durante as paradas técnicas, senão, às 13h00 o encarregado colocava as luvas e substituía um de cada vez, e todos íamos tomar café.

Isso significou uma enorme conquista para todos aqueles operários, primeiro, porque eles usufruíam de um tempo de repouso a mais do que eles já tinham e, em segundo lugar, a satisfação de ver um superior trocar de lugar com você não era algo indiferente. Por essas razões, eles me escolheram como delegado.

A relação que tenho com os de agora é bastante boa, até porque agora tenho a possibilidade, como representante sindical, de resolver problemas de caráter mais geral. Naquela época, eu era delegado eleito com cédulas brancas, não era representante sindical, portanto, não tinha a possibilidade de ter contato com a direção. Todos os meus contatos com a direção naquela época eram estabelecidos por meus companheiros. Por exemplo, eles recebiam uma multa, eu tranquilamente

os mandava para os escritórios, depois de explicar onde ficavam, para contestar a medida. Depois, eu pedia para eles explicarem o que tinha acontecido, o que o caras tinham respondido, para depois generalizar esse tipo de experiência, como expressão do conceito de participação traduzida em experiência concreta.

Aconteceu diversas vezes de eu ir à diretoria depois que me tornei representante sindical. Nas primeiras vezes, ia sozinho ou com outros representantes sindicais. Por um certo período, percebi que os representantes da empresa concordavam com isso, ou seja, aceitavam o questionamento e diziam que iam tomar providências. Mas isso acabou logo e passei eu a ser questionado pelos companheiros de trabalho. Então eu percebi que aquela relação verbal entre mim e a direção tinha se tornado perigosa. Decidi que o operário me acompanharia à direção e resolvi dois problemas, o meu e o daquele operário. Se o problema não era resolvido, o operário se irritava com o cara da empresa e eu tirava de cima de mim a preocupação com a minha presença obrigatória. De fato, uma vez que aprendia onde protestar, o operário ia até sozinho.

Apliquei essa regra tão proveitosa inclusive nas relações com a hierarquia da empresa. Já havia acontecido no passado, agora isso se concretizava como regra. Tinha aprendido que para vencer aquela estrutura eu tinha que obter o consenso dos meus companheiros de trabalho. A coisa se estendeu para todas as fases de contestação da organização do trabalho em que meus companheiros de trabalho estavam envolvidos.

Um dos cuidados que sempre tive nas relações com meus companheiros foi de nunca fazer pressão. Quero dizer, nem todos pensam como eu ou têm os mesmos problemas que eu. Como diz o outro, se alguém gosta de futebol, não sou eu que vou convencer a gostar de política. Porém, lancei mão de uma esperteza. Analisei o futebol e apontei alguns aspectos políticos que o influenciam. Utilizando essas informações, conduzi a discussão como eu queria. Na prática, não rejeitei o confronto, no fim das contas, o que me interessava era ter alguém mais com quem discutir. Não podendo fazer com que discutissem nos meus termos, usei um outro termo que pudesse ser comum a todos.

### 2.3. Relação com a hierarquia da empresa

Tenho chance de ter contatos com a organização da empresa todos os dias, dada a minha posição de representante sindical. Para o meu trabalho, não precisaria muito desses contatos, porque não existem problemas de produção para mim, de não conseguir atingir a produção prefixada na ficha. De fato, eu utilizo todos aqueles jeitinhos de que eu falava, quer dizer, pessoalmente eu não tenho dificuldades para resolver com a máquina e, portanto, não precisaria discutir nada disso com a organização patronal.

O único problema seria que me impedissem, como fizeram em 1965, de sair do meu local de trabalho. Naquela época, tinha umas faixas brancas que delimitavam a máquina. O meu costume era deixar o local de trabalho, ir bater papo com os outros depois de ter terminado a produção e, uma noite, que, aliás, foi a véspera da minha transferência para as prensas, chegou um encarregado e me disse que eu não podia estar onde estava porque o chefe da oficina estava passando e eu estava fora das faixas brancas. Por pouco a gente não se pegou na porrada, eu disse poucas e boas para ele e não voltei ao local de trabalho, porque para mim aquilo era absurdo. Depois que termino meu trabalho, eu não sou um militar, converso como eu bem entender com os meus companheiros.

Hoje, com a organização da empresa, consigo falar até com o diretor. No dia a dia, geralmente, trato com o encarregado porque no geral discuto os problemas dos operários. A relação com os chefes de departamento é uma coisa bem estranha, porque eles realmente não representam nada, são apenas intermediários entre a direção e o encarregado, portanto, eles não têm um contato contínuo com o delegado, com o grupo homogêneo. Eles só visitam os setores, são apenas observadores técnicos no âmbito da oficina.

Às vezes, acontece de eu ter contato com o chefe de oficina por questões técnicas, categorias, deslocamento de máquinas, máquinas barulhentas ou outras coisas do gênero. Já há contatos mais frequentes com os assistentes de pessoal mesmo, esses novos personagens que a empresa introduziu, porque com eles você pode abordar qualquer tipo de problema. A experiência está demonstrando que a minha

relação com eles é uma relação estranha, que não chega a lugar nenhum: eles te dão respostas, depois, quase sempre, se prometeram uma coisa, não cumprem, e você fica numa enrascada, porque provavelmente você voltou para a equipe, deu respostas positivas para os companheiros de trabalho, e depois de um certo período se verifica o resultado oposto. Então, há o risco de você ser questionado pelos companheiros de trabalho. Há um tempo introduziram na estrutura da empresa as figuras do sociólogo e do psicólogo (que nós chamamos de “vaselina”). Essa figura introduziu um novo tom nas relações com a estrutura. Tem prevalentemente três funções (com os delegados, com os operários e com os encarregados). Vou ressaltar só as duas primeiras, com os delegados e com os operários.

Com os delegados, eles criaram uma confusão. Quero dizer que eu já tinha muito o que fazer com as questões cotidianas. Um te chama daqui, outro te chama de lá, mil problemas. Um trabalho enorme. A entrada em cena desses personagens tornou esse trabalho praticamente impossível. Como se você estivesse num teatro de marionetes em que os fios fazem você se movimentar de um certo jeito. Esses sujeitos faziam chover muita em cima de muita. Na Carroceria, por exemplo, eles inventaram “o encaminhamento para casa”. Quando havia essas multas, você tinha antes que correr para procurá-los e, às vezes, eles te desarmavam dizendo que tinham se enganado ou diziam “tudo bem” e não tomavam nenhuma providência.

O “encaminhamento para casa” era algo genial. Basta pensar que tinha se chegado ao ponto em que, em uma linha de carroceria (com mais ou menos 700 metros de comprimento), vinha o encarregado do primeiro grupo e dizia: “Tem uma equipe de greve lá no fim, daqui a pouco não dá mais para trabalhar. Vocês estão livres”. A coisa era tão comum que o povo deixava a linha sem nem prestar atenção se o que o chefe dizia era verdade ou não. Devido à extensão da linha e à pouca visibilidade, foi possível fazer esse jogo por um bom tempo.

Mas o mais estranho era o que acontecia em relação aos operários. Por exemplo, um operário ia até eles para pedir um favor. Um empréstimo, uma transferência ou coisa do tipo. Imediatamente, um mecanismo monstruoso era colocado em movimento. Eles prometiam mundos e fundos como se não existissem limites.

Com a ilusão da categoria ou da transferência. A coisa ficou assim um tempo, até que os operários foram percebendo que eles só queriam atrapalhar, ou melhor, enganar a todos.

Minha postura com os assistentes do pessoal é utilizar o que eles próprios utilizam com todos, isto é, o máximo de ambiguidade. Já com o encarregado, há uma relação paternalista, porque você atribui a ele a função de técnico, função que a sua formação político-cultural faz com que você reconheça. Às vezes, você o respeita, às vezes você bate nele, quer dizer, o diminui diante dos operários, faz com que as suas razões percam credibilidade. Outras vezes não, você discute de forma amigável as possibilidades de ele executar melhor a própria função, ou coisas desse tipo, justamente porque você *concebe* uma organização do trabalho diferente. Num certo sentido, você o resguarda, enquanto o chefe de departamento e o chefe de oficina você considera da mesma forma que o encarregado, mas um pouco menos, pensando no futuro. Você também admite para eles um papel técnico, você atribui a eles uma função. Enquanto com o assistente do pessoal, a relação é péssima, porque eles tentam sempre se fazer de espertos: eles riem da sua cara, depois ficam ofendidos se você dá o troco, então, é um contato estranho que, pessoalmente, eu preferiria nunca ter.

Tem também a relação com o chefe e o sub-chefe do pessoal, que também têm características parecidas com os assistentes, mas são mais sérios ao enfrentarem os problemas: ou te dizem não, e é não, e tentam demonstrar porque é não, ou, se dizem sim, assumem a responsabilidade de resolver o problema, uma vez que eles têm poder de decisão, ainda que na realidade não seja bem assim. Com o diretor, o chefe de fábrica, ao contrário, o contato tem a ver com a empresa em geral, com o setor, e por isso com eles você vai discutir os aspectos técnicos do setor.

Todas essas são pessoas que eu procuro quando tenho problemas técnicos. Isto é, a organização que se contrapõe à minha organização, a sindical. Quer dizer, eu, como representante sindical, bato de frente com todos os níveis até chegar ao diretor. É um embate, você se contrapõe a eles porque não reconhece a validade completa dessa organização, ainda que reconheça em parte uma série de aspec-

tos. De fato, você reconhece, por exemplo, a organização piramidal, mas não nos termos em que foi concebida...

#### **2.4. Relação com a organização sindical**

Eu vou começar de quando conheci a organização sindical formal, durante as lutas de 1969, em que houve o reconhecimento de uma organização que te dava uma certa força e a possibilidade de ser respeitado e remunerado da melhor forma possível. Estávamos todos no pátio, perto dos escritórios, na porta 19 da Mecânica. Tinha tido uma assembleia, dois operários tinham falado. Eu acompanhei tudo, gritava e cantava com os operários que percorriam as oficinas em passeata. Gostei daqueles dois que tinham falado. Eles sabiam muita coisa.

A certa altura um deles passou por nós, distribuindo uns formulários. Eu perguntei “para que serve?”. “Para você se filiar ao sindicato”. “Qual?”, eu retruquei. “Eu sou da Fiom”, e foi embora. Não hesitei. Nunca tinha me filiado a um sindicato, nem sabia o que era. Queria ser um deles. Preenchi a cédula, marquei um xis no quadradinho da Fiom, procurei aquele operário e devolvi. Ele me devolveu só um sorriso. É por isso, é esse o motivo por que aceitei a carteirinha do sindicato no fim de 1969, do “outono quente”<sup>2</sup>, em parte como forma de defesa. Aceitava a organização sem saber nada dela, para depois começar a conhecê-la, e foi assim que eu me filiei, fui algumas vezes ao sindicato. Vi que ali se discutia e eu comecei a participar das discussões também, depois, de forma cada vez mais autônoma, tomei partido no sindicato, na sua formação, na sua instrução, e assim, até na fábrica, em várias lutas, assumi um papel definido.

Enquanto antes o meu apoio à contestação da organização do trabalho era mais voluntarista, exterior à lógica sindical, ali eu aprendi que estando dentro daquela lógica era possível generalizar melhor o tipo de combate, isto é, ampliá-lo mais, já que a mesma coisa que eu defendia os outros também defendiam.

O meu contato com o sindicato acontece numa série de reuniões durante a semana e, em outros casos, quando tenho um problema, na saída do trabalho vou à Liga,

---

2 N.T. Referência ao início do intenso período de lutas operárias nos centros industriais do norte da Itália.

onde fica um funcionário sindical com quem discuto o problema. Ele tem mais experiência do que eu, porque é especialista em política sindical e me explica, me esclarece de que maneira tenho que enfrentar o problema. Quer dizer, eu passo quase todos os dias na Liga, depois do trabalho, se estou no turno da manhã, mas quando faço o da tarde, só passo se tem reunião agendada. No geral, tem um panfleto que avisa sobre essas reuniões e eu sou convidado a participar junto com os outros companheiros delegados.

Dentro da fábrica, neste momento, a relação com os outros delegados é de sintonia entre nós, para conseguir fazer funcionar o conjunto do Conselho da melhor forma possível, tendo em conta que sempre existe possibilidade de melhorar ainda mais. Na prática, digamos assim, a qualquer hora, independentemente das tarefas de todos, eu consigo tranquilamente uma liberação do trabalho. Quase todos os dias, dependendo da importância das questões, eu pego cinco ou até oito horas de liberação e saio rodando em busca de cada delegado, para explicar o que eles têm que fazer, como se comportar em relação a um determinado problema que se apresenta. Isso para fazer funcionar o conjunto da organização como grupo homogêneo da organização sindical dentro da fábrica, que, aliás, é o Conselho de Fábrica.

Na sede da Liga, ocorrem reuniões particulares para os coordenadores desse trabalho, ali se colocam problemas de crescimento dos quadros, dos delegados, os problemas não resolvidos, para os quais ninguém conseguiu arrumar uma solução, de modo que é o conjunto da Liga que deve conseguir dar uma resposta. Do contrário, há o risco de que esse problema se torne o calcanhar de Aquiles da organização sindical.

Na maioria das vezes, acontece um probleminha e você não dá uma resposta, por exemplo, a questão das demissões devido à licença médica, quando a organização sindical, por um certo tempo, preferiu não dar resposta, porque não atribuía um caráter político a elas, porque se condenava também, como organização sindical, o operário que pegava uma licença médica por dois ou três dias na semana. No fim das contas, isso se mostrou um verdadeiro calcanhar de Aquiles, porque os operários hoje são demitidos aos milhares por causa das licenças médicas, pela

não continuidade nas relações de trabalho, porque há uma lei do velho código de Rocco que fala da descontinuidade e da continuidade no trabalho e, assim, com base nesse artigo da lei, eles te demitem.

Mas quando a organização dos delegados funciona, é possível recuperar vários operários. Vou me explicar melhor: na Carroceria, por exemplo, o Conselho de Fábrica não funcionou, não somente nisso, mas em toda uma série de aspectos, por exemplo, o problema da formação, da participação das pessoas, quer dizer, a aceitação da relação de delegação na Carroceria é ponto pacífico. Agora, não tanto como sindicato, mas como partido, se tenta resgatar, por meio dos companheiros, a não aceitação da relação de delegação.

Os trabalhadores se reconhecem também em organizações políticas. O delegado, por conseguinte, tem (pode ter) uma base cultural política sua, de origem partidária. Por essa razão, onde falta um vínculo de continuidade de uma proposta, como delegado me dirijo ao meu partido e dou início à luta sobre esse tema no sindicato.

*Como funciona essa relação.* Os trabalhadores pedem que o sindicato, na sua plataforma de reivindicações (contrato), peça cem liras. Abre-se um debate na organização. O Conselho de Fábrica, composto por delegados, depois o executivo da Liga, composto por funcionários mais uma série de delegados coordenadores do Conselho, as Câmaras do Trabalho e depois a direção nacional. Todos discutem as cem liras para conquistá-las de maneira equilibrada. Em todos os níveis da organização, a discussão é animada por várias ideias provenientes das várias correntes políticas. A minha organização, por exemplo, é composta por todos os partidos do arco constitucional (DC, PCI, PSI, PSDI, PRI), mais os extraparlamentares. Cada uma dessas ideologias leva a sua avaliação. Feito esse trabalho de formulação, descemos as escadas e vamos até as assembleias dos trabalhadores, onde acontece a última discussão e, depois de ouvidas todas as opiniões, formula-se uma reivindicação.

Essa é a prática normal de funcionamento da organização. No entanto, acontece em alguns momentos duros que os trabalhadores não queiram ou não consigam formular reivindicações. Então, é a cúpula (ou os Nacionais do sindicato) que define a reivindicação e a proposta de reivindicação. Isso acontece quando se

aproxima o vencimento dos contratos (nosso contrato nacional de categoria vence a cada três anos, já o contrato empresarial a cada um ano).

Minha função específica continua sendo, portanto, de manter o contato com as pessoas, fazer os trâmites entre os trabalhadores e o sindicato. Seja no que se refere às reivindicações colocadas pelos trabalhadores, seja no que se refere às indicações provenientes do sindicato externo à fábrica. Como me comporto exatamente quando executo minha função de delegado, quando tem o contrato? Aproxima-se o vencimento do contrato. O sindicato, com base no vencimento (nacional ou empresarial), começa a divulgar hipóteses de reivindicações. Os jornais, a TV, o rádio, todos falam a respeito disso. Através desses meios os operários começam a ter uma noção. Começam a discutir entre eles ou comigo. Cada um, de acordo com sua experiência de trabalho, de vida e de contrato, dá sua própria opinião, elabora uma proposta.

Eu tenho que captar o máximo das discussões. Como todo mundo pode perceber, se eu tivesse que dizer tudo o que é dito oito horas diárias por uma série de dias que abarca todo o ano de trabalho, precisaria (e não seria suficiente) de uma enciclopédia. Necessariamente, tenho que fazer uma síntese, colocando minha opinião como operário e apresentando essa breve síntese em um discurso que dure entre dez e vinte minutos, que é a duração normal de uma fala numa reunião sindical na Liga ou na Camera del Lavoro.

Ainda no que se refere, mais especificamente, às minhas relações com o sindicato, em geral, não tenho nenhuma preferência particular por um ou outro tipo de reunião. Elas são distribuídas e não se sobrepõem muito, portanto, não tenho problemas de escolha. Se no caso acontecessem, por exemplo, uma reunião do Conselho de Fábrica e uma da direção da Camera del Lavoro, quer dizer, costumo escolher a relação mais alta, no caso a direção da Camera del Lavoro, até porque, quanto mais para o alto você vai, menos gente tem, então, se você falta num conselho de mil pessoas, ninguém nem percebe, não muda nada para a organização, enquanto que, se você falta em um nível onde há cinco pessoas que decidem, o peso da sua intervenção é muito maior, portanto, faltar significaria, no fim das contas, cortar

um pedaço da organização e, assim, perder uma parte das informações que podem servir para decidir, para levar adiante todos os aspectos da luta.

Portanto, a minha relação não é somente com a organização sindical, mas também com a organização do partido, razão pela qual em todas as horas livres, geralmente até sete ou oito da noite, me dedico à formação geral no interior dessa organização. Formação pessoal minha e conhecimento e discussão de vários aspectos da organização do trabalho mesmo, dos problemas políticos em geral, em que os operários estão envolvidos. Todas essas horas para além do horário de trabalho eu dedico ao sindicato. Quando faço o primeiro turno, geralmente volto para casa pelas sete ou pelas oito. Levando em conta que a semana de trabalho vai de segunda a sexta, enquanto a do sindicato termina no domingo e começa na segunda.

Isso, principalmente, porque você faz reuniões extraordinárias, depois da semana de trabalho, inclusive no período em que os outros se dedicam ao repouso. Você, ao contrário, se dedica a esse tipo de coisas que depois, no final, te permitem ter alguma credibilidade, inclusive dentro da fábrica, quer dizer, você consegue responder melhor às questões que os companheiros de trabalho colocam, porque você está mais informado, tem um conhecimento detalhado de vários aspectos, seja de caráter sindical, seja a respeito da organização do trabalho, seja de caráter político mais geral, que envolvem de alguma forma os operários.

Como dizia antes, há vários interesses no grupo homogêneo dos operários, há quem queira conversar com você de religião, de política, da organização do trabalho. Você tem que ter um preparo muito amplo, porque senão não consegue suportar o enfrentamento. Além do mais, você tem que manter sempre aberto o espaço para a adesão dos outros companheiros delegados, companheiros de trabalho e da organização sindical...

## **2.5. Para aprender a aprender**

Nesse meio-tempo, é preciso estar predisposto, e a predisposição vem da satisfação que você extrai daquilo que aprende. As coisas que eu disse nas relações com o sócio eu aprendi com a experiência. Hoje eu sei e, na medida em que o tempo

passa, a experiência aumenta. Não posso negar que vir à universidade expressar esses meus conhecimentos não me satisfaz. Eu aprendi e ensinei. O que eu ensinei? Tentei ilustrar a fábrica, o lugar onde eu trabalho, da melhor maneira possível. O que eu aprendi? Aprendi a organizar essas coisas.

Todos os dias, eu tenho uma relação com a máquina, com os companheiros, com o chefe, com o sindicato. Nunca tinha tentado observar tudo isso de forma separada, agora cada vez mais consigo separá-los. Como o pintor quando faz um quadro. Ele tem à sua frente uma paisagem, mas a tela tem os limites bem definidos. Ele tem que fazer uma escolha, focar o objeto e defini-lo num espaço. A fábrica é essa paisagem. Você está trabalhando e está totalmente concentrado no trabalho. Um companheiro se aproxima e te coloca um problema. Você imediatamente se transforma de operário em sindicalista e tenta responder. Ali perto está passando um encarregado que inventa uma desculpa e se aproxima. Instintivamente, vêm à sua cabeça muitas coisas. Você queria esmurrá-lo e destruir a máquina. No entanto, você faz uma escolha e faz essa escolha com a mesma velocidade com que ocorre a ação. Você sai de perto da máquina. Pede ao chefe permissão para interromper o trabalho. Analisa com calma o problema que o companheiro de trabalho te colocou. Você se dá conta de que todos fazem parte do ambiente da fábrica...

### **3. Instruções ao sócia de Giuseppe M.**

#### *A terra das oliveiras e a Funilaria*

As instruções ao sócia se caracterizam, devido à sua relação com a tarefa, em primeiro lugar, por um impacto brutal com uma realidade extremamente pesada, cansativa e nociva (uso do martelo pneumático e consequências de seu uso: barulho, vibração e fadiga), sobretudo se comparada ao seu trabalho anterior como camponês (todos os trabalhos intermediários entre a condição de camponês e a entrada na Fiat provavelmente não têm importância, pois são considerados como uma fase de transição).

A relação com a tarefa, nessa fase, remete logo à invenção de soluções menos desgastantes e nocivas. Essa abordagem de tipo inventivo, que pressupõe não só

a necessidade de uma mudança, mas a crença de que tal mudança seja possível, caracteriza também todo o seu comportamento. De fato, o trabalho na linha, na revisão dos chassis, estimula rapidamente a definição de um comportamento caracterizado pela capacidade de observação das pessoas e pelo processo de categorização úteis à solução de problemas.

Uma tentativa grosseira de definir esse comportamento poderia ser a seguinte: Trabalhadores classificados em função do tempo em que estão no serviço e de seus privilégios relativos (qualificação, tarefa e salário). A partir dessa classificação, a busca por elementos que permitam unir uns e outros. No que se refere ao processo produtivo, a capacidade de categorização da tarefa realmente necessária para além daquela que deriva dos erros técnico-organizacionais (fichas de produção eventuais e fichas sistemáticas). Essa capacidade de categorização não se separa da definição de estratégias complexas capazes de resolver ao mesmo tempo problemas de diferentes ordens (de qualificação, salário, nocividade), para reconstruir o trabalho de grupo, bem como não se separa do desenvolvimento de uma estratégia de ordem psicológica, ou seja, relativa ao comportamento com os companheiros de trabalho.

Quanto à hierarquia da empresa, desde o primeiro comportamento, coerente com sua origem camponesa e siciliana, até um comportamento radicado na confiança de ser capaz de convencer (em paralelo com as estratégias de ordem psicológica usadas com os companheiros de trabalho), percebe-se o empenho nas demonstrações práticas de possibilidades de solução, sempre coerentes com a lógica produtiva patronal (os operários e as suas sugestões podem resolver, ao mesmo tempo, tanto os próprios problemas quanto os da produção).

O modelo padrão, de classe, nunca é um modelo abstrato nem um modelo totalmente evidente, mas cresce na medida em que, no embate com o técnico, ao longo dos sucessos, cresce a consciência da capacidade de contestação, individual e de grupo (portanto, de classe). Em relação à organização sindical, o crescimento da própria experiência, a discussão da própria experiência com os outros sindicalistas, a troca contínua, somados à grande capacidade de absorver os conteúdos dos

modelos empíricos, dificultam fortemente a tomada de consciência dos elementos diferenciadores. Noutras palavras, tudo o que é diferente, se for inútil, é esquecido; se for útil, é aprendido e, uma vez aprendido, faz parte da própria experiência, até porque é rapidamente aplicado.

O delegado é parcialmente consciente dessa *postura* e isso se exprime nas seguintes palavras: “se eu der instruções ao meu sócia, ele não entende o valor delas, porque, se as instruções forem úteis, vão parecer completamente óbvias”.

### **3.1. Relação com a tarefa**

Moro perto da fábrica, me levanto meia hora antes do começo do turno, às quinze para as seis pego o ônibus, chego à fábrica no máximo em quatro minutos. Vou direto bater o cartão e depois me dirijo ao vestiário. Chego sempre três ou quatro minutos antes que a linha comece a funcionar, pego a caixa de ferramentas que nos dão, porque meu trabalho é um trabalho de revisão e eu preciso de todas as ferramentas necessárias para desenvolver meu serviço.

A primeira coisa que verifico, assim que chego ao local de trabalho, é como estão os carros na linha, se estão ou não como nós os deixamos... No final do turno, deixamos na linha dez carros prontos, de modo que a produção permaneça a mesma e para que na linha haja trabalho já executado. Essa é a primeira coisa que o sócia tem que verificar. A segunda, é verificar o pessoal: quando o pessoal falta, a produção é descontada, então, precisa verificar se o pessoal é proporcional à produção solicitada.

Não é mais o chefe que estabelece a produção, mas o pessoal presente. Normalmente o chefe diz: “...tenho vinte homens, podemos produzir no máximo x”. Ou fornecem outros homens, ou a produção vai permanecer aquela. Dependendo da produção, os homens são distribuídos, por isso dá para perceber variações na tarefa. Quando o pessoal aumenta, o trabalho é parcelizado, quando diminui, unificam-se alguns trabalhos. Isso é coisa recente e remonta ao contrato de 1968. Antes, a empresa não se preocupava com a ausência, nem se preocupava se você ficava em casa dois ou três dias de licença médica. O operário levava a justificativa médica e a Fiat não estava nem aí. Para a Fiat, a ausência do empregado não custava nada,

já que, primeiro, não pagava para ele e, segundo, os outros operários da linha faziam sua parte da produção, então, a empresa não tinha interesse em controlar.

A partir do momento que se conquistou o controle do uso da força de trabalho, do placar, dos tempos, do pessoal da produção e, posteriormente, dos tipos de carros, a Fiat passou a ficar irritada com o absenteísmo dos trabalhadores, porque começou a pagar por isso e não podia mais explorar os outros operários para que fizessem toda a produção. No que diz respeito ao controle da produção, os operários adquiriram experiência passando pelas atividades nos vários tipos de carros, fazendo comparações entre as várias atividades e notando os detalhes a mais ou a menos. Por exemplo, o 125 e o 1500, o 850, o 600 e o 500, como eram construídos em esquemas ovais, apresentavam defeitos de moldagem porque, nos giros da chapa, ela não se dobrava da mesma maneira todas as vezes, e era necessário fazer muitos trabalhos de revisão.

Com a contestação que houve nos carros de tipo oval em relação ao ambiente de trabalho e ao uso do estanho, a Fiat tentou reduzir o pessoal e aumentar a produção introduzindo modificações técnicas nas estruturas e nos esquemas dos carros novos e mais antigos, como acontecia antes, aumentado apenas a exploração dos trabalhadores. De fato, hoje nós temos o 126, o 124, o 128, o 132 e o 131 construídos em moldes retangulares com linhas retas nas laterais, de tal maneira que as chapas se encaixam perfeitamente e se elimina o uso do estanho.

Com a eliminação do uso do estanho, se reduzem as intervenções dos operários, então, se reduz também o pessoal. Através dessas modificações, a carga de trabalho individual dos operários não aumenta, mas são totalmente eliminadas as tarefas que o progresso tecnológico permite. O operário vai assistindo a todas essas transformações introduzidas pela Fiat e fica preocupado com o seu emprego, então, não é sempre que sugere mudanças, ainda que pudesse sugerir-las, com base nas próprias experiências, porque tem medo de estar cavando sua própria cova.

A terceira coisa que o operário deve conhecer é a própria tarefa. Tem que conhecer os tempos, os movimentos que deve fazer, a distância para se reabastecer de peças, os obstáculos que tem de enfrentar e o ambiente de trabalho. Esses elementos não

devem variar, porque quando variam, varia também a tarefa. Por exemplo, se está estabelecido que fulano tem de pegar as portas ou as peças, que tem de colocar a uma distância de dez metros, isso corresponde a um tempo, e se o fulano vai pegar a vinte metros, o tempo tem que ser modificado. O operário, quando se dá conta disso tudo, a cada pequena mudança na tarefa, reclama sozinho dessa tarefa modificada e diz para o chefe: “olha, estes movimentos aqui eu não vou fazer, ou então você desconta na produção”.

Um outro ponto a se considerar é o tipo do carro, na verdade, existem diversos tipos. O tipo *Áustria*, o *França*, o *América* e o tipo *Trópico*. Os carros podem até parecer iguais, mas são diferentes. Por exemplo, nos carros do tipo *França*, colocam-se alguns detalhes de carroceria mais robustos, que a França exige, no tipo *América* se colocam alguns detalhes de segurança com base nas leis dos Estados Unidos, os tipos *Áustria* ou dos países nórdicos exigem o volante na direita, então, é necessário que todo o aparato de direção não se concentre na esquerda, mas na direita, e que os detalhes, os furos do espelho externo, sejam feitos na direita.

Existem também os carros de duas portas, de quatro portas e de cinco portas, e cada tipo de carro tem o seu tempo. Se um carro *sedan* normal tem um tempo  $x$ , então se acrescenta um tempo  $y$  para as modificações, mais um tempo  $z$  para se adaptar. Estabelecido um tempo para todos os carros normais, fixa-se um pessoal como se todos os carros fossem normais, depois são especificados no placar os vários tipos. Normalmente, deveriam passar tantos desses tipos por dia. A empresa, muito esperta, faz o seguinte: faz com que eles passem por vinte dias, depois não deixa passar mais por uns dez dias, e a certa altura diz que, como não estão mais passando os modelos especiais, vai reduzir o pessoal. É preciso então que os operários controlem a distribuição diária das especialidades. Esse controle é importante, porque depende dele a possibilidade de definir um pessoal adequado.

Num primeiro momento, conseguimos o placar, depois conseguimos que fosse especificado o tipo dos carros no placar, porque percebemos que a Fiat estava nos passando a perna aí. A Fiat, nessa altura, trapaceou novamente, fazendo que passassem na montagem até vinte tipos diferentes de carros. O operário se con-

funde e não consegue mais controlar os diferentes tipos. Por exemplo, em quatrocentos carros a empresa passa vinte do tipo *Nórdico*, catorze do tipo *França* e dez do tipo *América*. Por isso, o delegado tem que entender bastante desses tipos de atividade, mas o verdadeiro especialista tem que ser o operário. Por isso que, quando comecei a falar da tarefa, eu disse que o operário tem de conhecer todos os movimentos que tem de fazer.

Se todos os operários se comportam assim, então, o papel dos delegados passa a ser aquele de juntar as reivindicações e de ir discutir, com o apoio dos trabalhadores. Se o delegado se torna o superespecializado e o operário concede a ele a delegação, quando o delegado vai reivindicar, o operário não consegue entender o que ele está contestando e aí não lhe dá mais apoio. O delegado fica isolado e o patrão se sai bem. O operário tem de crescer junto com o delegado. O delegado, à medida que essas coisas acontecem, explica ao operário como elas aconteceram, assim, desde a manhã até a noite, ele tem de conversar com os operários sobre os tipos e as tarefas. Se o delegado consegue estabelecer essa relação de confiança com os operários, se torna uma pessoa em quem os operários acreditam, porque veem que ele realmente trabalha pelos seus interesses. Diante desses fatos, dessas experiências, a credibilidade do delegado se transfere para o sindicato. O delegado deve entender e conhecer todas as tarefas da linha, já o operário deve conhecer pelo menos a sua, mas é melhor se puder conhecer inclusive aquelas dos seus companheiros.

Isso porque a Fiat inventou a mobilidade, isso significa que, no momento em que o operário se torna especialista na própria tarefa, é transferido para uma outra que não conhece e no seu lugar é colocado outro operário que não conhece a sua tarefa, de modo que, por alguns dias, há duas pessoas na linha que não podem questionar nada porque não conhecem a tarefa. Se, ao contrário, o operário conhece todas as tarefas da linha porque foram transferidas para ele por outros operários, a despeito da mobilidade, ele pode exercer um controle sobre os tempos de trabalho. É muito importante também que o operário conheça o ambiente de trabalho e tudo o que diz respeito ao repouso naquele caso, porque, dependendo da monotonia, da re-

petitividade e do arejamento do ambiente, variam os fatores de repouso. Pode-se perceber uma mudança no ambiente de trabalho devido a um aumento do pessoal, por exemplo. A aglomeração consequente cria dificuldades e representa um obstáculo para o operário, que não pode mais executar a tarefa como fazia antes.

A Fiat gostaria de separar a questão do ambiente da questão dos tempos. “Nós damos um homem a mais para vocês, depois o ambiente a gente resolve com o Comitê de ambiente”. A empresa se agarra com força a essa separação entre as duas questões, mas na realidade ela sabe muito bem que o ambiente está ligado ao trabalho, no sentido que, à medida que aumenta a produção e, portanto, o pessoal, aumentam as dificuldades, aumenta a fumaça, diminui o espaço e aumenta o cansaço.

Eis um exemplo de como se dá a exploração da inteligência dos operários por parte da empresa. O carro tem algumas partes “encaixotadas”, encaixotadas no sentido que você não consegue introduzir, por nenhum lado, um instrumento para nivelar a chapa. Nessas partes, os selos, de acordo com a direção, deveriam ser preenchidos com estanho para serem nivelados, mas o operário tentava fazer um buraco na parte encaixotada, para conseguir erguer o selo (por baixo), e dava uma limada, evitando usar o estanho e fazer o serviço mais rápido. E eis que a Fiat então decide fazer um buraco no momento da moldagem, porque reconhece que não é possível empurrar o selo, dizendo “dessa maneira conseguimos duas coisas: o estanho desaparece e o operário trabalha mais rápido”. E então os chefes vinham perguntar ao operário ou olhar como o operário trabalhava. Depois disso, onde o operário fazia o buraco, o buraco já era feito pela moldagem, de modo que ficava bem feito e era mais fácil...

Essa ciência, vamos dizer assim, do operário que inventa, quando os tempos são definitivos, permanece como benefício seu, não é que a empresa tira isso dele porque as coisas ficam mais fáceis; no máximo, fazem isso em outra unidade... A mesma coisa também no que se refere ao uso do estanho. Nós dizíamos que o estanho é perigoso: “Não queremos a indenização, não queremos ser pagos para manusear o estanho, queremos eliminá-lo”. Então a empresa dizia: “Mas nos ajudem, então, a encontrar rápido essa solução, porque não é possível”.

E assim começamos a mudar, peça por peça. Percebemos que, desde o molde, o fechamento criava um espaço entre as partes que tinham de encaixar. Tratava-se de deslocar o fechamento do molde de baixo, e foi o que fizeram. Com essa modificação, o molde comprimia igual, a junta era nivelada e não precisava mais colocar o estanho, por isso, se as duas partes não encaixavam, os operários as dispensavam. Definimos um tempo para o carro inteiro, detalhe por detalhe. Cada detalhe das juntas, revisão das laterais, tudo. Tínhamos parcelizado todo o carro, calculando também um tempo para intervenções eventuais. Quando essas peças defeituosas paravam de chegar, era possível até gastar o tempo... Começamos com essa modificação. Depois dela, passamos para a traseira. Na traseira também havia uma junção que deixava um vazio onde tínhamos de colocar estanho. Nessa junção havia um defeito do molde que obrigava a selar a lateral. Essas laterais chegavam 100% seladas, onduladas (quer dizer, era um complemento de revisão). Então, colocaram seis pessoas por linha para trabalhar essas laterais. Esses seis só trabalhavam nessas laterais, faziam a revisão na esperança de que um dia não tivessem que fazer mais.

Um dia nos chamaram e disseram: “Olha, fizemos umas modificações e agora os carros estão bons e vamos tirar essas seis pessoas”. Nós dissemos: “Então vamos registrar por escrito que as laterais não vão mais ser revisadas e que essa não é uma tarefa a ser executada pelos operários da revisão. Se nas laterais houver selo, nós mandamos para fora da linha, vocês cuidam disso fora da linha, na pintura, onde vocês quiserem. É uma tarefa que não existe mais para nós. Já que desapareceu, vamos registrar que desapareceu. Essa atividade a gente não faz mais. Está certo assim?”. Eles: “Está bem, mas se por acaso aparecer mais alguma, colocamos mais um homem”. Nós: “Não, não colocamos mais ninguém. Ou tem ou não tem. Vocês decidem: se tem, deixamos as coisas como estão, se não tem, levem os homens a mais embora já”.

Diante dessa posição, eles disseram: “Como ainda resta uma porcentagem, então vamos esperar acabar tudo”. E nós dissemos: “Essas pessoas que revisam as laterais não têm a segunda categoria, são da terceira super, mas são capazes de fazer a revisão. Vamos fazer assim: unificamos a revisão, quer dizer, colocamos

essas seis pessoas, por linha, em toda a revisão. Cada um deles revisa um carro, exatamente como fazem os outros, e têm o direito à qualificação”. Houve uma certa resistência por parte da Fiat. Nós dissemos para os operários: “Independente de tudo o que a empresa diz ou o que dizemos nós, os delegados, julguem vocês se dá ou não dá para fazer assim. Vamos ver bem a situação, depois que todos nós analisarmos as coisas com consciência, o diálogo pode ser aberto”.

A conversa era a seguinte: “Eu uso a lima, levanto os selos, aí você lixa onde eu mexi. Se o trabalho estiver bem feito, você não toca mais nele, do contrário, você retoma e faz o mesmo que eu fiz, outra pessoa faz o para-choque, outro faz o para-lama, outro faz o capô, mas usar a lima é igual tanto no para-lama quanto no capô, é também a mesma coisa trabalhar o disco no capô ou no para-lama. Então, por que toda essa divisão? Por que um tem a segunda categoria e o outro não? Por que eu tenho que ficar sempre com os braços levantados e fazer o capô e o outro ajoelhado fazendo o piso? Conversando, podíamos ver o que fazer”.

Outros objetavam: “Está certo, mas e depois, o que você vai fazer? Vai fazer o carro todo? Vai até aquele ponto, volta para trás, esbarra no sujeito, ele tem que se deslocar e você perde mais tempo”. “Não perde tempo coisa nenhuma!... Você sabe como se levanta o selo, tente fazer sozinho, você troca com ele e vamos ver se você é capaz”. Sem pedir nada à empresa, nós redistribuímos os trabalhos e trocamos de lugar. O chefe dizia: “Eu só quero que o carro saia pronto, não me interessa como vocês trabalham”. O chefe não se interessava pela nossa experiência porque não entendia qual era a nossa intenção. Depois que adquirimos prática em todas as atividades, percebemos que toda a inteligência está no saber trabalhar com a lima, o estanho, o disco. O selo em si é uma coisa estúpida, porque tanto na lateral quanto na porta ou no capô é a mesma coisa. Uma vez que você aprende a usar todos esses instrumentos, trabalhar nas diferentes partes do carro é a mesma coisa, então, dá para eliminar as divisões da tarefa.

Nesse ponto fizemos o pedido aos chefes de oficina, eles se assustaram e responderam: “Vocês acham que mandam? Acham que podem sugerir à empresa o que fazer? Assumam a empresa e deem as ordens!”. Queriam nos multar.

Naquele período, já existiam os delegados e nós fizemos o pedido através deles. Na primeira vez, eles disseram que éramos loucos. Fizemos a primeira experiência de recomposição no 500, que, sendo um carro pequeno, requer um pessoal pequeno e, por isso, nós achávamos mais adequado para experimentar. Depois disso, fizemos outro pedido. Passados oito dias em que eles continuavam nos dizendo não, começamos a trabalhar com o nosso sistema, então, eles pararam a linha. Quando a recolocaram em funcionamento, continuamos trabalhando da mesma maneira. Houve tumultos na direção, não sabiam se consideravam aquilo uma greve, estavam indecisos.

Mandaram então um dirigente jovem, que tinha conseguido fazer carreira na Fiat por sua capacidade técnica. Diferentemente dos outros dirigentes, que nos consideravam loucos, ele percebeu os elementos inovadores da nossa experiência... Então, chamou o chefe de oficina e disse para nos deixar trabalhar do nosso jeito por um mês. Depois disso, organizamos o trabalho e cada um dos oito da equipe fazia um carro completo. O operário, é lógico, queria se mostrar capaz, qualificado para fazer o carro todo, por isso, nenhum carro saía fora da linha. Os dois ou três operários que trabalhavam fora da linha ficavam olhando porque não chegavam mais carros, então, vieram para a linha nos ajudar, e aí, com o aumento do pessoal, se reduzia praticamente a zero o trabalho fora da linha. Esses operários a mais se comportavam como professores: “...uma batidinha aqui... outra ali”, ajudavam no trabalho e a resolver problemas.

No outro turno, começaram a trabalhar assim também. No começo, houve um pouco de confusão, então, eu fiquei com eles e expliquei como fazíamos. Um mês depois, os operários, trabalhando desse modo, trabalhavam com mais folga em comparação com o velho sistema. Isso porque, enquanto antes se trabalhava por dois minutos em um carro e depois se passava para os outros sem recuperar o tempo, no novo sistema, ao contrário, o operário trabalhava e, de repente, percebia que tinha terminado a revisão do carro, voltava ao ponto de partida e esperava dois ou três minutos antes que chegasse o outro carro. Assim podia acender um cigarro, se sentia mais gente, tinha mais consideração por si mesmo porque era capaz de fazer sozinho um carro inteiro.

Um mês depois esse dirigente desceu até a linha. Ele tinha pedido aos chefes que lhe comunicassem a perda de carros durante o experimento e eles foram muito exigentes nesse controle. Os carros não saíam com problemas. Eu disse para o dirigente: “Eu também registrei os números. Antes saíam até oitenta e dois carros a cada quinhentos, agora saem no máximo vinte e seis, portanto, se vocês maquiarem os dados, fiquem sabendo que eu também tomei nota”. Ele me respondeu que eu não precisava tomar nota de nada, que já estávamos todos qualificados e que ele já tinha mandado à direção o pedido de autorização para trabalhar dessa maneira nos dois turnos...

Quando introduzem um novo trabalhador na equipe, ele é colocado ao lado de outro operário, porque o nosso trabalho não se aprende rápido, requer experiência. O novo trabalhador é colocado ao lado de um operário experiente, que transfere sua experiência para ele ao longo do trabalho. O chefe não diz ao novato o que ele tem que fazer, ele o coloca ao lado de um companheiro que lhe dirá o que tem que fazer. Uma vez que ele é confiado ao mais experiente, primeiro esse novo trabalhador observa, pelo menos por um dia, todos os movimentos, por exemplo, como se opera o disco abrasivo. Essas instruções são importantes porque, no que se refere aos tempos, existe uma diversidade entre tempo registrado e o tempo real de execução, porque no meio há todos os acréscimos devidos aos fatores de repouso. Se o operário não adquiriu um pouco de habilidade, não entra nos tempos estabelecidos e engole o fator de repouso, o seu trabalho se transforma num grande sacrifício e ele se mata de cansaço. Ele precisa saber como usar as ferramentas. Como se erguem os selos e, sobretudo, como se opera o disco, como ele é apoiado no carro, porque a própria maneira de apoiá-lo pode implicar um aumento do tempo de execução, por exemplo, se o disco é apoiado no chassi do lado de fora, você arranha o carro.

No momento em que o operário começa a trabalhar, se não explicarmos essas coisas para ele, é normal que, se o tempo for de dez minutos, ele leve vinte, porque realmente o seu jeito de trabalhar requer vinte minutos, porque os outros dez são gastos para fazer um trabalho que ele mesmo cria. Antes de tocar nas ferramentas,

ele precisa dessa transmissão de experiência, num segundo momento ele começa a usar alguns instrumentos. Por exemplo, ensinamos para ele como erguer o selo antes de usar a lima, depois como usar a lima nas partes planas do chassi, de maneira que ele saiba como segurar e como movimentar a lima.

Num segundo momento, ensinamos para ele como operar o maçarico: a qual temperatura, como deve ser a chama, para que seja constante, como têm de ser regulados o oxigênio, o ar e o gás (acetileno). É preciso ensinar que ele tem de evitar o uso do estanho, ainda que seja mais fácil usá-lo, para recobrir alguma imperfeição. Não se deve usar o estanho por dois motivos: primeiro, é para eliminar a nocividade, segundo, é por uma razão prática, porque quando alguém vira especialista pode, sem empregar o estanho, fazer o trabalho mais rapidamente, e o produto fica até melhor. Isso também interessa à empresa que, no caso de mesmo tempo, prefere o uso da lima ao estanho.

Deve-se ensinar a ele como se dissolve o estanho e como este é aplicado na chapa, porque se a chama for fraca, o estanho se solta, e se for forte queima a chapa e a deforma. Por isso, a chama deve ser regulada de maneira a dissolver o estanho e aquecer apenas a chapa. Depois de ensinar essas coisas ao novo contratado, você o coloca gradativamente no trabalho de acabamento.

O operário especialista só transfere uma parte da experiência ao novo contratado, a outra ele tem de construir sozinho e uma terceira só vai ser transmitida quando ele for mais conhecido. Por isso, o novato se esforça por uns seis, oito meses, porque só oferecem para ele as experiências mais simples, algumas eles só sugerem para que ele entenda sozinho, e outras ele faz sozinho, sem que ninguém lhe transmita.

Na revisão, eles nos fornecem o estanho preparado e o estanho não preparado, nós lhe dizemos para não usar o não preparado, porque implica o uso de ácido (o estanho preparado não tem). Mas nós não falamos do uso do ácido, então, quando ele usa o estanho não preparado, o estanho não dá liga e pinga no chão. Nesse ponto, o novo trabalhador passa a usar o estanho preparado. Nós só damos essa dica, porque nossa função é impedir que se volte a usar o ácido, porque se ele começar a usá-lo de novo, pode ser que depois só haja operários novos e aí volta

o uso do ácido na linha. Como nós lutamos contra o uso do ácido, nós sugerimos apenas as novas experiências, não as velhas, para evitar que o operário pegue a estrada antiga e que a empresa consiga fazer com que os operários, um a um, voltem aos velhos sistemas. Se o novato quer fazer a nossa experiência, quando encontra o pincel do ácido, ele olha, pergunta o que é, experimenta e faz sozinho a experiência. Nós só dizemos para ele não usar o estanho não preparado e, se faltar o estanho preparado, que ele tem de deixar os carros passarem e dizer para o chefe: “Não fiz os carros porque não tinha o estanho preparado, o outro eu não uso”.

Antes de se tornar um perfeito operário na nossa atividade, são necessários meses de prática, enquanto em outras atividades o operário se insere no mesmo dia. O trabalho de revisão é difícil, à medida que os anos passam mais se adquire experiência, até que se chega ao ponto de usar menos tempo do que aquele dado pela empresa. O trabalho de revisão é um trabalho de alta precisão, qualificado, e a empresa exige que o operário o execute com calma e paciência, para que o produto saia bom.

A experiência do operário o leva a usar a lima com uma habilidade e uma velocidade que a empresa não prevê, assim ele ganha tempo a seu favor. A empresa não consegue se apropriar desse tempo porque nós do Comitê de Tempos o justificamos como um acúmulo dos fatores de repouso devido a todas as oito horas.

De fato, nas oito horas de trabalho, seis horas são de trabalho efetivo e duas de fatores de repouso. O operário que se empolga faz as seis horas de trabalho todas de uma vez, e as duas horas de repouso no fim do turno. Esse sistema, a meu ver, não é certo, o operário poderia trabalhar oito horas, distribuindo melhor o trabalho. Portanto, eu diria ao sócio para convencer os operários a distribuírem o trabalho no leque de oito horas, porque senão sugerimos à empresa como nos explorar, demonstrando capacidades superiores àquelas que eles acreditam que nós temos.

O que acontece é que a empresa não muda os tempos no nosso local de trabalho, porém, tem informações que podem ser aplicadas nas unidades novas, seja da mesma região, seja de outros lugares. A empresa calcula que o trabalho pode ser realizado em seis horas, então aumenta a quantidade de trabalho, se não em duas

horas, pelo menos em meia hora, uma hora. A gestão do fator de repouso, então, não pode ser um fato individual, mas coletivo...

### **3.2. Relação com os companheiros de trabalho**

É preciso ter em conta algumas coisas que se aprendem por meio da experiência da própria vida. Infelizmente, existem na linha migrantes do sul e do Vêneto, de todos os lugares. Cada um deles carrega consigo uma experiência de vida que o delegado deve considerar. Por exemplo, quando me dirijo a um sulista (como eu mesmo), tento fazê-los entender, e ele é o único que logo entende essas coisas, que a fábrica não passa do feudo que existia lá no sul. Os métodos são os mesmos: lá tem o barão, aqui tem o industrial, os encarregados seriam aqueles que se chamavam de capataz, não mudou nada, houve apenas uma transferência do campo para a indústria. É preciso fazer com que o sulista entenda que, se perdemos lá no sul, não temos de perder aqui. Lá perdemos porque aceitávamos o sistema clientelista, o cesto de frutas, o feixe de lenha, as quatro espigas de trigo, às vezes, o cordeiro e o pedaço de queijo, e o patrão continuou nos dominando, do jeito que quis, por séculos.

São experiências que precisamos lembrar para vencer e para nos redimir da exploração que sofremos no sul. Nada disso deve se repetir na fábrica. Se lá nós abandonamos a terra fugindo, fugir da fábrica não é uma solução, porque se você foge, para onde vai? O sulista vendeu tudo, só tem uma passagem de ida, sem volta. Alguém que, por exemplo, era meeiro e que tinha um pedaço de terreno por meação, o arado e a mula, abandonou tudo isso. Hoje, não dá mais para voltar e ter tudo de volta, não adiantaria mais porque no lugar do arado de madeira encontraria o trator e não teria como comprá-lo. Assim, não dá mais para voltar atrás e a única coisa a fazer é lutar aqui para transformar a fábrica de acordo com as suas necessidades. Isso o sulista entende.

Diante de certos pedidos absurdos de alguns operários, de tipo clientelista, por exemplo, ser mandado para a revisão final, o patrão responde: “Fique bonzinho que depois eu cuido disso”. Aí eu digo aos operários para tomarem cuidado, porque se nós estamos aqui é porque aceitamos essas coisas. Se não tivéssemos aceitado, se

tivéssemos feito cooperativas agrícolas ao invés de abandonar as terras cultivadas para os bosques de eucalipto, não teríamos sofrido essas derrotas.

Quem aspira a uma promoção individual – como eu estava falando –, revisão final, isso e aquilo outro, precisa primeiro esquecer essas coisas, porque esses postos de trabalho aqui são dois, dez, depois os outros operários ficam esperando. Esperando o quê? Que os outros morram para que eles substituam? Ou então fazemos uma empresa só de revisão? Tem também aqueles que desejam virar operadores. Na linha, só tem um operador. Vocês que sonham em ser operadores, continuem sendo interesseiros por vinte anos e, no final, só um tira proveito. Se queremos o benefício coletivo, temos de esquecer essas coisas. É preciso esquecer, como eu disse antes, o salário por mérito só para você, é preciso caminhar rumo à paridade. É preciso fazer esse tipo de renúncia, de promoções individuais, para ter as coletivas. Isto é, fazer a mesma experiência que eu fiz. Quando vim para cá acreditava em certas coisas e depois comecei a acreditar em outras, porque julguei mais lógico fazer uma escolha do que outra.

Além desse tipo de operário, tem também aquele que é chamado de “deslocado”: pode ser um migrante vêneto, um siciliano ou um piemontês, e é um operário resignado, convencido de que não há o que fazer, que não há razão para lutar e que, na fábrica, nunca mudou nada. A esses é preciso dar confiança, mostrar que, se algumas vezes perdemos, em outras ganhamos. Digo a esse operário: “Agora você não vai mais pedir licença para ir ao vestiário, antes tinha que pedir. Antes tinha que pedir licença para tomar um banho, depois entendemos que era mais justo que todos fossem lá em cima e pedissem uma autorização completa, para sempre, para todos, para irem lá em cima. Uma vez feita a conquista, não vamos mais pedir sozinhos: ‘posso ir lá em cima?’, você vai e pronto”.

Essas coisas aumentaram a união de classe, a aspiração por mudanças na organização do trabalho através da consciência, digamos assim, desses resultados. Eles servem para demonstrar que é possível melhorar o trabalho, que é possível melhorar o ambiente. Ao operário piemontês, eu digo: “Escuta aqui, sete ou cinco anos atrás, quando o chefe chegava com a produção anotada e não te dizia qual

era o pessoal, quando a linha chegava vazia e você ficava à toa e depois nadava contra a corrente para recuperar o tempo de parada, isso acontece hoje? Não! Então por que você diz que não dá para mudar nada? Você viu que tem coisas que dão para mudar com a luta, então continuamos a lutar e aos pouquinhos a gente muda tudo. Isso, se você quiser, se não quiser, não vamos mudar nada, porque essas mudanças só se conquistam com uma luta coletiva”.

Assim como eu dizia para o sulista “não aceite o cordeiro ou o pedaço de queijo porque depois vão querer sua alma”, assim digo ao piemontês que, se não aceitar esse sistema, aí sim vamos conseguir transformar a organização do trabalho.

É preciso sempre lembrar esses exemplos aos operários que não têm confiança e aos novos contratados que não viveram essas experiências e que encontram uma realidade diferente. Por exemplo, antes, para passar da terceira para a segunda categoria, precisava fazer um teste. Com a abolição desse teste, a segunda categoria se tornou um fato em massa. O novo contratado precisa entender que antes, para chegar à segunda, era preciso fazer acrobacias, agora não, basta você estar num trabalho que requer a segunda que você vai ter a segunda, sem que ninguém te avalie.

É só lembrar que, antes de 1969, um operário, para ir ao vestiário, tinha até que pedir permissão. Só podia se afastar por dois minutos antes que a linha parasse e, se a sirene não tocava, você não podia subir, enquanto com o contrato que veio depois, os trabalhadores ficaram livres para ir lá em cima até meia hora antes do fim do trabalho. Houve também uma outra tomada de posição por parte dos trabalhadores. Todos os trabalhadores deviam estar em condições, no final do trabalho, de pegar o ônibus, com todas essas atividades que exigem um banho, porque quem trabalha na revisão se enche de poeira, de estanho etc. Os ônibus não esperam ninguém, especialmente aqueles que saem da cidade, então, não podem chegar trezentas, quatrocentas pessoas para tomar banho só com dezesseis duchas disponíveis.

Para poder tomar banho, encarávamos a linha de maneira que parasse dez minutos antes. Aumentávamos um pouco a cadência. Dessa forma, também sendo

ajudado no trabalho pelos companheiros, era possível que um certo número de operários descesse para os chuveiros cinco ou seis minutos antes dos dez obtidos com a parada antecipada da linha graças ao aumento da cadência. Quando esses operários eram surpreendidos pelos guardas, eles me informavam, eu, por minha vez, informava à Direção, que providenciava a anulação das cartas...

Como eu estava dizendo, o operário, frente a todas essas conquistas, compara o passado com o presente. Antes o encarregado dizia: “fique quieto, do contrário você vai para a rua, você vai para a pintura”, ao passo que agora ele não se permite mais dizer isso, porque senão o operário reage e ainda vem a greve para apoiá-lo. Esse tipo de discurso o encarregado não faz mais, tanto é que, como eu disse antes, ele foi desacreditado até pela direção. Não desacreditado porque não o querem mais, mas porque antes, qualquer coisa que o encarregado dissesse, certa ou errada, o operário tinha que acatar. Agora não, está preparado para o diálogo, para enfrentar essa situação dos trabalhadores.

O operário que é novo se vê numa situação nova e acredita que a fábrica sempre foi assim ruim, tal como ele a vê agora, mas quem tem um certo tempo de Fiat vê que houve uma mudança enorme na fábrica, seja pelo autoritarismo, seja pelo pessoal, seja pelos tempos, seja pelo ambiente, seja no modo de trabalhar. Antes, podia ser que se você acabasse antes, o encarregado te dava a vassoura para limpar o local. Agora você diz: “Dirija-se àqueles que limpam as oficinas. Eu não faço isso”. Você se nega a fazer e o outro fica quieto porque não pode dizer nada. O operário trabalhou oito horas, ainda que tenha feito sete horas e meia, aquela meia hora é um acúmulo do seu fator de repouso. O operário deveria trabalhar oito horas, trabalhou sete e meia, mas produziu o trabalho de oito horas. Essa meia hora não pode ser ocupada pelo chefe com a vassoura, o operário a ocupa descansando. E essa é uma questão pessoal do operário, do seu modo de trabalhar.

Eu digo para os novatos: “Essas conquistas não foram feitas por vocês, porque vocês são bonitos, elas são lutas de outros trabalhadores que se conservaram, agora você faz as suas conquistas. Não espere que eu plante as oliveiras para fazer o azeite para você, você encontrou a oliveira já plantada, plante outra para os outros

que virão depois, nesse meio-tempo você degusta o azeite dessa oliveira, assim nós continuaremos sempre aproveitando o azeite e plantando as oliveiras. Porque as primeiras oliveiras vão morrendo, porque o patrão absorve nossas conquistas com as transformações, se nós continuarmos plantando as oliveiras poderemos provar do azeite”. Se alguém leva esses problemas aos operários sem fazer disso uma questão de siglas políticas ou sindicais, cada operário vai ter de tomar uma decisão e não vai poder se negar a isso.

O delegado não deve fazer propaganda ideológica, mas propaganda dos problemas. Assim ele consegue fazer os companheiros entrarem na ideologia, depois, se quiser, pode até filiá-los. Além disso, o delegado tem de mostrar aos operários aquilo que conquistamos, o que perdemos, qual é a horta que temos que defender e qual é o terreno a ser cultivado para transformar em horta. É isso que temos de dizer aos companheiros, para levar todos eles a um mesmo discurso, que é o discurso da transformação da organização do trabalho, do progresso, do ambiente melhor e das melhores qualificações.

Certamente, os operários não são todos moderados, há uma estratificação entre os operários. Tem aquele que tudo o que faz, faz por convicção, inclusive greve: está convencido, precisa fazer greve porque precisa defender essas coisas. Tem também aquele que tende ao clientelismo, que tenta buscar algo pessoal, uma qualificação, um aumento, uma mudança de local de trabalho e por aí vai. Existe essa tendência. Depois, tem aquele que diz que está tudo errado, que precisa fazer tudo de novo, aquele que contesta, quer dizer, que contesta tudo e pronto. Ora, como faz um delegado para conciliar essas coisas?...

A sinceridade é importante na relação com os companheiros, não adianta contar mentiras, porque os jornais ou outros meios de informação podem desmentir. O operário não é mais o ignorante que vem da roça e engole tudo o que dizem para ele, o operário é inteligente, mesmo sem ter muito estudo. Com a prática, com as informações que recebe do rádio, da televisão, do *Unità*, do *La Stampa*, do

*Avanti!*<sup>3</sup>, ou dos panfletos, ele pode, se o delegado foi sincero, encontrar a confirmação daquilo que lhe disseram. Não precisa esconder as falhas do sindicato, precisa dizer: “Nós pedimos isso e obtivemos isso, porque nos descuidamos disso e focamos somente naquilo outro. Pedir isso colocaria a empresa em dificuldade, ela acabaria resistindo mais, e nós não tínhamos força para resistir nem um minuto a mais, por isso preferimos ficar só com isso, para que o patrão pudesse ceder”.

Todas essas coisas precisam ser ditas, de maneira que o operário adquira confiança no sindicato, por meio do delegado. Sobretudo, o delegado não pode se sentir como o cara que sabe tudo, que decide pelos outros. O método correto é manter sempre o contato com os trabalhadores, informando. Eu estou sempre entre os operários e, bem ou mal, mesmo que o sindicato erre, eu falo. Porque se verificou o contrário: se o delegado esconde os erros, o operário descobre depois, e então pergunta ao delegado porque não o informou e o acusa de não ser sincero. O operário espera que o delegado seja sincero ao lhe passar uma informação, porque é através do delegado que o operário sabe qual é a coisa certa. Ele conversa e se aconselha com o delegado, pergunta até, por exemplo, o que discutiram Lama e Storti<sup>4</sup>, o que significa isso, o que significa aquilo outro, e então é preciso explicar nos termos certos. Porque os trabalhadores conversam sobre essas coisas, não é que eles não conversem ou expressem suas convicções, que, aliás, são posições que derivam da experiência.

Tendo em vista o que eu disse até agora, a inteligência coletiva se desenvolve desse modo. Cria-se um grupo que parece quase uma família, onde não existe o mau, o bonito, o mais baixo, somos todos operários da mesma atividade, com os mesmos problemas, ainda que um seja migrante de Pinerolo ou da Sicília, é sempre alguém que saiu da sua terra de origem para buscar a segurança, o trabalho, a assistência, e ter uma tranquilidade maior. Diante desses problemas, cria-se um ambiente que é como um grupo familiar, e o operário, às vezes, expõe os problemas da família,

---

3 Jornais impressos de circulação em todo território italiano.

4 Bruno Storti e Luciano Lama foram sindicalistas italianos.

questões políticas ou esportivas, como trabalha, onde esteve, e conversa sobre tudo isso. Diante dessas conversas, um operário que escuta pode dizer: “Eu também fiz isso e me comportei dessa forma” e começa a propor soluções. É assim que se conversa nos grupos de trabalho...

### **3.3. Relação com a hierarquia da empresa**

Há cinco ou seis anos, a hierarquia da empresa começava com a figura do operador. O operador tinha de fornecer o material para a equipe. Além dessa tarefa, tinha a função de chefe ou mesmo de super-chefe porque, enquanto o chefe ficava parado em seu lugar, o operador caminhava pela linha. Quando começaram as lutas, nem o operador nem o chefe tinham condições de enfrentar ou resolver nenhum problema e, desde essa época, ambos passaram a ter menos importância.

Quando foi instituído o delegado, a empresa colocou o operador na produção, sendo que hoje, sem o antigo prestígio, trabalha como os outros operários. A figura do operador vai desaparecendo à medida que o operário, adquirindo capacitação profissional, passa a assumir parte de suas tarefas. Por exemplo, ao invés de chamar o operador para consertar uma ferramenta, o operário, para ser mais rápido, a conserta sozinho. Em relação a esse ponto, existem reivindicações específicas por parte do sindicato que exige que a ferramentaria seja tarefa dos próprios operários. Assim, hoje, a hierarquia começa no encarregado.

Houve época em que o encarregado era uma figura autoritária e paternalista, por um lado, oferecia um doce, pelo outro, dava uma chicotada. Hoje que o encarregado deve administrar o embate com os operários, não é capaz de administrá-lo, já que foi escolhido pela empresa apenas como representante da autoridade, talvez porque tivesse uma presença ou uma expressão autoritária, e não alguma característica particular. O encarregado era aquele que dizia ao operário: “Você tem de fazer esse número de carros, ou você faz ou vai para a rua”. Todos podiam exercer essa função, até os analfabetos ou idiotas.

Hoje, no embate com os operários, o encarregado tem de demonstrar a importância de suas solicitações: porque devo fazer um determinado trabalho ou porque

devo executá-lo de uma determinada maneira. Se o encarregado não for capaz de demonstrar o porquê de suas exigências, nós temos todo o direito de executar o trabalho do modo que bem entendermos.

Nessa situação de confronto, houve uma crise geral dos encarregados. Alguns queriam ser mais duros, então, houve uma reação imediata por parte dos operários e surgiram muitas manifestações contra os encarregados. Na ocasião, a empresa se apressou em obter novos dirigentes, eventualmente multiplicando os encarregados e os chefes de oficina e mandando sociólogos para a linha para entender a reação dos operários. Com essas lutas, os operários demonstraram que pretendiam não tanto questionar a existência dos encarregados, mas o modo de agir desses profissionais. “Já que eu consigo trabalhar de um jeito diferente daquele que você quer que eu trabalhe, por que não posso trabalhar assim, garantindo a qualidade, a quantidade e o pessoal? Você não tem motivo algum para se opor”.

A solução encontrada pela empresa foi: reduzir a equipe de setenta para vinte operários, aumentar o número de encarregados, chegando até a colocar dois para cada equipe, e obrigar os encarregados e dirigentes a frequentarem cursos de formação. Dessa forma, os encarregados têm um mínimo de possibilidade de confrontarem os operários, além do quê, a empresa lhes incumbiu do registro dos tempos, de modo que sua função passou a ser controlar o tempo e não mais ditar leis. Agora, o encarregado diz: “Os tempos são esses, se vocês discordam, chamem os delegados e peçam para que eles controlem os tempos, não ponham a culpa em mim”. À medida que o operário vai se preparando nesse sentido, vai se aperfeiçoando, o encarregado vai perdendo importância e pode ser comparado ao operador de outras épocas.

Também o chefe de seção, que antes era um rei, hoje em dia, tem que se esforçar para ser respeitado. Na nossa estação, por exemplo, houve o episódio de um chefe de seção que saiu queimado, quando o Fiat 500 foi substituído pelo Fiat 126. Tinham sido distribuídas caixas de material do 126 e do 500. Como o 500 do tipo França tem o piso igual ao do 126, aconteceu que um operário, incumbido de montar as peças, pegava peças do 500 de uma caixa próxima e as montava num 126. Os fios eram diferentes e ele, então, abria buracos para conseguir passar

esses fios, fazendo, assim, uma grande confusão. Quando as peças chegaram até nós, percebemos o problema, assinalamos as peças e colocamos os carros fora da linha, porque não era nosso papel corrigir os erros, apenas as avarias.

Em seguida, o chefe da oficina, ao ver nossas marcas, veio nos perguntar como aquela peça tinha chegado até ali. Contou os veículos fora da linha, viu que eram muitos e perguntou ao chefe de departamento quem estava montando aquela peça. Então, foi até o operário que o chefe de seção lhe indicou e perguntou por que estava montando aquela peça. “Como assim? – ele respondeu – Fui colocado aqui, perto da caixa”. “Mas tem outras peças”. “Mas me disseram para usar essas e eu estou usando essas”. A caixa estava cheia. “A caixa está cheia, o que quer dizer que você acabou de pedir e, com certeza, errou no pedido e pediu material do 500 ao invés do 126”.

Foram ver o pedido, imaginando que ele tivesse errado o número de registro. No pedido constava o número 126 com o número de registro, mas o registro correspondia à peça do 500 e ele tinha recebido as peças do 500. Todo mundo levou a culpa. No final, não fizeram nada com o operário, mas, se tivesse acontecido antes, o chefe de seção teria razão. Aliás, o chefe de seção pôs a culpa no operário e o operário recebeu uma carta por dano de material, peças erradas etc. Quando peguei a carta na mão, fui até o chefe de oficina: “Vocês deram o trabalho errado para o operário, por isso o pedido estava errado. No limite, temos de punir quem errou”. O operário se defendia dizendo: “Eles me colocaram aqui dizendo para fazer isso e agora estão me punindo porque eu fiz. E o que eu podia fazer?”. Eu lhe disse: “Não se preocupe, você tem razão”.

Diante disso, o chefe de oficina reconheceu que o número do registro estava errado e que o encarregado tinha de vigiar o operário para que ele não fizesse isso. Todo mundo acabou levando, menos o operário. O chefe de oficina pediu que punissem aqueles dois. Um deles, o encarregado, nós vimos no escritório trabalhando como contínuo, enquanto o outro, o chefe de seção, também foi fazer um outro trabalho.

Essas tomadas de posição começam a se expandir entre os operários, não são casos isolados. O operário sabe que as coisas não são mais como antes, que, qualquer

coisa que acontecesse, ele estava errado. Não, agora ele sabe que alguém acima dele pode estar errado e ele diz: “Que cada um cumpra com a sua obrigação, mas quem errar, paga; não é o operário que tem de pagar sempre”. Esse modo de pensar se espalhou entre os trabalhadores e acabou envolvendo até o sindicato, porque, sem dúvida, essas coisas mudaram na fábrica e todo mundo está vendo. Mesmo quem está chegando agora e encontra essas condições, à medida que adquire experiência na fábrica, entra na lógica dos outros. E a essa altura houve também aquela sindicalização de que eu falava antes e um certo jeito de fazer greve.

Depois do contrato de 1971, no início da formação dos Comitês, esses mesmos Comitês se dividiram em dois grupos. Um grupo era aquele que apoiava os chamados “políticos”, que defendiam que era só fazer greve para obrigar a Fiat a diminuir a produção em vinte ou trinta carros. E tinha aqueles que queriam, digamos assim, protestar através do controle dos tempos. Eu também defendia essa tese, não por uma questão de alinhamento político, mas porque acredito que seja possível modificar o trabalho. Claro que a greve também pode servir para defender essas posições...

A empresa não queria discutir com os delegados da equipe, queria discutir apenas com os Comitês de bonificação por produtividade. Também tinha uma diferença entre um turno e outro: um turno fazia quatrocentos e dez, o outro fazia quatrocentos e vinte. Quatrocentos e vinte implica um ritmo mais forte, implicando um ritmo mais forte implica também mais pessoal. O pessoal, eles proporcionalmente colocam mais pessoal, não é que não coloquem, mas colocando esse pessoal onde já trabalham oitenta e três pessoas, em proporção, subia para oitenta e cinco, oitenta e seis. Então, os operários do outro turno questionavam os quatrocentos e vinte carros, sem nenhuma justificativa: “Nós não vamos além de quatrocentos e dez. Fomos chamados lá em cima para dar uma justificativa, porque eles não queriam fazer quatrocentos e vinte, enquanto o outro turno tinha recebido cartas de advertência por recusarem essa produção”.

Para evitar as multas e coisas como pouco rendimento, nós tínhamos que dar uma justificativa real porque o confronto era cara a cara. Nós também dizíamos não,

mas eles diziam não de modo político: mais do que aquele tanto, não, e não se fala mais nisso. Nós justificamos. Discutimos com os trabalhadores, olhamos a estação. Os operários diziam com toda razão: “As coisas pioram porque, colocando mais trabalhadores aqui, acaba que nós não vamos fazer mais nada. Ao invés de oitenta e três, somos oitenta e seis em cem metros de linha. Vamos acabar encostando uns nos outros e, depois, vou ter de largar a pinça porque um outro vai ter de pegar para um outro carro. Então, eu espero ele, ele me espera, nós vamos nos enroscar e aí por diante”. Nós percebemos que era possível parar a produção por falta de espaço, porque só se produzia fumaça e problemas, e além da fumaça e dos problemas, havia o perigo dos acidentes já que um ficava encostando no outro.

O protesto foi firme nessa posição e a empresa desistiu de produzir quatrocentos e vinte, mantendo a produção em quatrocentos e dez. Aliás, para não se envergonhar de abaixar, levou a produção a trezentos e setenta e depois subiu de novo para quatrocentos. E foi o primeiro protesto que fizemos em que paramos a produção por causa dos tempos e do ambiente de trabalho, quer dizer: “Quando piora o ambiente de trabalho, também pioram os tempos de trabalho porque eu trabalho com mais dificuldade”. Os chefes começaram a pensar diferente, os operários aceitaram o confronto e houve aquele diálogo aberto do qual nasceu um verdadeiro confronto de capacidades. Antes da luta para a recomposição da tarefa, a hierarquia intermediária (do encarregado ao chefe de oficina) não era capaz de tomar nenhuma decisão, então, passamos por cima dela e passamos para o diálogo com os vértices. E os vértices determinaram aos chefes intermediários: “Contanto que os operários façam a mesma produção com o mesmo pessoal e a mesma qualidade, deixem que eles trabalhem como quiserem. Basta que produzam”. Daí tentamos encontrar todas as soluções possíveis para melhorar as nossas condições de trabalho.

O que eu recomendo ao sócia na relação com os chefes é: não tenha vergonha se o chefe te oferecer um cigarro ou te pagar um café, isso não quer dizer que ele está te corrompendo, o que conta é ser duro no confronto, é preciso insistir nas coisas. Antes de fazer qualquer reivindicação aos chefes, essa reivindicação tem de ter pé e cabeça, tem de ser estudada e apoiada pelos trabalhadores, senão o chefe se

sai bem e quem faz o papelão é o delegado, não o chefe. A partir do momento em que as reivindicações são elaboradas pelos trabalhadores, são claras e verificadas através da experiência e da prática, são tecnicamente e organizacionalmente possíveis, é sempre o operário que vence, e o delegado passa na frente do chefe.

Com esse confronto, fica demonstrado que entre o operário e o chefe não há nenhuma diferença: é apenas uma questão de escolha do patrão, o problema, então, é discutir essas escolhas. O confronto com o chefe deve ser de homem para homem, e isso com todos, até com o diretor da fábrica. O operário hoje vai até a diretoria de uniforme e não chega de cabeça baixa, ao contrário, diz “bom dia”, dá a mão, faz até uma brincadeira, mas é sempre firme nas decisões tomadas com os companheiros de trabalho.

Na diretoria a conversa é a seguinte: “Nós não nos aproveitamos da força que temos, já que poderíamos parar tudo e não produzir mais, vamos tentar, então, discutir e não ignorar o problema, vamos enfrentá-lo e discutir. Não nos contentamos com pouco, mas com o pouco que querem os trabalhadores, e queremos mostrar que a questão não é acabar com vocês, mas conseguir um jeito melhor de trabalhar. Nós garantimos o que vocês querem, ou seja, produção, qualidade, quantidade e eficiência, mas vocês têm que nos dar as melhorias que queremos, porque elas são possíveis”.

Se mantivermos essa relação, adquirimos confiança também por parte da empresa. E por que confiança por parte da empresa em relação ao delegado e ao sindicato? Porque quando vai para a negociação aquele delegado que nunca foi derrotado, que tem o apoio dos trabalhadores e os objetivos bem claros, a empresa se senta para conversar. Quando há um problema, hoje, a diretoria manda para a linha um dirigente para ver o que está acontecendo e para discutir com os operários as possíveis soluções. Agora, é óbvio que não é o caso de blefar com a empresa, porque quem blefou, perdeu. É preciso considerar que se nós somos especialistas no nosso trabalho, também existem técnicos que não têm prática, mas que conhecem todos os “buracos”, porque foram eles que fizeram...

### 3.4. Relação com o sindicato

Eu diria ao sócia para manter constantemente uma comunicação com os delegados para ser informado do que acontece nas outras equipes, para poder comparar o que acontece na própria equipe e nas outras. Essa comparação é necessária no nível do Conselho de Oficina, de seção e de fábrica para que possa existir um confronto verdadeiro de opiniões e uma verdadeira participação. É preciso conhecer para ver se existem opiniões diferentes e se comparar com os outros para ter uma ideia da situação. Além disso, há a questão do vínculo com a liga, o sócia precisa frequentar a liga o máximo possível, também fora do horário de trabalho, tem de passar na liga para ter informação da situação política mais geral.

Eu faço parte da Flm (corrente socialista da Uilm), mas só estando dentro da Uilm para conseguir modificar as coisas lá dentro. Nós nos enfrentamos na Uilm para tentar mudar a mentalidade daqueles que acreditavam na lógica dos métodos do Sida. O Sida foi desacreditado porque compartilhava lógicas clientelistas. Foi desacreditado porque as pessoas cresceram nessas coisas, as pessoas cresceram através da experiência...

As coisas que foram feitas deram alguns resultados e o operário acredita nesses resultados, acha certo continuar nesse caminho. Outro caminho é aquele dos chamados grupelhos. No meio desses grupelhos, há pessoas muito inteligentes, muito convictas do que dizem, há aqueles que sabem porque se comportam daquele jeito e há aqueles que só fazem por fazer.

Tem gente que acha que nós estamos compartilhando a lógica da cogestão, ou seja, acham que nós, com o nosso comportamento, estamos valorizando o padrão do jeito que é o padrão hoje e que, nesse passo, ninguém mais vai destruí-lo. Porque, se nós o ajudarmos a se aperfeiçoar, é lógico que ele permanece. Mas, em minha opinião, tem também aquilo que muitos operários dizem: se ajudarmos a realizar um Estado melhor, um Estado mais eficiente e empresas que saibam desenvolver uma nova organização do trabalho, quando conseguirmos chegar ao poder, teremos um Estado eficiente. Mas, se nós, por exemplo, e eu acredito nisso, se nós, ao contrário, lutarmos contra a empresa, lutarmos contra tudo, enquanto isso a

Montedison e tantas outras empresas paraestatais se tornam cada vez mais parasitárias: “Você coloca lá dentro este aqui porque ele apoia o Andreotti, você contrata aquele porque apoia o Fanfani, você contrata o outro porque apoia o Moro<sup>5</sup>”. Daí que você vai ter um corpo de funcionários enorme e uma ineficiência paraestatal.

Então, nessas condições, se nós tivéssemos que assumir o poder, nós teríamos um Estado desse tipo e quando falássemos com os operários: “Trabalhem mais porque vocês são de esquerda”, nós não teríamos o poder porque os operários iam se revoltar contra nós porque os obrigamos a trabalhar mais do que antes ou porque teríamos um discurso diferente do que tínhamos antes. Então, se compartilhamos uma lógica, temos que compartilhá-la desde já, não só depois.

É isso que eu digo aos grupos e é por isso que, especialmente no nosso turno, na Funilaria, nunca tentaram me impedir. Eu não sou uma pessoa que faz o que interessa à equipe, não ando por aí com a desculpa de que sou do Comitê e que me dão umas horas. Todos os dias eu me enfrento com eles, com os outros, nos conselhos sempre digo essas coisas. E por que me comporto assim? Porque acredito nisso. “Se você acredita, tem que me enfrentar. E depois vamos nos enfrentar na frente dos trabalhadores e aí vamos ver o que está certo, se o que você está dizendo ou o que eu digo”. Então, seguindo nessa lógica, é o que eu dizia antes: o que conta é ganhar a confiança dos operários. Mas eu não acho que se trata de confiança em relação a mim, mas é confiança em relação ao que eu digo, que, no final, é aquilo que diz o sindicato. Mas não é que eu acho que seja tudo bom o que diz o sindicato e tudo ruim o que diz o grupo, porque eu também tenho o meu modo de ver as coisas por conta da minha experiência, da vida que eu tive, dos trabalhadores e de tudo que eu já vi. Eu também posso dar minha opinião. Eu digo: “Você dá a sua opinião, eu dou a minha. Aí o operário avalia as opiniões e, se ele vem comigo, que culpa tenho eu se ele não vai com você?”.

Já no outro turno, por falta dessa clareza, se formou uma maioria de delegados que acreditam nos grupos. Quer dizer, a obsessão é: toda resposta tem de ser negativa,

---

5 Giulio Andreotti, Amintore Fanfani, Aldo Moro foram líderes da Democracia Cristã.

é preciso sempre atacar o patrão, é algo como “Vamos fazer greve hoje porque ganhamos menos do que ontem” e assim por diante...

Concluindo, para mim o que conta é o enfrentamento em todos os níveis: na equipe, no departamento, no Conselho de Fábrica, na seção e na fábrica para que haja um verdadeiro confronto de opiniões e uma verdadeira participação. O mesmo deve acontecer na Liga. É preciso ganhar a confiança dos operários porque a confiança nos delegados passa para o sindicato...

#### **4. Instruções ao sócia de Gianni M.**

##### *O campo de milho e a oficina modelo*

Trata-se de instruções ao sócia em parte contraditórias porque derivam da coexistência no sujeito de modelos diferentes de comportamento (que ainda não se tornaram coerentes), ligados à sua experiência de vida, em particular, à sua experiência político-sindical. O modelo pequeno burguês original o faz oscilar da posição de quem deve, por uma sabedoria antiga, ficar sempre do lado do milho para evitar o fosso que limita os campos, à posição de quem tende a sair dos próprios limites, o que implica a tentativa de superar obstáculos desconhecidos.

O primeiro obstáculo corresponde à superação da posição individualista para se identificar concretamente com os outros operários – operários que a grande fábrica torna iguais, como uma série de números. Essa superação se dá através da busca e da descoberta, sobretudo através de seus companheiros de trabalho, que, como ele, exercem uma função qualificada que guarda ainda algo de artesanal, de uma peculiar filosofia do trabalho que permite que, de alguma forma, ele conserve a própria identidade e, ao mesmo tempo, se sinta parte integrante da classe operária. Descobrir que dentro da gaveta dos melhores operários possa encontrar obras como *Os dez dias que abalaram o mundo* ou *O tacão de ferro* significa descobrir essa possibilidade de identificação.

A aspiração intelectual-individualista ligada à matriz camponesa pequeno-burguesa torna-se, assim, a necessidade de se apropriar de modelos culturais predominantemente políticos que caracterizam o acúmulo de sua experiência informal. As

categorias segundo as quais classifica os companheiros de trabalho são, na maior parte das vezes, de pertencimento a partidos ou a organizações sindicais.

A experiência desenvolve-se através da descoberta de que o pertencimento a um determinado partido político ou a uma determinada organização sindical adquire, em cada indivíduo, de acordo com a experiência de vida, significados diferentes, sobretudo no que se refere à característica que vai se tornando mais importante para ele, ao saber participar e ao querer participar da transformação da fábrica e da sociedade. Por vezes, vem à tona, na relação com os companheiros de trabalho, a ambiguidade do modelo original – ambiguidade que se manifesta na dúvida entre a instrumentalização dos companheiros de trabalho e uma real e profunda certeza quanto à necessidade de que eles participem.

A reapropriação do modelo patronal se dá em especial através da reapropriação dos aspectos mais propriamente psicológicos e sociológicos, e o elemento técnico, a solução técnica, não é ignorado, mas interpretado como fruto de uma vontade política.

A relação com o sindicato é vivida de maneira coerente como uma relação voltada para a procura de sujeitos que têm em comum com ele modelos políticos gerais, modelos de partido, modos de resolver problemas sociais e da fábrica. Em outras palavras, prevalece a necessidade de construir uma organização informal mais do que modificar a organização formal, adaptando-a às exigências. Cabe dizer que, apesar de tudo isso, o sujeito é consciente das contradições que o caracterizam.

#### **4.1. Relação com a tarefa**

Faço o horário normal (7h45-12h00; 12h40-16h15), acordo muito tarde e isso é algo que tenho de vencer. Deveria acordar um pouco mais cedo de manhã para ter um pouco mais de tranquilidade quando vou para a fábrica. Se você chega com pressa na fábrica, você tem um dia horrível. Já se você antes lê o jornal, você tem mais como se defender, tem mais argumentos à disposição... É algo, porém, que eu faço com muito esforço e, na minha opinião, porque ainda não superei a relação com a fábrica, sempre fugi, até por dificuldade de me relacionar com

os companheiros de trabalho e pela rejeição a todo aquele autoritarismo... Então você tem que chegar a tempo para colar no mural uma página do *Unità*, um comunicado, para conversar com os companheiros, os delegados, ir para a equipe, fazer algumas coisas.

De manhã, perto da máquina de café, se você ainda não teve tempo na bancada, porque chegou tarde, ou mesmo se teve tempo, você puxa o *l'Unità*, conversa sobre um monte de assuntos, ouve o que as pessoas dizem, as impressões daquela manhã. Aí, você volta para a bancada e começa a trabalhar.

Os outros operários têm um trabalho mais contínuo, trabalham em grupo. Você também recebe algumas tarefas no grupo, em geral, trabalhos mais rápidos, já que você é delegado e a sua presença pode não ser tão contínua. Se você não tem trabalho, o que você faz? Vai até o encarregado, até o operador ou até o traçador, que é aquele sujeito que calcula, traça e planifica as peças e o trabalho para a máquina, e aí pergunta o que você deve fazer...

Em geral, ele te dá uma peça para aparar ou pergunta ao operador (que é o primeiro da escala hierárquica), que, por sua vez, pergunta ao encarregado. Então, o operador entrega para você a peça, o número de encomenda, os desenhos de conjunto e diz a qual traçador você deve se dirigir. O traçador tem em mãos os ciclos de produção de todos os detalhes da peça que você deve montar e conhece todos os passos de todos os detalhes nas máquinas.

Você pega o desenho do conjunto numa armação de madeira de tal forma que basta uma olhada para entender o que tem de montar. Depois, você pega todos os desenhos dos detalhes, estuda e controla as tolerâncias estabelecidas pelo departamento técnico. Vê se você está com todos os detalhes que devem ser montados, se não, você se informa com o traçador para saber onde eles estão, se na têmpera, na prensa etc. Então, você diz para ele ir buscá-los ou vai você com o desenho. Em geral, eu vou, porque isso me permite andar pela equipe, falar com um e com outro, ver as várias coisas que acontecem na oficina. Resolvo a questão e volto. Se todos os detalhes estão ali, você se acomoda, abre a gaveta onde colocou todas as suas ferramentas e começa a encaixar as peças.

Geralmente, o trabalho que você tem de fazer é aparar rebarbas, quer dizer, eliminar as imperfeições da fusão da peça. Você vai adaptando os detalhes que depois serão encaixados e usa as ferramentas necessárias, a lima, o soldador elétrico, põe os óculos, toma cuidado para não se machucar... Evita erguer as peças porque, às vezes, elas são pesadas. Para transportá-las da bancada de trás para a da frente, ou para colocá-las no torno, use os ganchos do guindaste que ficam em cima. Use também todos os instrumentos de proteção e, se você tiver que aparar cantos cortantes, use as luvas...

Em relação à tarefa, há duas situações diferentes, dois pontos de partida, dos quais o sócio, o novo contratado, deve partir para aprender e adquirir experiência no trabalho de ajustador. Uma é partir do zero, sem ter nenhuma noção ou pouquíssimas noções teóricas, como capacidade de leitura do desenho, conhecimento da tecnologia, de materiais, instrumentos (limas, instrumentos de medição), e ter de aprender um trabalho profissional. Nessa hipótese, dá para ver como se pode adquirir experiência aprendendo juntos. A segunda hipótese é que você já tenha, ainda que aos pedaços, uma série de noções teóricas (tecnologias, máquinas, instrumentos), o que não implica que você seja um ferramenteiro e seja capaz de fazer o ajuste numa máquina-ferramenta ou em outras coisas. Você sabe escolher o instrumento mais adequado etc., o que não quer dizer que seja capaz de construir um molde, de montar uma ferramenta, de identificar uma avaria etc. Essa é uma experiência que você deve adquirir, ainda que já tenha uma série de noções teóricas.

Se você começa do zero e não sabe nem o que é um molde, você fica observando, com toda a atenção, como ele executa o seu trabalho. Você olha como ele escolhe as ferramentas, as limas, o cinzel, como coloca a peça no torno, como organiza as ferramentas (é a primeira coisa que ele faz na bancada), como coloca o plano de referência, onde, quando precisa aplainar uma superfície, coloca zarcão, quanto zarcão ele coloca (você tem que usar cada vez menos à medida que o trabalho avança). Quando você esfrega a peça no plano de referência, o zarcão escapa de onde a superfície é plana e se acumula nos vãos. Então, você observa como organizar os instrumentos de medição e de controle, a maneira como ele manipula e

pega na mão as peças, todos os jeitinhos e os cuidados que lhe permitem trabalhar bem, se esforçar menos e ter certeza de que não vai se machucar.

Uma outra coisa em que você deve prestar atenção é a maneira como ele examina o desenho, como o observa.

A primeira coisa que você vê é o jeito como esse operário especialista organizou a sua gaveta, por exemplo; você se dá conta de que o operário habilidoso tem uma quantidade de ferramentas, de instrumentos na gaveta que é muito, mas muito maior do que você tem. Além do mais, você percebe que ele pega os instrumentos básicos do almojarifado e os adapta, os constrói, manda soldar, alonga, encurta (pode ser uma chave, uma chave de fenda, uma lima e coisas desse tipo), dependendo do problema que tem de enfrentar. Se um companheiro de trabalho se aposenta ou se demite, então, acontece uma espécie de caça a essas ferramentas por parte dos jovens... Além do mais, você se dá conta de que a ordem na gaveta corresponde à capacidade de organizar na mente todas as fases do trabalho para encarar a construção de um molde ou de uma ferramenta. Quer dizer, a desordem da gaveta de quem coloca assim, sem saber direito, as limas aqui, junto com as chaves, corresponde a uma certa desordem na maneira de enfrentar os problemas do trabalho.

Uma coisa que dá a dimensão de como é importante a relação com os instrumentos é que quando as gavetas são arrumadas periodicamente (no Natal), você vê que os companheiros menos hábeis não se desfazem dos utensílios que não servem mais. O que há por trás disso? Cheguei à seguinte descoberta: muito provavelmente há a consciência de que é possível se livrar dele, mas você não quer porque ele pode estar ligado à lembrança de um problema que você teve de resolver, e essa ferramenta te lembra, na prática, um momento em que você demonstrou a sua capacidade de inventar, de modificar um instrumental padrão...

A primeira fase da experiência é aprender tudo o que a pessoa que está te ensinando sabe. A aprendizagem, depois, consiste em aumentar o seu grau de autonomia. Primeiro, conhecimento perfeito do desenho e dos sinais presentes no desenho que devem ser traduzidos em: “isso não tem importância, isso tem muita importância”;

segundo, ser tão autônomo ao ponto de não precisar perguntar para ninguém e saber utilizar da melhor maneira todos os instrumentos que você tiver à disposição. A autonomia se adquire à medida que se adquire habilidade. Quando você tiver alcançado um certo grau de habilidade, tente ter uma ideia do trabalho completo, ainda que partindo dos detalhes; numa primeira fase, identificar a função, numa segunda fase, entender que existe uma série de fases para chegar ao trabalho terminado (do bloco de metal ao molde), numa terceira fase, começar a traduzir em movimentos, portanto, num plano de coordenação, o todo. Será o caso, então, de identificar uma série de percepções que fazem com que você não erre (é melhor um golpe de lima a menos do que um a mais).

Trata-se de avançar por graus, mas assim como no caso dos cogumelos comestíveis ou não, você sabe que não pode se enganar. Uma outra regra será aquela de quais são os elementos de avaliação do seu trabalho. Notei que o elemento essencial que distingue o bom ajustador daquele não tão bom é, no caso de ambos terem o mesmo número de anos na fábrica, a capacidade de saber escolher em que sequência tem de executar as operações de modo mais útil e mais prático. Por exemplo, se você estiver fazendo raios e errar na sucessão dessas operações, considerando que uma depende da outra, você está ferrado. E, assim como no jogo de xadrez, quanto mais você é capaz de ir adiante na identificação dos movimentos, mais competente você é.

Enquanto isso, o primeiro aprendizado é montar e desmontar um molde. Numa segunda fase, você começa a fazer essas coisas em dimensões muito grandes, exemplo, o aplainamento de uma superfície plana com uma outra a 90° ou, numa fase sucessiva, o acoplamento, de maneira que o raio deve acoplar dos dois lados. Isso permite que você aprenda a sucessão das fases de produção e saiba utilizar os erros para o trabalho seguinte.

A regra que você aprende é ficar do lado da razão, ou seja, um golpe de lima a menos, ao invés de um a mais (ficar do lado do milho), e perguntar. Quando não souber, pergunte – é uma regra que não vale no xadrez, mas aqui vale. Outra coisa que você aprende observando atentamente o operário habilidoso

é a importância no trabalho do ajustador-ferramenteiro de saber organizar o tempo de trabalho e de intervalos, que são um aspecto muito importante para a concentração no trabalho. Do modo como você se concentra depende o quanto competente você se torna. Perto de um operário habilidoso, mas que nunca faz um intervalo, você não vai se tornar um operário habilidoso. O nosso trabalho não é repetitivo, contínuo, e requer a estratégia da sucessão das operações, o que sempre exige um intervalo.

É ao aprender e ao transmitir que o intervalo conta. Eu notei que aqueles que trabalham feito loucos por oito horas sem parar, que não se afastam nunca da bancada, são aqueles que não transmitem nada a ninguém. No meu caso, também quem me ensinou, não só a tarefa, mas todo o resto, é um desses que, de vez em quando, larga tudo e some. No caso dos traçadores, isso é normal...

Vinte anos atrás, os operários habilidosos não te diziam nada; um dos segredos é como afiar um instrumento. Antigamente, um operário de ofício era ciumento e não te ensinava o ofício, naquela época, aprender era realmente uma dificuldade. Havia muito mais observação do que transmissão. O operário mais velho, quando ia afiar a ferramenta no amolador, tentava até se esconder do aprendiz. Da mesma forma, o tipógrafo que queria obter a cor certa ou evitar que as folhas grudassem (no trabalho do tipógrafo, você tem de prestar atenção à umidade e à falta de umidade, por isso você usa uns jeitinhos, pega o papel de uma certa forma, solta as folhas do maço, assopra no meio delas, para que as ventosas da máquina possam destacar a folha da resma). Enfim, são uma série de jeitinhos, malícias, percepções, que, mais tarde, vão se transformar numa habilidade: se transformam no modo como você vence aquilo que mandam você fazer, com a sua inteligência, com a sua experiência que se acumula olhando os outros, bem como dando respostas às tarefas que aparecem com as inovações que, depois, no limite, se tornam inovações técnicas...

O projetista, aquele que faz o projeto de construção da ferramenta e que faz os ciclos de produção, define todos os padrões (e as molas são padrões porque ficam nos almosarifados) e, em geral, não considera que as molas, em algumas ferramentas,

são postas em uso pela mão do homem e que esses padrões do almoxarifado não são adequados ao uso. Então esse tipo de mola somos nós que fazemos.

E o que você encontra normalmente? Isso aconteceu comigo. Um rapaz me perguntava para que serviam várias ferramentas que eu tinha e queria saber de uns mordentes de chumbo gastos e eu lhe dizia: “Você está fazendo este trabalho, siga em frente”. E assim ele percebeu que precisava fabricar umas molas e entendeu para que serviam as ferramentas que eu tinha, que não eram ferramentas especiais, mas de uma simplicidade enorme. Então, colocando um cano com um furinho no começo, dentro você enfia um fio de aço, passa tudo isso pelos mordentes que, sendo de chumbo, são de um material menos rijo, e o que acontece? Prestando atenção para conseguir fazer a primeira espiral da mola de um certo jeito, você tem a garantia de que o chumbo assume o diâmetro que você quiser e, no final, consegue a mola tão desejada, que você sabe que funciona porque a mão do operário consegue exigir dela sem fazer esforço e que cumpre a sua utilidade, ou seja, fazer voltar à posição inicial uma ponteira, uma raspadeira e outras coisas...

#### **4.2. Relação com os companheiros de trabalho**

No que diz respeito às relações com os companheiros de trabalho, você tem de considerar as características deles, já que você tem interesse em entrar na lógica da equipe.

Como primeira coisa, você tem de considerar que existe uma parte dos operários muito profissionalizados, que são aqueles que transmitem a experiência aos outros menos hábeis. Quem transmite a experiência é também quem determina o ritmo, a cadência, se não houver um ritmo preestabelecido na linha de montagem, é o chefe da equipe (o operário especialista) quem determina o ritmo do trabalho. Estabelece-se, assim, um certo tipo de relacionamento entre os homens do grupo.

Uma coisa que me fez entender os companheiros de trabalho foi descobrir, observando como organizavam a bancada, que uma parte da gaveta não é do patrão, é do operário. É aquela parte onde ele guarda os jornais, onde, de manhã, quando chega e tira as coisas, ele guarda o relógio, o isqueiro, o cigarro e outras coisas

que ele guarda sempre ali no caso de precisar. Alguns têm o *Tuttosport*<sup>6</sup>, o *La Stampa*, outros o *l'Unità*, outros guardam todos os panfletos do sindicato (todos arrumados, em ordem, junto com o contrato de trabalho e a carteira do sindicato), outros têm um livro, outros não têm nada, outros têm revistas pornográficas, outros guardam outras coisas...

Na gaveta de alguns companheiros você começa a descobrir um monte de coisas: *O manifesto do partido comunista*, junto com o panfleto do partido, um almanaque, junto com *A mãe*, do Gorki, *Espada e bisturi*, com *Os dez dias que abalaram o mundo*, e um monte de outros livros, que são o instrumento inicial para começar a ter um relacionamento com alguns companheiros, com alguns jovens, que às vezes são aqueles que, além de um relacionamento de caráter sindical, começam também a te apresentar algumas questões de caráter mais político, cultural. Essa é uma daquelas dimensões que permitem descobrir um outro jeito de conhecer os companheiros de trabalho e um outro jeito de se relacionar com os companheiros de trabalho.

Por exemplo, você vai ver uma coisa, você que é novato, o que você faz ao meio-dia, quando toca a sirene? Quando é meio-dia, você vai lá em cima, pega o sabão e vai se lavar, depois vai almoçar, pega a marmita e vai... E o que você descobre? Você vai ver que alguns trabalhadores, não todos, têm na gaveta (naquela parte da gaveta toda deles) um paninho que parece com uma toalha e um sabão. Você vai ver que esses são sempre os primeiros a irem para a mesa comer e descobre que dez, quinze minutos antes de você parar de trabalhar, de tocar a sirene, esses sujeitos já lavaram as mãos.

O que há por trás disso? Não é o fato de roubar tempo, mas é um modo de se relacionar com a organização da empresa, quer dizer, é gente que não está nem aí se for surpreendida e coisas do tipo. Quer dizer, vive a fábrica como se fosse a própria casa, até com esses pequenos expedientes. Fogem da ordem preestabelecida da empresa que prescreve que, quando toca a sirene, temos de subir, lavar

---

6 Jornal italiano de esportes.

as mãos e depois ir comer... É um fato que não é definido por regras escritas, mas se torna um jeito de consolidar, dentro da fábrica, um relacionamento entre os homens, com a organização da empresa, que é aceito.

Esse tipo de observações começa a te fazer perceber como alguns vivem a fábrica, você começa a ver como você também pode vivê-la (colocando algo de seu)... Você descobre também, além dessas coisas, que são a vida normal do operário na fábrica, alguns aspectos do viver junto e de se relacionar de maneira diferente com a hierarquia da empresa, de aceitar ou não as regras determinadas pelo patrão e o modo como as pessoas veem a fábrica, e um monte de outras coisas.

Das observações que você vai fazendo, você percebe que consegue descobrir entre os seus companheiros de trabalho quem é mais sensível a problemas de caráter sindical, político, cultural. Geralmente, descobre isso entre aqueles companheiros que, na prática, acabam se tornando depois aqueles que, dentro da equipe, definem o modo de pensar (sindicalmente, politicamente sobre qualquer problema) dos outros. Em geral, esses são os companheiros que leem jornal. Notei, por exemplo, que, comparando com uns dez anos atrás (depois de 1968-1969), muito mais gente lê jornal (o *La Stampa*, por exemplo), enquanto antes de 1968 o mais comum era o *Tuttosport*, os jornais esportivos. Eles não leem só a página de esportes, mas notícias em geral. Você descobre, por exemplo, que leem todo o debate sindical que aparece nos jornais. Quer dizer, as pessoas querem se sentir informadas...

E assim se estabelecem vários relacionamentos com vários companheiros. E isso te ajuda a ter um contato, relacionamentos políticos com vários companheiros, para conversar, discutir. Também para conhecer uma série de questões, que talvez você nessa oficina não conheça...

Uma coisa que você deve saber, além disso, é que você é um daqueles que intervêm nas assembleias ou que, na relação com o encarregado ou com o chefe de departamento, quando há algo a ser discutido, você é um daqueles que não fica quieto, que não concorda, que se manifesta e discute, enfrenta. Por isso, você se tornou um ponto de referência aos olhos dos companheiros: toda frase, todo problema (que se transforma numa frase) se transformam num argumento que, através de você,

pode ser discutido com o patrão. Quer dizer, não é que as pessoas não tenham a capacidade de enfrentar o encarregado ou o chefe de departamento, mas eles têm dificuldade em encontrar frases bem construídas para poder enfrentar cara a cara o encarregado, o chefe de departamento (que é preparado). Você adquiriu essa habilidade vivendo no sindicato e no partido, você está acostumado a discutir (e não com uma frase por vez, mas fazendo raciocínios inteiros).

Mas onde você vai buscar essa habilidade? Você vai buscar (como aconteceu comigo) na experiência que teve com os companheiros que, na Fiat, foram expressão histórica do movimento, companheiros da Comissão Interna que tinham essa habilidade. A imagem desses companheiros vem à sua mente com bastante frequência, ainda que, depois, você tenha de adaptá-la ao tipo de realidade em que você se encontra. Há dez anos, o tipo de gente na Fiat, o tipo de pensamento entre os trabalhadores, era bem diferente de hoje.

Naquela época, você se tornava líder se, por exemplo, você era o único a enfrentar a hierarquia da empresa (quanto ao autoritarismo), a fazer greve. Hoje, isso já está superado. O que vem com frequência à sua mente é o tipo de relação, no plano humano, que os companheiros tinham. Leve em conta a situação em que os companheiros do sindicato de classe (a Cgil), os companheiros do PCI viviam: um isolamento absoluto, sempre submetidos a abusos, a todo tipo de arbítrio, por parte da direção, por parte dos chefes.

Essa situação te levava a duas escolhas: o sectarismo (você se isolava e não tinha nenhuma interação com as pessoas) ou continuar a se relacionar com as pessoas de alguma forma. Essa última era a escolha mais comum, pelo menos entre os companheiros que resistiram à Fiat. Mesmo sabendo que por parte de muitos trabalhadores havia uma certa resistência a esses operários: “Mas por que vocês se comportam assim? Vocês não estão vendo? Ninguém dá ouvidos, vocês são loucos”. Mas havia também o outro lado da moeda, ou seja, a maior parte dos trabalhadores reconhecia nesses companheiros da Comissão Interna a coerência no plano político, pessoal e humano na relação com a direção. As várias figuras da hierarquia da empresa, com certeza, quando podiam, criavam

problemas, mas no relacionamento direto, mantinham um extremo respeito por esses companheiros...

Com esses companheiros, aprendi que a relação com as pessoas você tem de construir todos os dias, com muita disponibilidade e tolerância, mas também com extrema coerência entre o que você pensa e o que diz. O rigor também era algo que ajudava no modo de se comportar na oficina (quer dizer, num plano formal mesmo). Esses companheiros se vestiam, organizavam o próprio trabalho, mantinham uma limpeza assim... Não é que eles quisessem ser operários modelo, não era isso, mas a ideia era ser um operário de quem nem a hierarquia da empresa nem os companheiros de trabalho pudessem dizer nada.

A tolerância significava se identificar com os problemas dos outros, o que não queria dizer que isso pudesse comprometer o próprio modo de pensar em relação a questões ligadas à política mais geral (em 1968, a Checoslováquia). Debates ferozes, mas sem nunca chegar ao insulto ou à briga.

Falando muito rapidamente, são essas coisas que os trabalhadores normalmente esperam de alguém que é membro da Comissão Interna ou um delegado agora. Essa experiência que você viveu te dá uma ideia de como pode ser a relação que você deve construir dentro da equipe, porque o perigo é sempre o seguinte: ser tolerante demais (o que significa ser condescendente sempre, passivo, aceitando tudo o que os companheiros dizem) ou então virar sectário. O segundo perigo é assumir um encargo em nome de toda a equipe, porque é difícil conseguir que todos participem o tempo todo. Esse encargo – é o que acontece comigo – faz com que você não possa mais se empenhar tanto no âmbito do trabalho produtivo como o resto dos companheiros de equipe.

Qual é o perigo? É que os companheiros elejam você como representante deles, mas comecem a ver você apenas como um sindicalista, não mais como um operário que também é sindicalista, aí começam a ver você como alguém bem diferente deles, alguém que, em certos aspectos, se parece com o chefe. Isso você tem de evitar, quer dizer, tem que ter sempre um trabalho porque, por conta dos compromissos com os outros delegados e no Conselho de Fábrica, você está agora e

depois não está mais, e corre o risco de não participar do ciclo produtivo junto com os companheiros. Ora, isso não é só um jeito de os seus companheiros te verem de maneira diferente, mas você também corre o risco de entrar numa lógica em que as tarefas, o trabalho, a relação com os companheiros, com a hierarquia da empresa mudam qualitativamente e você também corre o risco de ver a equipe como algo estranho...

Você já entendeu que na equipe quem influencia a opinião dos outros são aqueles quatro ou cinco, e entre eles, em geral, estão os mais velhos, mais habilidosos, aqueles que conhecem bem toda a história da oficina, conhecem a história de muita gente, de toda a hierarquia da empresa. Então, eles sabem avaliar tudo o que acontece e, ao interpretarem as coisas numa certa maneira, acabam influenciando os outros companheiros de trabalho...

O que você deve aproveitar deles? Bem, primeiramente tem de perceber essa dimensão, depois, tem de resgatar o que está por trás deles, quer dizer, também o modo como eles se construíram dentro da fábrica (eles têm toda uma vida por trás). E principalmente se eles forem mais velhos, se é gente que está na Fiat há muitos anos, tente perceber (ao falar, ao discutir, ao raciocinar junto com eles) como eles se comportavam durante aqueles anos horríveis, a que sindicato eram filiados, se eram filiados e quando se filiaram. Depois, preste atenção na região de onde vêm. Com alguns trabalhadores de Turim é fácil se relacionar, mas com alguns que vieram da zona rural do Piemonte, é outra história, e com os trabalhadores imigrados do Sul, é outra história ainda.

Por exemplo, para as questões de caráter sindical e político que dizem respeito ao trabalho, aos tempos etc., você sabe que é tranquilo com os turineses, e pode até receber uma ajuda deles, porque eles são os que debatem, que se abrem mais com você, porque são filiados ao sindicato, normalmente têm uma experiência sindical nas costas, participam das greves etc. (você também tem de prestar atenção nisso: quem faz greve e quem não faz).

Você também tem de prestar atenção numa coisa: que nessa equipe não existe apenas uma divisão entre os habilidosos e os não habilidosos, mas tem o fato de

que os habilidosos são quase todos do Piemonte, enquanto os pouco hábeis são quase todos sulistas, portanto, você tem que buscar junto com esses turineses e piemonteses, com cada um deles, a questão da organização de classe em Turim: que aqui nasceu o sindicato, que na Fiat existe a Fiom, que em Turim nasceu o partido comunista, que tinha Gramsci, Togliatti; você faz com que eles resgatem o lado positivo dessa experiência, que certamente eles viveram, em parte, ou não viveram, mas que, de toda forma, é a história deles. A conversa já é diferente com os operários migrantes. Com eles, você deve começar com temas como a exploração, deve conversar sobre como chegaram aqui, sobre o fato de que agora têm um trabalho, o que obviamente não é mérito da Fiat, mas é porque, em Mirafiori, eles lutaram duramente com a Fiat e, portanto, não têm que agradecer a ninguém. Quer dizer, você tem de seguir por caminhos diferentes para fazer com que venha à tona a história deles, a experiência deles, a consciência de classe que o patrão tenta anestésiar, se comportando como “grande família”, com reuniões de equipe, com o chefe de departamento etc.

Quando você tiver catalogado os companheiros da equipe, pode começar a dizer: esse me interessa, esse é safado, esse, ao contrário, é alguém com quem posso contar, pode me dar uma mão para o que eu quero construir na equipe. E então você começa, por exemplo, a pedir para ele, e não para outro (que talvez você saiba que diz as coisas apenas para tirar proveito). Uma vez que você enxergou quatro, cinco, seis companheiros de trabalho que são formadores de opinião, como é que você sabe até onde eles podem ir? Por exemplo... Tem aqueles que não se entendem com o encarregado e tem aqueles que não se entendem com você, mas se entendem com o encarregado (não se entendem com você depois que o encarregado paga uma bebida para eles), tem aqueles que não dão muita bola para o encarregado, tem aqueles que gostam de conversar com ele, tem aqueles que vão tomar café e largam o chefe ali...

Com o grupo dos operários especialistas, você tem uma relação toda baseada no plano sindical e político. Boa parte deles tem uma postura corporativa, e é o que a Fiat pretende deles colocando-os numa posição privilegiada. Por exemplo, a

questão dos aumentos por mérito é algo a que esses operários dão importância, é algo aceito, não só isso, é esperado. Portanto, eles são muito indefesos em relação ao chefe, porque o nível de contrato deles é individual, não é coletivo. Nesse caso, você tem de mostrar com as experiências das lutas, dos contratos etc., que, ao longo dos anos, eles ganharam mais com o contrato coletivo do que com o individual; que o contrato individual os separou dos outros trabalhadores e que aquele prêmio que eles conseguiram, no final das contas, eles tiveram de pagar com a perda da própria personalidade, a aceitação do autoritarismo, dizendo sempre sim e não fazendo greve.

A mesma conversa serve para o problema da categoria. Também aqui o empenho foi sempre individual. Eu aproveito para introduzir esses assuntos nos momentos mais diferentes possíveis. Quando vêm me perguntar sobre aposentadoria e tantas outras coisas, aproveito para introduzir o assunto. Outros momentos podem ser uma pendência sindical em relação à aplicação dos acordos. Você faz assembleia, faz propostas, discute junto com eles qual é o perfil profissional, tenta construir com eles o que quer dizer perfil profissional na equipe em que trabalham em relação àquela função. Você os estimula a participar nessa construção, na decisão, por exemplo, sobre quem deve passar de categoria.

Você tem que trabalhar também com os operários poucos hábeis, que são aqueles que, dia após dia, adquirem maior profissionalismo e, assim, saem da relação de subordinação, se tornam mais autônomos. Então, com eles você pode apostar ainda mais nessa conversa. Por exemplo, diante deles você assume um comportamento com os chefes que é de correção, de respeito, mas, ao mesmo tempo, de igualdade. Se por acaso o chefe te disser alguma bobagem, você chama a atenção dele na frente dos outros, quer dizer, você redimensiona a figura do chefe e do operador. Assim, você ajuda a criar um modelo ao qual se reportar, isso pode ajudá-los, no limite, a sair desse estado de subordinação e de medo, que tem a ver com o fato de eles terem pouca habilidade profissional e, além do mais, não serem nada politizados...

### 4.3. Relação com a hierarquia da empresa

A relação com a hierarquia da empresa já foi, em boa parte, desenvolvida nas duas relações anteriores (com a tarefa e com os companheiros de trabalho).

Na equipe, tente manter um relacionamento correto com os chefes, mas não se preocupe se, às vezes, você tiver um comportamento, no limite, não muito correto. Algumas vezes você os ataca porque, no que se refere à informação sindical e política e no campo da organização do trabalho, eles não entendem muita coisa. Faz pouco tempo que são operadores ou chefes e você trate de tirar força da sua experiência e da sua capacidade dialética para questioná-los, sobretudo, na frente dos trabalhadores.

Quanto mais alto o cargo – quem sabe apareça por aí o chefe da oficina –, você deve manter um comportamento o mais frio possível. Correto, mas frio, e se, no meio das pessoas, der para atacá-los, não perca a oportunidade. Isso porque numa situação de paternalismo, de busca de colaboração que a Fiat tenta através dessas figuras, que vão do diretor até o chefe do grupo, você tem de tentar reconstruir a autonomia de crítica dos trabalhadores.

Na relação com o chefe, você também tem de considerar o modo como ele se comporta com os companheiros de trabalho, porque ele, dependendo da personalidade de cada trabalhador, se comporta de maneira diferente. Por exemplo, com você, ele se comporta muito bem, de maneira correta, com muito respeito. Todos os chefes têm respeito por você, porque você é sindicalista e, quase todos os dias, você fala no refeitório, apesar de eles também estarem ali comendo. Já tentaram te colocar para fora no passado, já tentaram te criar problemas e não conseguiram, portanto, você está numa posição de força agora e deve saber explorá-la.

Então, a partir da maneira como a hierarquia da empresa se comporta com os companheiros de trabalho em relação aos tempos e às horas extras, por exemplo, você discute as condições de trabalho na assembleia. Você já começou a sondar todos os companheiros, a ouvir o que eles pensam sobre o ambiente de trabalho. Todos ressaltaram o que você já imaginava: a relação com os vários níveis da

hierarquia. Então, você disse uma única coisa: “O problema é ver porque esse tal chefe é safado, não é só questão de caráter, mas também porque ele tem de garantir, para aqueles que estão acima dele, que você faça o seu trabalho no tempo determinado. Então, temos de ir além, temos de discutir qual é o plano do patrão em relação ao lucro etc., e ver quais são as exigências dos trabalhadores”. Você já tentou identificar esse plano patronal, você já discutiu esse plano com os trabalhadores...

Resumindo, a Fiat está tentando, nesse setor específico (construção de moldes), uma experiência desse tipo. Em uma perspectiva mais geral, absorve pequenas fábricas do setor com alto conteúdo tecnológico e recupera as horas de trabalho que a Fiat dava às pequenas oficinas e que hoje não são mais convenientes aos seus planos de reestruturação. Em uma perspectiva mais específica, está construindo em Venaria uma planta de vanguarda, dotada de máquinas supermodernas. A ideia é que essa planta seja autônoma, quer dizer, que também seja equipada com fornos para poder testar os moldes construídos e, assim, dar a aprovação para que se inicie a produção. A arquitetura da fábrica é diferente daquela de sempre da Fiat, tem mais luz, mais ar, e o espaço entre uma máquina e outra, entre uma bancada e outra, é consideravelmente maior.

Do ponto de vista da organização do trabalho, a experiência de Venaria apresenta três aspectos diferentes em relação ao passado. O primeiro aspecto tem a ver com a tarefa em si. Cada fila de bancadas, portanto de operários, se ocupa de uma atividade específica. Um grupo vai cuidar do cárter, o outro grupo do cabeçote e assim por diante. Na verdade, não só cada fila de operários, mas cada operário constrói, por exemplo, quase sempre a mesma peça do cabeçote do 126 e são poucos aqueles que montam o pacote inteiro que forma o molde. Então, é importante destacar que a Fiat pretende setorizar o trabalho grupo a grupo, caminhando na direção diametralmente oposta à polivalência, quer dizer, à capacidade do operário de construir moldes e equipamentos de qualquer tipo.

O segundo aspecto diz respeito à abolição da figura do solicitador que, *grosso modo*, servia para ligar o trabalho das bancadas com o trabalho das máquinas. Portanto,

agora é você que tem de saber onde vai parar o seu trabalho, é você que tem de saber, a todo momento, onde está a peça e quem está com ela, é você que tem de falar com o encarregado, o operador e o operário que vai fazer a operação seguinte e estudar com eles a melhor maneira para fazer logo e bem. Esse aspecto é positivo no que se refere ao enriquecimento das capacidades profissionais. Não tanto porque o operário faz o que fazia o solicitador, mas também porque faz operações que antes faziam os operadores e os chefes. Ele se apropria em extensão e profundidade do conjunto do ciclo de produção que lhe foi entregue. O problema é que a empresa obtém do operário, pelo mesmo preço, um trabalho muito mais qualificado e um envolvimento maior.

O terceiro aspecto é a abolição da ficha de produção, onde vinha determinado o tempo para a construção e o reparo do molde. Também desaparece a figura do cronometrista, apesar de que já sabemos que a Fiat faz o planejamento dos tempos em outro lugar. Na prática, a ficha de produção é substituída por um bloco em que o operário anota (e entrega todos os dias) o número do pedido dos vários trabalhos executados e o número de horas empregadas. Na verdade, significa autocontrole imposto, quer dizer, um apelo a si mesmo para não roubar no tempo. Assim fica difícil enrolar o departamento de tempos e métodos.

De fato, essa forma de controle permite à direção fazer uma comparação objetiva entre operário e operário e entre equipe e equipe. Em relação a isso, temos conhecimento de que a Fiat está “fichando” todos os trabalhadores, ou seja, dá notas pela eficiência e não se sabe muito bem (ou a gente pode imaginar) a que critérios vai obedecer essa avaliação da eficiência.

Esses três aspectos da experiência de Venaria ajudam você a entender qual é o plano patronal e qual deve ser o seu comportamento, mas existe ainda um ponto importante, que é como o patrão, nessa situação específica, organiza os homens (operários, técnicos, estrutura hierárquica). Esse ponto é fundamental para poder entender como você deve se comportar em relação à hierarquia da empresa. A Fiat está tentando (tirando a poeira da política das “relações humanas”) uma nova política de gestão de dirigentes. Basta um exemplo: a assembleia proposta pelo dirigente que, na atual fase do processo, constitui um dos aspectos mais relevantes.

O andamento de uma reunião para a apresentação dos novos contratados, por exemplo, é desse tipo. Apresentação e “autocrítica” do dirigente. “Eu sou um daqueles que há muitos anos se bate veementemente com os outros para que as relações entre a direção e os trabalhadores mudem num sentido mais humano. É verdade, a Fiat até agora errou na medida porque a fábrica não é um quartel. Aqui em Venaria, eu tive toda a autonomia para experimentar um novo modo de trabalhar e de se relacionar. Sou – e assim como eu, os meus colaboradores – bem intencionado, mas peço a colaboração de vocês porque, como sabem, existem os regulamentos da Fiat e, se nós não entrarmos em acordo, eu e vocês vamos ter de aplicá-los”.

O que já se conseguiu: o chefe não controla mais o registro dos tempos, mais tolerância com os atrasos, reposição no fim do trabalho para os atrasos (quem quiser), intenção de evitar multas, fim das fichas de produção. No futuro, cursos para dar continuidade à formação escolar, depois do horário de trabalho, dentro da fábrica (continuidade à escola primária).

O apelo moral, a comoção do público: “Lá fora, à direita e à esquerda, as pessoas se devoram. Assim, vamos todos à ruína. Precisamos arregaçar as mangas. Até que ponto isso a que assistimos é progresso e civilização? É preciso que nós, técnicos, nós que produzimos, arregacemos as mangas e coloquemos as coisas no lugar”. “Sim, porque eu também sou, eu me sinto, um operário, é essa a minha origem. Sei quais são os problemas”. “É verdade, aqui temos máquinas novas, supermodernas, mas eu digo sempre: primeiro o homem, depois a máquina”.

A proposta (política). “Vocês são divididos em grupos de trabalho, em equipes. Surgirão problemas”. “Eu estou aqui para escutar vocês, por grupo”. Questão Norte-Sul. “Os sulistas são explorados, os piemonteses, não. Aprender logo para ganhar dinheiro. Aprender com o nativo, que é simples e trabalhador. O nativo deve ensinar para ficar em paz com a própria consciência, é seu dever”. Exemplo. “Eu preciso, nós precisamos juntos demonstrar que tudo isso é possível, pode ser um começo, pode se tornar um exemplo”.

O que salta aos olhos nessa “nova política” é o fato que tende a excluir, com o tácito consentimento dos operários, o sindicato. Isto é, se é verdade que no passado a presença operária era hostilizada através da mais dura repressão, hoje a Fiat muda de tática, não exclui a presença do sindicato na fábrica, basta que ele seja subordinado, que não coloque em discussão as escolhas de base da Fiat e que, em última análise, seja o avalista de um acordo que a Fiat estabelece antes com os operários.

A proposta é perigosa, justamente porque não é negativa, ao contrário. E claro que a coisa toda impressiona o operário que há dez ou quinze anos trabalha na Fiat. Acostumado ao regime de quartel, agora se vê num contexto em que se vê sem a sua natural desconfiança e, de alguma forma, até disponível. O discurso da direção – “Tudo depende de nós e da nossa boa vontade” – colou menos entre os jovens, especialmente entre os novos contratados, entre uma parte dos sulistas e entre os velhos militantes do sindicato.

Nessa situação, a relação com a hierarquia, bem como o trabalho sindical e político, ficam muito mais difíceis. Por isso, você deve sempre mostrar aos seus companheiros de trabalho, diante da hierarquia da empresa, o outro lado da moeda: que as condições melhores de Venaria não são um presente, mas são fruto da luta desses últimos anos. À parte isso, a situação te coloca uma série de problemas que vai além daquelas reivindicações tradicionais (e do enfrentamento com a hierarquia da empresa): nova organização do trabalho, escolhas produtivas, desenvolvimento econômico, democracia. Por isso, é necessário da nossa parte ter uma proposta, um plano abrangente, aceitável entre os trabalhadores, mas isso nem sempre é fácil...

#### **4.4. Relação com o sindicato**

Você deve enxergar a relação com o sindicato por dois lados: no que diz respeito à sua equipe, dentro da oficina (no limite, você tem três grupos homogêneos: a sua equipe que te elegeu, o grupo homogêneo dos delegados, sobre o qual você tem de se deter porque são companheiros que estão crescendo, e a oficina inteira), e no lado de fora, com a liga, o sindicato em geral e com o partido.

Você fez uma escolha que não é de respeito à organização formal, porque se você respeitasse a organização formal, a sua liga, os seus dirigentes, não seriam a 5ª Mirafiori, que você frequenta, mas seria a 2ª Liga da Borgata Vittoria. Você não frequenta esse lugar, porque na 5ª Liga você conheceu várias pessoas que se ocupavam de organização do trabalho. Além disso, por conta do sindicato, você fez a experiência de ir ouvir o que pensam os patrões sobre a organização do trabalho (num instituto para a formação de dirigentes). Afinal, você trabalha numa fábrica onde a Fiat está fazendo um experimento sobre novas formas de organização do trabalho, no âmbito das relações humanas, e tudo isso te coloca problemas para os quais você tem de encontrar soluções. Para conseguir tais soluções, você busca no sindicato as estruturas (e as pessoas) que podem te oferecer respostas. Uma delas é a 5ª Liga. Aqui você tem uma relação direta de caráter formal com o dirigente da liga que acompanha o setor fundição-forno.

Mas a relação que você prioriza é a relação com um outro grupo de companheiros – de que participa também esse dirigente do seu setor – que responde a essa necessidade de procurar uma resposta para todos os problemas que você tem na fábrica... Quanto a como se chega ao sindicato, vou contar como eu cheguei. Eu me filiei ao sindicato porque antes, por causa desse companheiro da Comissão Interna, eu tinha começado a resolver algumas questões de caráter político e cultural que vinha me colocando. Cheguei ao sindicato através do PCI; quer dizer, diferente de muitos outros companheiros, que geralmente encontram primeiro o sindicato (como o primeiro que organiza os seus problemas) e, depois, logo em seguida, fazem um salto qualitativo que os leva aos partidos, à política.

Eu conheci o sindicato como um elemento que entrava em uma visão do mundo, como um instrumento para mudar a sociedade e as relações sociais... Qual era a situação de oito, dez anos atrás? A sede que você frequentava não tinha muita importância: podia ser a liga a que você pertencia, podia ser a Camera del Lavoro ou a assembleia dos ativistas da categoria. E o que é que te interessava? Interessava aprender todas aquelas informações que, depois, você ia conseguir juntar num discurso único.

De tempos em tempos, você tinha encontros, em nível de organização, com as estruturas dirigentes verticais da sua categoria, do seu sindicato. Você tinha uma visão de conjunto da proposta política que o sindicato, através desses dirigentes, apresentava. Essa proposta era debatida, questionada, através do grupo de ativistas que participavam dessa assembleia, você a relatava, a adaptava à sua situação e pronto.

É preciso levar em conta que todo esse discurso se resumia a compromissos bastante “fisiológicos”, quer dizer, sei lá... Tipo o contrato. De uma data-base a outra, você tinha bem pouca coisa para fazer. Tinha toda a campanha de sensibilização, de politização das pessoas, de filiação ao sindicato (numa situação bem diferente da de hoje, isto é, com repressão do patrão), mas a atividade era, de certa forma, bem simples e linear.

E o que mudou hoje em dia? Mudou o jeito de ser do sindicato na fábrica. A sua posição, dentro da fábrica, não é mais aquela de fazer propaganda. A propaganda, entendida como orientação quanto a temas específicos e gerais, caminha quase sempre (o esforço é para fazer que ela caminhe) com a iniciativa e, portanto, a iniciativa precisa sempre de um plano, de um projeto particular, geral, pessoal e do coletivo em que você está. Hoje você está envolvido com todos os temas da fábrica: as condições de trabalho, o salário, bonificação por produtividade, os ritmos, as categorias e tudo o mais. Mas não só isso...

É exatamente a dimensão do sindicato, o poder que ele adquiriu, que permite um confronto com a empresa em todos os campos. Assim, os seus compromissos não são mais “fisiológicos” (uma vez a cada contrato), mas acontecem todos os dias e são definidos à medida que você constrói as circunstâncias. Esse plano, esse projeto, que você tem de ter, é claramente fruto da sua observação e do que você construir no meio das pessoas.

Digamos que uma boa metade desses compromissos ainda é em outro lugar, na sede do sindicato. Mas qual é a diferença em relação ao passado? Antes, a sua referência era a liga a que você pertencia e pronto. Hoje, ao menos para mim (mas já notei que para todos), não é mais assim... A realidade da sua fábrica te coloca

uma série de problemas, que vão da qualificação ao ambiente, que exigem uma coordenação de fora que não está sempre associada à liga, mas àquela estrutura específica do sindicato que você não encontra na liga, mas no âmbito da divisão da província. Se o problema for relacionado ao ambiente, você tem de ir ao Centro de Nocividade e, portanto, você já está fora do âmbito da categoria. Se o problema for com a qualificação, você tem de ir ao departamento sindical da Fiom, porque você sabe que lá tem um companheiro que “nesses assuntos, pode te dar uma mão, pode organizar uma assembleia, tem muita experiência a partir de situações de outras fábricas”.

Isso acontece em relação ao ambiente e em relação a várias questões. Há toda uma massa de trabalho nas fábricas que está registrada nos contratos, mas de que cada um participou, cada um fez, amadureceu, e você tem de conhecer essas outras experiências, para tirar proveito delas. Hoje, a estrutura do sindicato não é mais apenas vertical, há muitas relações no plano horizontal (intercâmbio de conselhos de fábrica ou mesmo de setores dentro da própria Fiat etc.).

O elemento negativo é que um confronto justo de ideias no interior dos grupos dirigentes em todos os níveis, exatamente por se ter pouco conhecimento dessas coisas, chega, aos poucos, até a fábrica como fofoca instrumentalizada da maneira mais bárbara ou chega completamente incompreensível... Se você engolir tudo, você volta para a fábrica e... Ou você fica quieto, para não ir contra as confederações (e, então, você é muito disciplinado, mas é “de direita”), ou não sei... Como você também quer tomar partido, você começa a polemizar com as confederações, com o partido, então você também toma partido e também é um “de esquerda”, ou seja, alguém que contesta.

Seguindo esse raciocínio, então, como você deve se comportar? O que isso significa? Significa que você deve fazer um projeto de vida que, como envolvimento político, sai da fábrica, te envolve em termos de horas, de família. Você tem que aprender, e você aprendeu, por exemplo, a escolher o tipo de reunião a que você tem que ir. Porque, afinal, com os anos, você aprendeu que a algumas reuniões

se deve ir apenas por disciplina (você ouve...), enquanto a outras você vai porque sabe que são produtivas.

O fato de participar de algumas reuniões ou congressos (como o sobre Gramsci, por exemplo) te dá a possibilidade de organizar na sua cabeça uma série de coisas que te permitem mais tarde, na orientação das pessoas, nas coisas que você faz, enxergar um pouco mais distante das coisas do dia a dia, enfim, porque a atividade de todos os dias te freia no que diz respeito a pensar em algo daqui a uma semana, daqui a um mês. É tão cheia e caótica a vida sindical na fábrica (do acúmulo de coisas a uma série de outros problemas) que você corre o risco de não saber direito o que diz. Você diz as coisas hoje, você faz as coisas hoje, que tipo de solução podem ter daqui a uma semana em função das coisas que acontecem...

Em relação ao sindicato, você tem umas questões que você quer que o sindicato assuma. Então, você aprende que para se fazer ouvir, por exemplo, nas assembleias sindicais, o que você tem de fazer? Você tem de ter coragem também para enfrentar os companheiros dirigentes, e chamando-os pelo nome. Geralmente, não existe esse costume nas assembleias. Todos polemizam com todos sobre tudo, mas ninguém se chama pelo nome.

Eu notei, por exemplo, que se você tiver coragem para discutir de peito aberto... Porque depois você encontra aqueles... Especialmente companheiros no âmbito da província que, se você disser umas bobagens, eles não mandam te avisar... Quando falo no sindicato, nas assembleias sindicais (mas também quando falam outros companheiros que assumem o mesmo comportamento), as pessoas te escutam e, depois, muitos remetem ao que você disse. Geralmente, alguns companheiros fazem umas intervenções muito bonitas, e não brigam com ninguém, mas também não são levados em consideração, com exceção de alguns companheiros, companheiros dirigentes, que sabem muito bem como explorar essas coisas...

Em resumo, lá dentro você tem de levar em conta uma coisa: que um plano tem sentido se você conseguir que seja adotado, que seja discutido (pelo menos aquele que você tem na cabeça), também com os outros companheiros do conselho de fábrica... Você, como parte do seu plano, já se acostumou a

debater duas, três vezes por semana os problemas da fábrica... Porque você pode fazer todos os planos do mundo na sua cabeça, mas eles correm o risco de serem elaborados só teoricamente.

Para um contrato, você leva para casa X, Y e Z. Em relação à gestão do contrato (e os contratos agora têm essa característica: são abertos, precisam da gestão e da aplicação), você faz um plano. Você diz: “Bem, trouxemos para casa isto e mais isto... Vamos ver”. Em geral, isso funcionaria... Funcionaria, mas se não existisse o patrão. Então se você tivesse que fazer apenas uma aplicação, uma gestão de contrato, sem ter o retorno que, todos os dias, você tem sobre os problemas a partir da relação com as pessoas e com a organização do trabalho, você estaria perdido.

O primeiro plano que eu me coloquei foi de desmistificação de todo o discurso de participação, de democracia, que a Fiat tentava levar adiante, distribuindo um documento em que eu tentava desmascarar uma manobra do patrão. Não surtiu nenhum efeito. Por quê? Porque – e isso eu descobri depois – o modo como as pessoas olham a fábrica é diferente, dependendo da experiência que carregam nas costas ou da concepção de mundo, da fábrica e de todo o resto, na esfera política e cultural. Sobretudo nesse tipo de realidade, eram pouquíssimos os que tinham tido alguma experiência política ou sindical... E tinham tido de um certo tipo, daquele tipo que combinava bem com as propostas feitas pelo patrão de colaboração, de grande família.

Éramos poucos os que tinham percebido que por trás havia uma manobra do patrão. Ou eu conseguia transmitir o modo como eu via a fábrica, ou o modo como eu via a fábrica tinha uma importância muito relativa porque as pessoas prestavam atenção nos fatos. Mas as coisas que a direção fazia... Chamava as pessoas para discutir (enquanto antes não chamava de jeito nenhum), era muito claro que o autoritarismo se atenuava em todas as esferas, o envolvimento das pessoas... Tudo isso me levou, aos poucos, a elaborar um plano de iniciativa que condicionou até a minha escolha de *construir* os delegados.

Fiz uma escolha: eu procurava, não tanto os militantes mais velhos, os militantes mais fiéis (que, no entanto, não sabiam se defender muito bem diante dessa proposta

que o patrão apresentava), mas procurei os jovens sem malícia, que não tinham se deixado enganar pelo paternalismo porque não tinham conhecido o autoritarismo. Com esses jovens sem preconceitos, comecei a construir um relacionamento. Eles diziam: “É verdade, você tem razão... Por trás tem isso: eles querem acabar com o sindicato, chamando todas as pessoas; enquanto isso, nas assembleias feitas pelo patrão, as pessoas não falam”.

Começamos a ver que o ambiente de trabalho era o desafio. E foi algo que a todos nós, quando começamos a pensar nisso, pareceu plausível porque fizemos as contas com a realidade da experiência, do discurso sobre o ambiente de trabalho... Nós procuramos, fomos atrás da estrutura adequada do sindicato, do companheiro adequado. Então, fui ao centro de formação da Camera del Lavoro procurar a pessoa certa. Fizemos um curso de formação reconstruindo todo o ciclo produtivo, revendo também todas as relações na esfera humana que a direção tentava estabelecer com as pessoas, vendo quais eram os pontos (com uma análise muito atenta, muito abrangente), os pontos fracos, onde podíamos atacar a política da direção e vimos, descobrimos, que o discurso sobre o ambiente de trabalho, organização do trabalho, era muito mais complexo.

Qual é a outra parte do meu plano? Isso eu também descobri na realidade em que eu circulo na fábrica: que duas ou três vezes por semana eu pego o microfone e falo. Também aqui eu tomo cuidado: nas segundas eu não falo, eu nunca falo às segundas porque às segundas as pessoas falam de esporte. De toda forma, eu falo no refeitório, enquanto as pessoas comem. Espero que comecem a comer, deixo que elas conversem por uns cinco ou seis minutos (que elas, quando se sentam à mesa, troquem algumas palavras), depois, pego o microfone. Falo por uns dez, quinze minutos (porque por mais de dez, quinze minutos, as pessoas não te ouvem, e elas bem que têm razão)...

Nos primeiros tempos, eu tomava cuidado com os chefes de departamento, os encarregados, não batia muito neles porque estava sozinho e tinha medo de ficar isolado. Depois, sabe o que descobri? Que todas as vezes que os atacava, um monte de gente se aproximava e dizia: “Muito bem desta vez... puxa!”. E o que

adianta falar duas ou três vezes por semana? É uma maneira de ouvir... Todos os dias você ouve o que as pessoas dizem, em especial aqueles que influenciam os outros. Agora, já cheguei a chamar pelo nome e chamar de “vendidos” Fulano e Sicrano. E as pessoas dizem: “Você fez muito bem”. Isso te permitiu isolar vários sujeitos dentro da fábrica, aqueles que te perturbavam durante as greves, que faziam propaganda antissindical. Os chefes estão muito mais tranquilos, todos ouvem quando você fala.

Um outro plano é começar a fazer com que os outros delegados também falem. Porque, senão, as pessoas identificam o sindicato apenas comigo. Então, uma coisa que eu vinha refletindo era que se acabam comigo aqui dentro, acabam com tudo aqui. “É preciso começar a intervir na assembleia, é preciso que vocês façam todas as comunicações, ainda que nas primeiras vezes as pessoas não escutem. Porque é sempre assim!”. As pessoas querem ver como você reage, assobiam, dizem: “Não dá para ouvir”. Então, você aumenta o volume até eles perceberem que você... é duro na queda e, então, as pessoas te ouvem. É uma coisa que fazem com todos... Agora, com os delegados eu procuro dizer tudo o que me passa pela cabeça (no que se refere ao partido, ao sindicato, a como vão as coisas), quer dizer, procuro fazer com que eles assumam o comportamento crítico que eu me esforço sempre para ter em relação a tudo e a todos.

Evito dar fórmulas prontas, confio mais na inteligência deles. Nunca dei uma aula – porque é nisso que pode se transformar – quando procurei passar a minha experiência em relação ao patrão nas negociações. Por exemplo, tem toda uma técnica que você aprende com a experiência que você rouba dos outros e que você tem de ter quando vai negociar com o patrão: quando tem de desistir, quando tem de se enfurecer, quando tem de fazer um acordo e assim por diante. Então, eu nunca disse: “Atenção, quando forem lá, se eles disserem isso, vocês respondem aquilo...”, porque isso é só teoria e as coisas mudam, dependendo do sujeito que você tem na frente. Assim, acabava que eu transmitia para eles a minha experiência de negociação com o patrão à medida que eu negociava, então, eles prestavam atenção porque acontecia que, a respeito das coisas que dizia o chefe, o diretor

e companhia, cada um deles tinha algo a dizer ou não sabia o que dizer, mas, à medida que ouviam o que eu dizia, podiam organizar na cabeça uma ótica, um modo, um ponto de vista. Quer dizer, no momento em que eu enfrentava os sujeitos, tentava sempre mostrar que as coisas que eles dizem... Nós podemos ter um ponto de vista completamente diferente, tentando sempre ancorá-lo nos problemas. Por exemplo, sempre me preocupei pela integridade psicofísica das pessoas. Toda a minha análise eu ancorava nisso: carga de trabalho, profissionalidade. Depois, eu podia dar mais detalhes de por que tinha dito isso.

Bem, o que eu fiz quando entendi que eles mesmos tinham que ter a experiência? Eu disse: “Cada um que se vire, cada um que negocie. Qualificação? Vão vocês, eu não vou mais. E uma série de outras coisas... Deem um jeito vocês com a direção”. Então, eles voltavam: “Eles disseram isso”. “E você, o que você fez?... Está errado, fez tudo errado. Tinha que dizer tal coisa”. Mas era assim que eles adquiriam experiência.

Aprendi no sindicato, quando comecei a me fazer ouvir, que temos de dizer as coisas do jeito que pensamos e temos de aprender a dizer: “Não, não concordo”. Percebi que, além de tudo, é a única maneira de fazer com que os outros também cresçam...

Uma outra coisa que tentei fazer foi preparar as pessoas com umas falas e aí eu dizia: “Agora vai, se vira com o delegado”. A questão é que são eles que têm que se virar. E isso, no final, dá frutos. Eles se viram com a direção, com os trabalhadores...

## **5. Instruções ao sócia de Cesare C.**

*O ideal do operário como produtor e como técnico real*

O seu primeiro objetivo é a utilização plena do método taylorista a favor dos operários, o segundo objetivo é modificar os critérios que estão na base da determinação dos tempos. A seu ver, trata-se de reconstruir a progressão, identificando as *descobertas* que dão sentido aos processos de reapropriação dos modelos técnicos.

Em seu trajeto, percebe-se uma primeira fase, que corresponde ao período em que ele entra na fábrica com ideias revolucionárias, mas com um comportamento

totalmente individualista. Na segunda fase (1968-1969), ele descobre o relacionamento com os companheiros e se propõe (a partir dos parafusos) a iniciar um questionamento da organização do trabalho nos detalhes, no sentido de garantia do tempo conquistado; desde os parafusos até a marcação da peça com a punção e o martelo ou até o uso do batedor, trata-se de correções da gestualidade que fazem ganhar tempo e que têm, como resultado, uma solução para a relação de forças. Na terceira fase, ele amadurece a necessidade de conhecer as formas como o patrão organiza os tempos (esse conhecimento por parte dos operários é pressuposto indispensável para se fazerem respeitar). Na quarta fase, o delegado descobre a existência de critérios, de leis, de um modelo que inspira toda a organização dos tempos, em particular, e do trabalho, em geral, que lhe permite substituir a “maldade” do patrão por um modelo científico, que é o *scientific management*, isto é, o taylorismo.

A nosso ver, é a passagem da recusa-contestação para um momento inicial de ataque à organização taylorista do trabalho. É o momento da reapropriação que coincide com a descoberta e a identificação concreta da ciência do patrão. Esse momento é tão importante que o patrão é obrigado, ao menos taticamente, a modificar os seus sistemas de definição dos tempos. Nós consideramos tal momento fundamental. Com efeito, os critérios originais e fundamentais de Taylor baseiam-se justamente na decomposição dos tempos em tempos elementares (cabe lembrar que antes de Taylor já existiam critérios para a definição dos tempos). Na quinta fase, que é praticamente um aperfeiçoamento da quarta, o problema dos tempos se coloca sempre mais como um problema que atravessa longitudinalmente o processo produtivo, além e aquém do grupo ao qual se liga face a face.

Dando uma atenção especial à tarefa, simultaneamente a essas fases, e em coerência com elas, modifica-se o seu comportamento em relação aos companheiros de trabalho. Num primeiro momento, exhibe a postura de quem quer dar o exemplo de um comportamento livre, depois de alguém que começa a entender, ainda que não seja de todo consciente, a existência de uma experiência operária feita de estratégias e astúcias que pode e deve ser resgatada. Por fim, exhibe a postura de

quem se dá conta de que é extremamente importante a formação informal e a socialização, até a definição de um conceito do que é ser um delegado, que expressa toda a filosofia das várias fases.

Nas relações com a hierarquia, à fase de oposição como homem segue uma outra do indivíduo que afirma os direitos sancionados pelo contrato e, portanto, quer conhecê-los, num primeiro momento, em termos genéricos, depois, gradualmente, em termos cada vez mais precisos, até que se apercebe de dois fatos fundamentais: que o técnico do patrão não tem sempre razão, nem mesmo do ponto de vista técnico, e que existe um descompasso entre quem organiza os tempos e quem os gerencia. Isso dá origem a uma necessidade quase obsessiva de conhecer tudo o que envolve a definição dos tempos de produção, o que implica não só uma experiência de contestação, mas, no limite, também sugestões de solução.

Na relação com o sindicato, desenvolve-se um processo análogo àquele que se dá na relação com a hierarquia da empresa. Porém, existe uma menor consciência do que ele aprende através do contato com o sindicato em todos os seus aspectos. O modelo de grupo, o modelo de validação, o modelo de delegado, o modelo de luta contra a nocividade do ambiente são absorvidos não como algo que se apreende do exterior, mas como algo que faz parte do próprio aprendizado, das próprias decisões, a tal ponto de se confundir com as próprias descobertas.

O elemento negativo que se liga a isso, ou seja, a consciência do sindicato como algo diferente de si mesmo, parece essencialmente ligada à incapacidade – real – de a organização sindical assumir toda a sua experiência. Pode-se afirmar que não é uma recusa do sujeito em relação ao sindicato, mas é uma recusa de fato do sindicato em relação ao sujeito, como produto da experiência que o próprio sindicato como um todo provocou.

### **5.1. Relação com a tarefa**

Atualmente eu trabalho na linha de produção, monto os câmbios do 132. É uma linha pênstil, um grande anel oval com uns ganchos, que rodam em trilhos e passam por todos os operários: o primeiro operário começa a montar a primeira peça, o

último retira a peça terminada. Na passagem de um operário para o outro, vai se montado o câmbio inteiro. Em geral somos catorze trabalhadores, mas podem trabalhar cinco ou seis até catorze ou quinze operários no máximo. A produção varia com o pessoal.

Eu começo montando um anel de vedação, que, antes, tenho de engraxar na parte interna e tenho de lubrificar na parte externa. Aí eu encaixo na parte de cima do câmbio com a estaca e o martelo, depois pego uma parafusadeira a ar e aperto os parafusos e as porcas para fixar ao corpo do câmbio. Continuando, aperto também os dois parafusos que fixam a plaqueta que serve para o endurecimento das hastes de seleção das marchas e uma outra porca que fixa a campana anterior ao corpo central do câmbio.

Se um sócia tivesse que me substituir em tudo e nunca tivesse trabalhado, a praxe seria esta: primeira coisa, pedir informações de como executar o trabalho. Essas informações podem ser passadas principalmente de duas maneiras: pelo operador ou pelo encarregado que vem, demonstra o trabalho, as peças que têm de ser montadas, o que é preciso fazer, ou então, através daquela ficha de apropriação dos tempos, ou ciclo, que todo operário tem (ou deveria ter) na linha de produção.

É lógico que essa fase descrita pelo operador e pelo encarregado tem de ser checada pelo meu sócia para ver se corresponde totalmente ao conteúdo daquela ficha de anotação de tempo, porque ele é o documento oficial, onde está descrita toda a tarefa e onde são justificadas as produções e a carga de trabalho em termos de tempo, porque é exatamente com base nesse documento que o operário, o meu sócia ou o Comitê que se ocupa de bonificação por produtividade podem protestar se houver algo errado.

Quanto mais for detalhada a descrição do operador, do encarregado e, especialmente, daquele folheto do departamento de tempos e métodos, mais o sócia vai poder se defender... Claro que, se for a primeira vez que o sócia executa essa tarefa, ele deve fazer com que respeitem essa fase de adaptação, quer dizer, por cinco dias ele tem que exigir que trabalhem em dois, ele tem de observar o outro trabalhar, tem de experimentar, receber ajuda, e isso é assegurado por contrato. Nas atividades

novas, quando um operário é transferido, por cinco dias, ainda que o poupem, ele tem a possibilidade de receber uma ajuda. Essa ajuda eu pessoalmente sempre exigi porque é um direito que deve ser defendido.

Um outro ponto importante é analisar tanto as descrições do operador quanto da ficha de anotação dos tempos, de forma crítica, quer dizer, tentar perceber todas as possíveis diferenças entre a carga de trabalho solicitada e a devida... No âmbito dos cinquenta e dois segundos atribuídos, é preciso tentar lançar mão de todos os jeitinhos possíveis para se esforçar menos, fazendo sempre bem o trabalho, porque senão a gente incorre em penas disciplinares (multas, suspensão, demissão) ou prejudica o operário que vem depois, porque se eu trabalhar mal, ele também vai trabalhar mal. Assim, se temos de trabalhar, é melhor que seja nas melhores condições...

A partir das experiências anteriores e das informações dos companheiros da equipe, eu modifico, se possível, o equipamento, sem prejudicar a qualidade. Então, se eu tenho um martelo e tenho de bater o pino de ferro para instalar o tripé, se eles me derem um martelo muito grande, eu tento serrar o martelo ou reduzir o seu peso, conservando sempre a função, claro, mas diminuindo o meu esforço e o meu cansaço.

Vou dar um outro exemplo. Boa parte dos operários na linha tem de marcar com um número ou uma letra todas as peças: essa é a assinatura deles no trabalho que eles fizeram, é um meio que a Fiat usa para responsabilizar as pessoas e, se for o caso, punir. Nós fizemos uma mudança, nós esquentamos os tipos de ferro e, ainda quentes, nós colocamos no martelo de composição (de plástico) de maneira que usamos o martelo com o tipo encaixado e pronto, não tem mais aquela conversa de retirar nem inserir o tipo. Essa mudança apareceu na linha dos câmbios do 500. Além do mais, nós podíamos também perder o tipo com o numerozinho, enquanto o martelo é difícil perder. E o mais importante é que não amassamos os dedos.

Quando posso, também não uso todas as ferramentas que me dão. Eu tenho um malho para instalar um rolamento, um outro para o anel de vedação e outro para o tripé. Sem estragar o rolamento, nem o tripé, nem o anel de vedação, uso só

o do anel... Enfim, esse também é um método para você conseguir comer um sanduíche, tomar um cafezinho.

Deixo em ordem todo equipamento que pode me proteger de acidentes, cortes etc. Por exemplo, o tripé tem a parte retificada protegida com plástico. Toda vez que eu tiro esse tripé, tenho de tirar a proteção, que é dura e é de plástico, e arranho meus dedos. Para não me machucar, uso três dedais de plástico nem muito grandes nem muito pequenos...

No caso de alguma transferência ou coisas do tipo, não se perde o trabalho feito porque continua sendo patrimônio da equipe e se transmite aos poucos. A inserção é gradual, nunca se faz uma substituição completa ou em grande número do pessoal. A Fiat sabe que não haveria uma continuidade de produção e, com essa gradação, acontece uma transmissão contínua de todos os aperfeiçoamentos.

A tentativa da Fiat é evitar que se crie um grupo homogêneo, quanto maior a mobilidade, menos existe colaboração, amizade, solidariedade etc. Quanto mais se mantém essa mobilidade, menor é a exigência de aquisição de profissionalismo, porque se o troca-troca é contínuo, é melhor ter um trabalho fácil de ser executado, que você possa aprender logo, ao invés de ter de executar operações complicadas de aprender. Se você tivesse um trabalho difícil para ser executado e a cada dois meses te transferissem, seria muito cansativo aprender um trabalho novo a cada dois meses.

De toda forma, o operário que deixa o local de trabalho transmite os segredos e jeitinhos ao seguinte. Se não for ele diretamente, os outros vão transmitir, porque, se o novato trabalhar mal, acaba prejudicando os companheiros. Esse prejuízo acontece de duas maneiras. Uma peça mal montada prejudica o operário seguinte... Em segundo lugar, não é mais possível trabalhar “com oscilações” (um dos truques inventados pelo grupo). Esse sistema consiste em trabalhar num ritmo maior e subir à linha quatro, seis ganchos todos juntos, para então parar e ir beber água, fumar um cigarro etc. Para aplicar esse sistema, é preciso que todos concordem e que também sejam habilidosos e rápidos.

Além do mais, esse sistema é útil para resolver problemas de trabalho. Se, por exemplo, você tem algum problema (o tripé não entra), se você conseguir oscilar em seis ganchos, você consegue repor num tempo correspondente a cinco ou seis estações. Se você fizer um gancho por vez, você tem que variar a sua velocidade de execução sempre, pois qualquer inconveniente que ocorra terá que ser recuperado nesse gancho, caso contrário, você prejudicará o próximo.

O meu trabalho é um trabalho de montagem e os testes são simultâneos à execução do trabalho. Se você percebe que há algo errado, para de trabalhar, chama o operador, se é defeito de uma peça, você não continua o trabalho e coloca um papelzinho para lembrar que aquela peça não deve ser montada.

Esse é o meu trabalho, sempre o mesmo por quinhentos e quarenta peças por dia, uma a cada cinquenta e dois segundos.

O ponto mais importante para o sócia que vai me substituir é prestar sempre atenção à ficha de anotação dos tempos. Sempre acontece algum probleminha que mostra a diferença entre a previsão e a realidade: uma peça maior do que devia, uma peça com rebarbas, outra suja, enfim, trabalho mal executado em algum ponto do processo. Como a montagem acaba se transformando numa espécie de esgoto, aonde chegam todos os defeitos das etapas anteriores, o que não está bom e escapou dos testes aparece na montagem e cria problemas, porque todas as peças, já que a montagem é em série, devem ser perfeitas, encaixar perfeitamente (o câmbio é composto de umas cem peças!).

Por exemplo, se os tripés são malfeitos, com duas ou três marteladas eu quase sempre consigo dar um jeito, mas se eu tiver que dar cinco ou seis marteladas já não dou mais. Depois, se faltar o que eu estiver precisando... Se no lugar X eu deveria encontrar os interruptores e eles não estiverem lá, eu digo ao operador “está faltando interruptor”, e se eles não chegam, eu não monto mais, não me desloco dez metros para ir buscar, porque o meu tempo de trabalho não permite.

Se a ferramenta quebrar (por exemplo, martelo de plástico, parafusadeira etc.), eu comunico ao operador. Se o equipamento não for substituído rapida-

mente, as peças que você perdeu, você não compensa mais, porque o tempo de trabalho não permite.

Um outro método que o sócia tem que aprender é o controle da velocidade da linha, que deve ser constante. Se a velocidade da linha tende a aumentar, temos que controlar a velocidade com um parafuso e um relógio. A gente coloca o parafuso no trilho e quando um gancho passa, a gente olha o relógio, quando o outro gancho passa, já que todos têm a mesma distância um do outro, o tempo que se obtém é a cadência. Se ela é maior do que aquela estabelecida, temos de protestar porque a bonificação por produtividade não está sendo respeitada e exigimos a revisão da cadência média.

Quando o operário que faz a operação anterior à minha, por razões técnicas que não dependem da sua vontade, não consegue manter o ritmo, se atrapalha, ele sai de um certo trecho da linha e me obriga a ir muito para trás na linha. Eu tenho que esticar as minhas passadas para ir buscar o anel de vedação, o interruptor ou outra coisa qualquer, eu não trabalho até que o operador venha dar uma mãozinha para aquele operário para empurrá-lo e, depois, vem dar uma mãozinha para mim, que, em consequência, também fiquei atrapalhado. Se tiver uma mudança, o encarregado tem que me demonstrar que, para montar aquela peça, o cronometrista marcou tantos segundos...

O trabalho estimula a colaboração entre os operários que trabalham no lado esquerdo e no lado direito da linha, isto é, todo mundo segue junto, de maneira que tem sempre, ao invés de dois ganchos à disposição, quatro ou cinco. Assim, todos os operários trabalham, não um anel de vedação, um interruptor e um tripé, mas seis anéis de vedação, seis interruptores ou seis tripés, e se evita que todos façam ida e volta da linha até os lugares de retirada.

A ficha de anotação dos tempos, portanto, se torna elemento essencial, o elemento objetivo que me permite protestar no meu direito, porque tanto eu quanto o encarregado quanto o operador, todo mundo, tem que se ater a essa ficha porque, até que não seja modificado, é o critério básico para trabalhar, sobre o qual são determinados a produção, o ritmo e a cadência, e ninguém pode contestar esse

pedaço de papel porque ele é assinado pelos escritórios responsáveis pelos métodos e aceito pela oficina quando o coloca em ação...

Um outro trabalho é entrar em acordo com os outros companheiros para trabalhar no melhor dos modos, variando também as operações; para as oscilações é indispensável entrar em acordo com as pessoas, senão todo o grupo se atrapalha. Se tem um operário que não consegue se manter junto com a maioria, ele recebe ajuda, variando, inclusive, as operações e dizemos: “Você tem que montar isso, isso e mais isso, se você não consegue e, em consequência, prejudica todo mundo, então, você vai colocar dois parafusos para o outro e o rolamento, ao invés de você colocar, ele coloca para você; e este aqui, ao contrário, ao invés de encaixar um rolamento, ele aperta dois parafusos”. No fim, as pessoas variam oito ou dez operações na linha para que se distribua melhor o trabalho para permitir essas vantagens... Também pode acontecer que, a partir da distribuição do trabalho definida pelo cronometrista, os operários variem as operações. Em consequência, às vezes, pegamos uma parte do trabalho dos outros. Por exemplo, eu deveria apenas encaixar o interruptor, mas acaba que eu também o fecho.

Se você faz esse trabalho para o outro, vai se criando toda uma solidariedade dentro do grupo, as pessoas se entendem mais; é possível aquela oscilação do rendimento e se corrigem os vários defeitos devidos a vários motivos; esses defeitos são resolvidos por essa distribuição do trabalho que os operários fazem por si só.

Às vezes, pode-se até não levar muito a sério a ficha dos tempos. Um exemplo: podem existir condições de trabalho que são discutíveis, não totalmente contestáveis, mas cansativas ou nocivas e, em consequência, diante dos protestos, o encarregado pode experimentar a mudança proposta sem passar pelo departamento de métodos e seguir todos os procedimentos antes de modificar a fichinha... Logicamente, depois (quando o experimento é positivo), ele pode querer que a mudança seja registrada na ficha.

A conquista *escrita* fica para os membros do Comitê responsável pela bonificação por produtividade, para a equipe e para o encarregado. O grupo continua registrando nessas fichas todas as variações seguintes.

O meu sócia deveria exigir que o Comitê responsável pelo prêmio por produtividade desse departamento arquivasse todas essas fichas porque, através da análise desses arquivos, é possível fazer o histórico de uma atividade ao longo dos anos e ver todas as mudanças (tanto nos equipamentos quanto nas próprias peças) que são aplicadas...

## **5.2. Relação com os companheiros de trabalho**

O primeiro ponto é sempre manter uma coerência com uma imagem de si mesmo, com um código de comportamento que deveria caracterizar o comportamento em relação aos companheiros e em relação a todas as partes ativas da fábrica: sindicato, Conselho de Fábrica, a hierarquia da Fiat (do operador ao diretor da unidade).

Se você é delegado e tem uma certa linha político-sindical e tem um seu código de comportamento, logicamente você deve aplicar com uma certa *rigidez*... Eu sou rígido com todos em relação aos pontos que eu considero característicos de um tipo de comportamento. Por exemplo, o fato de demonstrar a todos que, sei lá, o delegado, enquanto delegado da Flm, usa muitas horas para desenvolver sua atividade sindical, que ele não falta e não considera a atividade sindical, desenvolvida no âmbito da fábrica, como um momento de realização pessoal, mas de interesse de todos como classe.

Por outro lado, dá para ser flexível e tolerar uma série de comportamentos ou uma série de ideias diferenciadas (logicamente, não se rendendo muito facilmente, mas continuando a batalha política)... Então, ter uma certa flexibilidade permite dar continuidade a um diálogo e suscitar interesse em relação aos problemas específicos, ainda que haja as ideias mais disparatadas... O primeiro ponto em relação aos companheiros é conhecê-los, e o mais profundamente possível sob todos os aspectos: idade, origem social, proveniência regional (sulistas, vênnetos, sardos etc.), condições familiares, tendência política, relacionamento com a hierarquia da empresa (os operadores, os chefes etc.), a fama que têm (isto é, o que pode caracterizar uma pessoa que faz parte de uma atividade produtiva)...

Passar, a partir de todo esse conhecimento, a uma base sólida de certezas que deveria levá-lo a considerar as soluções que você propõe a eles como algo de que eles fazem parte. Tudo isso deve ser acompanhado por uma boa dose de paciência e de tolerância, de respeito a todos os componentes que podem ser os mais diversos, mantendo, logicamente, nessa pesquisa (que sempre deve ser feita e é uma pesquisa contínua porque não se aprende nunca a conhecer os homens) uma certa firmeza quanto a uma série de aspectos.

Logicamente, as coisas mais importantes são: a vida interna da fábrica, os problemas relativos à fábrica que envolvem todos, independentemente das ideias políticas, da idade, da origem social, porque o tempo de trabalho pesa sobre os nortistas, sobre os sulistas, sobre os vênets, sejam eles fascistas ou comunistas. Os problemas pesam, ainda que de maneira diferente, pesam sobre todos.

Em consequência, partir sempre dos problemas concretos das pessoas, partir sempre das coisas mais concretas para, depois, através delas e através da discussão, deixar todo o mundo entrar.

Outro ponto importante que o delegado deveria sempre considerar é que, quando surge algum problema que pode interessar especificamente a um indivíduo, o problema do indivíduo se torna o problema de todos... É preciso se basear sempre em duas coisas: envolver todos e aceitar sempre a opinião de todos. A opinião coletiva sobre qualquer iniciativa a ser implementada e que possa interessar à equipe deve sempre estar presente; é preciso buscar sempre a opinião de todos e, às vezes, sofrer as consequências. Não esquecer nunca que quando lidamos com grupos de vinte, cinquenta ou cem pessoas, se não tivermos todo o grupo por trás dificilmente o problema irá se resolver. Assim, é preciso ter um discurso que tente sempre comprometer a maioria, se não a totalidade dos trabalhadores envolvidos...

Quanto às lutas e às conquistas de que esses grupos podem participar, valorizar sempre o fato de que as conquistas ou as derrotas e retrocessos ou o que for são sempre resultado de algo coletivo. Foi a equipe que resolveu o tempo de trabalho, a carga de trabalho, a quantidade de produção, a questão ambiental ou a prevenção de acidentes e que nunca foi o delegado sozinho. Foi a equipe que lutou e resolveu...

Valorizar sempre este ponto: que é a totalidade do grupo que leva adiante a coisa e não a inteligência do delegado ou do operário individual mais combativo ou não; é a equipe enquanto tal que leva adiante e resolve os problemas...

Vale a pena lembrar uma antiga máxima: nas fábricas, os melhores ativistas, os melhores delegados ou os melhores operários eram comunistas porque eram aqueles que se interessavam mais por aquela que podia ser a vida dentro da fábrica e pelos aspectos ligados às condições de trabalho. Eles tinham essa caracterização exata de classe. Esse conceito deveria ser resgatado, deve ser novamente lembrado: todos aqueles que pertencem atualmente à estrutura sindical unitária não devem ser os mais espertos, devem ser os melhores operários.

Também no âmbito de uma estrutura organizacional capitalista, os melhores operários são aqueles que sabem que são melhores do que os chefes, do que os outros operários, do que todos os delegados, do que todos os outros. Através do conhecimento dos problemas, da imagem que têm de si mesmo e do seu código de comportamento, eles têm de ser reconhecidos tanto pelos operários quanto pela hierarquia da empresa como porta-vozes de uma determinada ideia. Pode ser que isso não agrade a alguém, mas essa ideia é um valor que deve ser verificável e verificado continuamente. Então, o sócia deve se empenhar em ser assim.

O problema principal é o conhecimento da vida interna da fábrica em todos os seus aspectos: conhecimento do ambiente em que se trabalha, da qualidade do trabalho, dos contratos, dos acordos e pendências. O delegado, enquanto tal, deve conseguir dar uma resposta a todos sobre tudo. Não dá para aceitar a sua ignorância em relação a este ou àquele problema da fábrica por qualquer razão. Quanto mais o delegado souber, melhor delegado ele será.

Para concluir a questão da relação com os companheiros de trabalho, eu poderia dizer uma outra coisa. O comportamento que o meu sócia deve ter poderia ser definido desta forma: o meu sócia deve sempre ter à sua frente uma situação ideal, a hipótese socialista, e assim deveria constantemente se perguntar diante de qualquer ação, qualquer gesto: “Se existisse o socialismo, eu me comportaria desse jeito?”. Considerar sempre essa pergunta e, continuamente, responder

para si mesmo para ser coerente com esse código de comportamento de que já falei, mas ainda mais para ter continuamente um momento de avaliação de qualquer ação ou gesto que se deve executar. Por exemplo, em relação a uma manifestação violenta, ao absenteísmo, às sabotagens, às relações com os companheiros e assim por diante.

### **5.3. Relação com a hierarquia da empresa**

Em relação à hierarquia da empresa, em primeiro lugar, o sócia deve manter coerência com o código de comportamento, assim como nas relações com os companheiros de trabalho, e deve obedecer aos mesmos critérios de rigidez para coisas importantes e de flexibilidade para aspectos particulares.

Ele deve demonstrar o maior conhecimento possível em todos os problemas de que vier a tomar conhecimento ou que vá tratar na diretoria, por própria conta ou por conta dos trabalhadores que representa, e esse conhecimento deve ser duplo: específico quanto aos aspectos relativos ao problema, poderíamos defini-los como técnicos ainda que isso não seja exato, e também deve ter a capacidade, já que é uma representante da classe, de enquadrá-los numa dinâmica política, porque, às vezes, o aspecto meramente técnico pode ser instrumentalizado e é preciso ser extremamente hábil para tentar não se deixar vencer. Mas renegar um aspecto ou outro é castrante para a atividade de delegado, portanto, deve manter, inevitavelmente, todos os dois e saber articulá-los e administrá-los da melhor forma possível.

Um outro ponto importante é não aceitar o jogo da empresa, que quer lhe transferir as responsabilidades. Desde o acordo de 1971, a diretoria tenta impor, para cada problema, um responsável individual. Então, o encarregado é responsável apenas pelo que se refere à vida no interior do grupo. Então, para questões que dizem respeito aos tempos de trabalho, à prevenção de acidentes, ao ambiente, à repressão, a isso ou àquilo, há toda uma série de profissionais responsáveis, desde o cronometrista, o chefe do departamento de métodos, o chefe do setor de projetos, até o assessor de relações públicas, e o delegado deveria passar por todos esses escritórios, dependendo do problema, ou ir bater nessa ou naquela porta.

A meu ver, o delegado deve recusar essa divisão da responsabilidade e deve sempre envolver todos em tudo. Não é verdade que o encarregado não seja responsável pelas condições ambientais ou por aspectos ligados à prevenção de acidentes no seu grupo, apesar de ele acreditar que lava as mãos, apenas denunciando e não fazendo mais nada. Ele continua sendo igualmente responsável.

Outro ponto que se refere a outro já citado é a ideia de se tornar mais informado do que qualquer responsável pela hierarquia da empresa (na medida do possível, é claro). Isso é possível especialmente se partirmos de um conhecimento da realidade do mundo operário, de uma realidade operativa em que esses homens trabalham. Através das experiências que o sócia deveria amadurecer, dá para conhecer uma grossa fatia da realidade que ninguém da escala hierárquica tem possibilidade de aprender porque é patrimônio apenas da classe operária.

Esse conhecimento se torna objeto científico, tanto de informação quanto de cultura, entendida no sentido mais completo (tanto específica quanto de abordagem geral), maior do que aquela que possa chegar a conhecer e a aprender qualquer um que pertence à escala hierárquica porque, justamente, não é um membro da classe operária. É preciso continuar a valorizar esses aspectos porque são aspectos de uma cientificidade que para eles é nova, ou então não consideram *cientificidade*, mas são aspectos que fazem parte do que é a cultura operária verdadeira.

Logicamente tudo isso deve passar por uma documentação (isto é, interesse e análise dos problemas), memorização de todas as experiências feitas para ser continuamente informados e conseguir articular todos esses problemas tanto sob o aspecto técnico quanto político. Outro ponto é a diferenciação da relação que esse sócia delegado deve ter com os vários participantes da hierarquia da empresa (não em contradição com o aspecto que dizíamos antes, isto é, envolvendo todos sobre tudo).

Vamos dar um exemplo bem concreto: um encarregado é conhecido por ser um expoente da ala dura da hierarquia (quer dizer, um repressor), conseqüentemente, na interação com ele, somos rígidos, observamos o contrato, fazemos valer o contrato e os acordos que foram feitos, fazemos valer a força do movimento da

maneira mais drástica possível porque ele não merece nenhuma consideração. Já com outros encarregados que são mais humanos e dão mostras disso, às vezes, na execução de seu trabalho, que pode ser ingrato (sempre por culpa deles, mas também, às vezes, seu trabalho é ingrato), é preciso ter uma certa flexibilidade.

Um outro ponto é aceitar o confronto em relação a tudo, não aceitar apenas a discussão e intervir só nos pontos em que nos sentimos fortes ou nos momentos quando nos sentimos fortes, mas aceitar o confronto e o embate a qualquer momento e com qualquer membro da escala hierárquica, porque, sendo representante e porta-voz da cultura operária, podem existir momentos de fraqueza mas, com certeza, nunca perdemos completamente.

É sempre uma batalha em que a cultura de que somos portadores pode sempre sair vencedora...

#### **5.4. Relação com o sindicato**

O meu sócia tem que saber que eu pertencço à Flm (como opção de confederação à Cgil), que acredito na unidade sindical, que pertencço à 5ª Liga de Mirafiori, que participo do Comitê de Prêmio por Produtividade da minha oficina, que sou membro do executivo da Mecânica, do executivo de liga, da diretoria de província da Flm, isso como informações gerais. É bom que se diga que, dando essas informações ao sócia, não tenho a intenção de fazer o manual do delegado perfeito.

Eu frequento pouco a liga (quero dizer não vou nem telefone diariamente para saber sobre tudo o que está acontecendo), mas participo de todas as reuniões ou de quase todas (conselhos de oficina, conselhos de setor, diretorias de província ou todos os momentos particularmente importantes da vida do sindicato). Fiz essa escolha especialmente porque o fato de passar todos os dias na liga ou de estar ligado a essa estrutura tem para mim uma utilidade relativa, ou seja, não acho que seja muito importante.

Prefiro passar o tempo lendo um bom livro ou ir ao cinema para assistir a um bom filme ou ir ver uma mostra do que ir todos os dias à liga. Para a minha informação e formação sindical, política ou cultural no sentido mais completo da palavra,

acho que existem outros instrumentos mais importantes do que passar todos os dias na liga e gastar todo o meu tempo em discussões.

Dou preferência, no âmbito de todas as minhas participações nas instâncias da organização, aos momentos de elaboração e intervenção sobre os problemas reais, e evito, de todas as formas, os momentos de retórica, os momentos do que eu chamo de conversa fiada, porque não são úteis e me deixam de saco cheio... Logicamente, fiz determinadas escolhas de natureza política e de organização, mesmo assim, também nesse ponto, quero manter minha liberdade de intervenção e de decisão, algo que eu não troco por nada...

O sócia deve lembrar também de privilegiar sempre a fábrica nas suas decisões, privilegiando o aspecto da vida na fábrica, da atividade na fábrica, em relação ao que é a atividade, sempre no âmbito dos interesses da classe operária fora da fábrica. A fábrica é o momento principal de informação, de formação e de intervenção: isso é o que deve continuar orientando o meu sócia nas escolhas futuras.

Por isso, acredito que seja necessário que o meu sócia conheça alguns aspectos das lutas destes últimos anos que nos permitiram e obrigaram a conhecer e a aprender a aprender. Em primeiro lugar, o meu sócia deve conhecer de forma geral o que aconteceu desde 1968 até hoje, especialmente com relação à contestação da organização do trabalho (ou pelo menos com relação aos aspectos mais relevantes dessa contestação), sobretudo nas unidades que me elegeram delegado.

Em 1968, a dinâmica da determinação dos tempos era caracterizada pelo fato de que a empresa construía com base na MTM ou no cronometrista, uns tempos teóricos; os tempos reais eram inferiores por toda a disparidade existente entre a organização técnica prevista como perfeita e a realidade de um processo produtivo continuamente interrompido por acidentes técnicos nas instalações, na organização do trabalho, com os homens etc. Os operários pagavam por essa disparidade. Formalmente, era permitido verificar o respeito aos tempos, mas na prática a comunicação dos tempos por parte da Fiat aos operários se dava com a presença, numa pilastra, de alguns papéis com as indicações das

operações e dos tempos relativos (formulados com termos técnicos incompreensíveis para a maior parte dos operários).

A dinâmica da contestação, para o operário, era dirigir-se à CI (20 operários para 60.000 dependentes), que, na prática, para além do dado numérico, só conseguia verificar se o número das peças requeridas correspondia ou não ao indicado no papel da pilastra.

Em 1975, a dinâmica da determinação dos tempos faz referência aos contratos de integração empresariais de 1968.

Em 1971, houve o reconhecimento dos delegados como RSA (mais de oitocentos representantes sindicais empresariais), de uma carga horária de cerca de 700.000 horas para todos os operários da Fiat, a instituição dos comitês de prêmio por produtividade, de qualificações e de meio ambiente (que, na prática, absorve as funções do comitê de prevenção de acidentes).

Obtém-se, além disso, a criação, nas linhas de montagem, de saturações individuais máximas (no lugar das médias) e até diferenciadas em função da cadência (produção). A dinâmica da contestação dos tempos se baseia essencialmente na recuperação do modelo do MTM.<sup>7</sup>

Em que medida pesou a experiência operária e a capacidade de armazenar experiência por parte dos operários e delegados? O contrato de 1968 representou a definição em normas, por parte dos dirigentes sindicais, de um enorme acúmulo da experiência operária em termos de informações relativas especialmente à disparidade entre tempos teóricos e tempos reais. Além disso, permitiu que tal experiência se transformasse em capacidade de aprendizagem do modelo patronal. Entre 1968 e 1971 (durante a passagem da CI ao Conselho de Fábrica), obteve-se o reconhecimento de cinquenta e seis especialistas (operários de linha com uma carga horária de 448 horas mensais para se reunir na sede da CI). Estudávamos todos os problemas matemáticos ligados ao

---

7 N. T. Methods-Time Measurement.

controle da produção e dos funcionários com base nos tempos estabelecidos pelo cronometrista.

Na prática, se tratava apenas de utilizar o que estava escrito nos papéis da pilastra, mas, enquanto isso, começávamos a conversar com os cronometristas, a discutir com esses técnicos e a roubar os dados, as informações, os métodos que eles utilizavam para definir os tempos. Antes de 1968, havia somente uma experiência informal. Para conhecer os problemas, os membros da CI utilizavam os vinte minutos que todos os trabalhadores tinham por direito e o tempo livre conquistado através da solidariedade dos colegas, que tomavam conta também do trabalho deles por períodos limitados de tempo.

Pode-se falar de um primeiro período, antes de 1968, em que os instrumentos eram a observação e o papel na pilastra. Num segundo período, pode-se conhecer (pelo menos em parte) o modelo do departamento de tempos e métodos; pode-se conhecer a resultante, não os modelos na origem. Num terceiro período, não somente se pode conhecer e utilizar os critérios em sua origem, mas, de particular interessante, se tem a recuperação do modelo dos tempos na versão original, uma cuidadosa e bem detalhada análise dos tempos e movimentos. Quanto mais a descrição do departamento de tempos e métodos (tempo teórico) é detalhada, mais facilmente se demonstra a disparidade do modelo de uso (tempo real).

Os meios pelos quais acontece a reapropriação representam a solução em termos de aprendizagem. Trata-se de aprender, a partir dos dados da realidade e das reivindicações dos trabalhadores, não só os modelos teóricos patronais, mas uma estratégia que permita, no limite do possível, utilizar o modelo patronal em benefício dos trabalhadores.

Em 1971, nova cópia à mão do levantamento base da linha de montagem de câmbios do 127, linha que envolve de dez a vinte e três operários (120 elementos de análise para um total de cerca de 16 minutos de trabalho). Tempo empregado para a cópia: 50 horas, usando tabelas MTM-TMC,<sup>8</sup> centímetro e cronômetro para

---

8 N. T. TMC: Tempo dei Movimenti Collegati.

os tempos por máquina; foram conferidos os levantamentos feitos pelo analista para verificar a precisão.

Essa verificação – feita em cada local de trabalho, envolvendo o operário interessado (em todos os aspectos da contestação) – permitiu, primeiro, demonstrar aos colegas que o patrão nos enganava, já que não aplicava nem mesmo o seu próprio método, segundo, permitiu que nos empossássemos de muitos critérios da revelação com o TMC (tempo para a verificação: 400 horas). Além disso, estudamos as tabelas MTM, TMC e FR (fatores de repouso), tanto durante as horas de liberação para a atividade sindical quanto em casa. Reivindicamos ao departamento de tempos e métodos levantamentos cada vez mais detalhados e analíticos, dado que, além de uma contestação mais pertinente e rápida, é bom não esquecer que o TMC já é uma síntese do MTM. Essas reivindicações eram motivadas também pela necessidade de aprender o máximo possível sobre o sistema.

Reivindicação para que todos os elementos de análise, modificados em função de variações particulares do motopropulsor e de modificações, mesmo mínimas, na organização do trabalho, fossem reexaminados pelo analista e servissem como documentação da mudança ocorrida, seja no levantamento, seja em todos os balanceamentos e, por meio disso, se tornassem obrigatórios para todos (por serem formalizados).

Reivindicação de que existisse para todas as variações de produção e de funcionários realizáveis, como documentação oficial e obrigatória, um balanceamento (documento que ilustra a distribuição do trabalho para todos os operários da linha) que recuperasse todos os aspectos da documentação precedentemente expostos. Considere-se que na oficina 76 existiam (1971) cerca de trinta e cinco instalações consideradas linhas (linhas verticais, linhas em anel; linhas em persiana, *transfer*, mesas rodantes), em que eram aplicáveis os critérios acima expostos.

Para dar uma ideia das possíveis variações na distribuição do trabalho, basta lembrar que a produção, entre tipos e especialidades, era próxima de cento e oitenta.

---

Em cada linha, no que concerne aos funcionários e à produção relativa, tem-se, em média, de três a seis balanceamentos. Em síntese, toda variação no número de operários em serviço, na exigência de produção, nas ferramentas fornecidas e na própria instalação (transportadores, zonas de abastecimento etc.), comporta, na prática, variações que precisam ser reveladas e oficializadas no levantamento base, nas atualizações e em todos os balanceamentos fornecidos. Essas modificações são um fato constante, especialmente na fase inicial da produção nos novos tipos.

Constituição de um arquivo do Conselho de Oficina para a memorização de todos os episódios e para sermos padrões não só da realidade cotidiana, mas também do passado (cento e dez dossiês).

Definição de critérios de memorização. Inserção em um único dossiê de todos os balanceamentos referentes a um tipo com todas as contestações realizadas. Noutro dossiê estão o levantamento base, as atualizações e as contestações correspondentes. Noutros dossiês, as atividades interrompidas e transferidas (ex. Vado, Termoli etc.), com todas as respectivas documentações (levantamento base, atualizações, balanceamentos e contestações relativas). Noutros dossiês estão contidas as atas dos encontros com a direção e com as outras contrapartes. Arquivamento (com os dados da contestação) de todas as medidas disciplinares gerenciadas pelo Conselho. Coleta de materiais vários (artigos feitos pelo Conselho, contratos, panfletos de todas as tendências etc.).

Há de se destacar que os documentos de arquivo não são somente páginas com números, mas são essencialmente o registro da história da contestação da organização do trabalho através da experiência dos operários envolvidos. Uma contestação marcada por sucessos e insucessos, com considerações relativas às prováveis causas de uns e de outros. Essas considerações são, obviamente, um elemento central na definição dos meios mais adequados para melhorar a estratégia com relação à organização do trabalho. A conclusão do trabalho (cujas fases fundamentais foram descritas) foi, portanto, uma reapropriação do modelo teórico do departamento de tempos e métodos, que consistiu na utilização dos critérios de Taylor em benefício dos operários. No nosso arquivo existe um documento

particularmente demonstrativo nesse sentido, relativo à análise dos locais de trabalho (cinquenta) de uma linha de montagem de motores do 128.

A contestação da organização do trabalho, se eu tiver que lembrá-la ao meu sócia como experiência, seja individual do operário, seja coletiva enquanto delegado, deve necessariamente remeter ao momento da minha contratação na Fiat ou, melhor ainda, a quando fui transferido para a seção de Produções Auxiliares...

Um dos trabalhos consistia na montagem, sobre uma bancada equipada, da suspensão, que compreendia a travessa central e os dois grupos (direito e esquerdo) compostos por mola, pratos, braços e pivôs, unidos à travessa por dois parafusos grandes. Os dois grupos eram montados separadamente na equipe e depois colocados sobre um transportador interno (da equipe) que os levava até às quatro bancadas de montagem onde eu trabalhava.

O chefe me falou que eu precisava montar cerca de cento e sessenta por dia, o operador me mostrou como fazer e depois me disseram: “trabalhe”. Eu trabalhei e naquela noite não dormi, e nos dias seguintes também dormi muito pouco. Aquela produção era massacrante e eu não tinha clareza do porquê, sem falar do alto número de peças que tinham que ser montadas.

A primeira coisa que compreendi me foi ensinada pelo mais velho de nós quatro, que queria mudar para a função de operador de carro de carga e, como a sua reivindicação ficou sem resposta, ele encontrou uma forma de luta justa e perfeitamente equilibrada. O raciocínio era muito simples: cento e sessenta peças em oito horas, vinte peças por hora. Ele preparava quarenta parafusos por hora e, se por algum inconveniente técnico não conseguia montar, quando terminava a hora, deixava de lado os parafusos não montados.

Depois de dois dias, estava dirigindo o carrinho (esse era o objetivo da sua contestação), mas a ideia já era patrimônio de todos.

Vamos tentar entender por que essa forma de luta obteve resultados. O trabalho, antes das bancadas de montagem, estava mal organizado e, enquanto a equipe

conseguia produzir todas as peças requeridas em oito horas, não tinha capacidade de manter a produção constante hora a hora.

Os inconvenientes eram muitos e conseguimos entendê-los aos poucos, nos preocupando com o trabalho de toda a equipe. Os ausentes e retardatários não eram substituídos; uma série de trabalhos que não exigiam o uso de operários por oito horas eram atribuídos a um só. Esse operário, não por sua culpa, diminuía a velocidade de trabalho dos três sistemas de montagem dos grupos e, portanto, diminuía a velocidade do trabalho da montagem final. O atraso na chegada do material para a equipe era compensado aumentando o ritmo de toda a equipe. Pequenos problemas no maquinário ou na produção produziam lentidão, que era compensada aumentando a cadência. Os atrasos do operador de empilhadeira, que levava os recipientes com as suspensões prontas, paravam a montagem final. Havia uma movimentação adicional no transportador dos grupos (6 kg) para encontrar a parte que completava cada kit, considerado que se montavam diferentes tipos (EUA, Polônia etc.), que eram diferentes entre si e se encaixavam dentro dos recipientes do transportador. Havia esperas porque, trabalhando num grupo de quatro e todos nós utilizando o mesmo transportador, sobrava uma série para cada um.

Num primeiro momento, rindo e brincando, um tentava acabar antes do outro. Mais tarde, quando tentávamos nos organizar para fazer como o operário mais antigo (operador de empilhadeira), fui transferido, já que eu também tinha recebido muitos votos nas eleições da Comissão Interna. Essa experiência serviu para compreender que eram os operários que pagavam pelos problemas da instalação, pelos ausentes, pelo descompasso organizativo.

Existem grandes diferenças entre o trabalho individual e o trabalho em linha. Apesar de que a experiência anterior não pode ser definida como trabalho individual, autônomo, o trabalho em linha amplia, quando existem, os aspectos negativos antes denunciados. Pude constatar isso quando me mandaram para a Mecânica Mirafiori, oficina 26, montagens de câmbios, primeiro na linha do 238, depois na dos 500-126, em 1968.

A linha do 500 era a que tinha a parcelização mais avançada e a produção mais elevada: 1.080 peças em 470 minutos para cerca de 26 segundos de cadência. A operação desenvolvida por mim era a primeira e consistia na retirada do câmbio sem as engrenagens, mas completo de diferencial e semieixos, que chega do setor de teste (diferencial) por meio de um transportador. Consistia, mais especificamente, na retirada e depósito do câmbio (que pesa cerca de 20 kg) no pendente apropriado das linhas, na introdução de dois prendedores para o anel de fixação do diferencial e no depósito de um pequeno eixo na caixa de óleo do próprio câmbio (detalhes montados em sequência).

Nessa situação de trabalho, foi muito útil para mim a experiência anterior, porque muitas safaquezas, se não todas, se apresentaram novamente. Nessa situação, o transportador também não era contínuo; a diminuição dos operários na linha não implicava uma diminuição proporcional da produção; as paradas por várias razões eram compensadas; o tempo para as necessidades fisiológicas não era mais garantido etc.

Nesse período, aconteceu um fato novo e importantíssimo que foi a constituição do Comitê de Linhas, organismo designado para verificação e controle do pessoal, da produção etc. Os instrumentos que íamos adquirindo eram principalmente de natureza numérica, ou seja, todos os símbolos, as fórmulas e os cálculos que o patrão usava para determinar a produção... Os critérios para a determinação do tempo para executar o trabalho eram o levantamento cronométrico e o juízo de eficiência. Dessa forma, analisando o mecanismo de determinação do tempo e especialmente a percepção da eficiência, conseguimos entender porque, independente de operar devagar ou num ritmo forte (no momento do levantamento), a quantidade de produção permanecia alta e não se podia modificar o levantamento do cronometrista.

Vou dar um exemplo: se um operário trabalhava devagar, a percepção da velocidade era baixa e isso, entrando em relação com o levantamento cronométrico, tendia a reduzir o tempo, quando era o contrário, tendia a aumentá-lo. Noutras palavras, a média dos tempos não era aritmética, mas sobre os tempos normalizados (ou

seja, corrigidos subjetivamente pelo cronometrista). Com os instrumentos iniciais transmitidos ao Comitê de Linhas, começamos a nos medir pelo próprio taylorismo. Começamos a compreender que cada operário tem seu tempo de trabalho aumentado pelo fator de repouso; que existe uma tabela para a determinação do fator de repouso que, segundo a Fiat, considera os esforços que se executam, as posições nas quais tais esforços são efetuados.

Compreendemos a relação entre o minuto dividido em 60 partes e o minuto dividido em 100 partes, os cálculos relativos, dado que os tempos eram expressos além dos centésimos, aumentados em um terço, em função do prêmio por produtividade (133); compreendemos que o total das atividades de um operário, multiplicado pelo número de peças, não devia ser superior a um certo valor (92% de 470'). No entanto, todos esses cálculos não levaram a nenhuma contestação, exceto alguns casos esporádicos, porque, na prática, não eram contestações, mas simples verificações matemáticas.

A verdadeira novidade desse período era a ordem na qual eram colocadas todas as informações, e especialmente uma experiência inicial e limitada em outras atividades. Esses fatos permitiram uma utilização correta e frutífera do acordo de 1971 nas linhas de montagem. Por exemplo, à luz da interpretação de todos esses dados, impusemos à empresa que todas as equipes dispusessem dos 19'20" de pausa para as necessidades fisiológicas.

No acordo de 1971, foi definida uma carga horária de liberação do trabalho que poderia ser utilizada pelos delegados e foram reconhecidos os comitês de prêmio por produtividade, de qualificações e de meio ambiente. A função específica desses comitês era contestar todos os aspectos relativos ao prêmio por produtividade, às qualificações e ao meio ambiente, ao mesmo tempo.

Na disputa fictícia entre contestadores “técnicos” e “políticos”, eu, pessoalmente, tomei posição a favor dos técnicos, porque considerava, e considero, indispensável conhecer todos os aspectos inerentes ao trabalho, seja de natureza humana (infortúnios, fadiga, monotonia, repetitividade, parcelização, desqualificação etc.), tecnológica (conhecimento dos meios de produção, organização do trabalho,

conhecimento específico do produto etc.) ou matemática (cálculos, critérios de determinação dos tempos, sistemas em uso: MTM, TMC, FR etc.).

Vou tentar ilustrar as dificuldades, os sucessos, os insucessos, as etapas, os limites de aplicação dessas normas teóricas. Vou tentar fazer isso mostrando contendas que foram abertas no nosso grupo de oficinas (76-77). A primeira foi sobre as linhas de montagem dos motores 128, que abriu caminho para as outras, obrigando a Fiat a engolir um sapo bem grande: o balanceamento.

Antes de 1971, a Fiat determinava com uma fórmula matemática o pessoal e a produção, combinando o custo total do motor, a produção requerida, o tempo de presença do operário, o nível máximo de saturação. Determinado o número, atribuía os funcionários ao encarregado, que subdividia o trabalho do jeito que achava mais oportuno: se não conseguia, pedia alguns operários a mais ou a menos, geralmente a menos, sobrecarregando mais os outros. Os responsáveis pelos Métodos se esforçavam em nos fazer acreditar que a aplicação do acordo de 1971 consistia na mudança do valor de saturação máxima na fórmula, com o acréscimo de quarenta minutos de pausa.

No âmbito sindical, na liga, entre os vários responsáveis havia muita confusão e, por conseguinte, quem devia decidir eram os trabalhadores das linhas e os delegados. Nossa interpretação foi que as saturações máximas deveriam ser verificadas operário por operário, estação de trabalho por estação de trabalho, balanceando-as da melhor maneira possível. Sustentamos isso porque nos demos conta de que, aplicando esse sistema, aumentavam-se os funcionários, mantendo firme a produção. Por exemplo: se para montar um câmbio são necessários cerca de 15' de trabalho em linha, e a saturação máxima é de 1', aplicando as fórmulas, resultam 15 operários, com o balanceamento resultam 16 e, às vezes, 17. O motivo é simples e dá para demonstrar.

De fato, para efetuar uma análise com o TMC, o trabalho numa linha tem que ser decomposto o máximo possível, porém, no momento de atribuição do trabalho a cada operário, é preciso respeitar uma sequência lógica das fases de montagem, determinada pela própria peça, e é impossível consignar a cada operário exatamente

um minuto de trabalho por 15 estações: o 1º terá 59", o 2º 57", o 3º 54", o 4º 58", o 5º 52", o 6º 59", os segundos faltantes (ao 1º: 1, ao 2º: 3, ao 3º: 6, ao 4º: 2, ao 5º: 8, ao 6º: 1), somente depois do acordo de 1971, são trabalho não atribuível. Na prática, se a produção numa linha é de 600 motores e a saturação máxima é de 84% de 470' de trabalho, o balanceamento leva a uma saturação média de cerca de 77-78-80%, variando a cada caso.

Essa argumentação nos pareceu na hora irrefutável porque verdadeira, real, científica. Devíamos decidir como ilustrá-la aos colegas e como iniciar a batalha. A situação de trabalho era a seguinte: as linhas de montagens dos motores são constituídas por um grande trilho central retilíneo, onde correm pendentes chamados Webb, todos iguais (puxados por uma corrente), que se distanciam entre si cerca de 1,25 metro. O motor é montado peça a peça, passando de uma estação à outra. Os operários trabalham nos quatro lados e retiram equipamentos vários dos caixotes, mesas, transportadores de alimentação (linhas que transportam o material de um local de trabalho a outro, por exemplo, da pré-montagem para a montagem). A linha considerada tem 85 pendentes úteis, nela trabalham de 30 a 80 pessoas, dependendo da produção.

A relação funcionários-pendentes não é direta e linear, isto é, um pendente por pessoa, porque existem gargalos e pontos obrigatórios como: a) descida dos transportadores aéreos (virabrequins, embreagens, volantes, cabeçotes); b) bancadas equipadas fixas, ou seja, ancoradas ao chão (limpadoras, virabrequins, blocos...). Esses gargalos fazem com que a relação operários-pendentes varie, constituindo zonas (para os motores): uma primeira zona, da limpadora dos cárteres à limpadora de virabrequins; uma segunda zona, da limpadora de virabrequins ao transportador de cabeçotes; uma terceira zona, dos cabeçotes ao registro do motor (fim da linha).

O primeiro é sempre o mais pesado, depois o segundo, depois o terceiro. Para explicar melhor: antes de montar o virabrequim, tem que montar sobre o cárter uma série de detalhes, por exemplo, os suportes de bancada, os pistões completos etc. Esses trabalhos precisam da utilização de um certo número de trabalhadores, se a exigência de produção aumenta, aumenta o número de trabalhadores. Mas como

a limpadora não pode ser deslocada, naquela zona não existe mais um homem por pendente, mas sim 1,5-2-2,5, ou seja, cria-se um amontoado de operários. A mesma situação se cria nas outras zonas.

A linha estava nas piores condições: 73 operários na produção, as cargas de trabalho mal distribuídas, a aplicação do acordo, pela Fiat, tinha levado à diminuição de 56 motores, a atmosfera era de muita tensão.

Discutimos dois dias com o engenheiro responsável, contrapondo à sua “montanha” de fórmulas a nossa demonstração, que era composta de uma multiplicação, uma divisão e um gráfico. Naturalmente, explicávamos também aos colegas o andamento das negociações, depois nos cansamos de conversa, dissemos para ele que era um ignorante (diretamente no departamento) e começamos a greve.

Durante a greve, explicamos num quadro negro o nosso raciocínio simples a todos os colegas, e todos entenderam. Explicamos com exemplos concretos, fazendo comparações entre um trabalho e outro, entre um trecho e outro da linha, ilustrando as dificuldades de cada tipo de trabalho. Ficamos ainda mais convencidos de que ainda não havíamos enfrentado os verdadeiros problemas. Fizemos então um programa de contestação, aceito por todos: vencer nesse ponto, porque era determinante e irrenunciável; diminuir a produção e os funcionários na linha; a carga de trabalho, possivelmente, devia ser igual para todos os operários.

Depois de alguns dias de greve, a Fiat baixou a guarda e aceitou toda a nossa argumentação. Essa conquista inicial nos obrigou a refazer todas as análises com o TMC, em todas as linhas, a verificar novamente estação por estação. Tínhamos descoberto como trabalhar. Nós nos reunimos, então, como comitê, para decidir as etapas, os tempos etc. Precisávamos dos seguintes documentos: o TMC completo, as tabelas explicativas e a identificação de números fixos e fórmulas simplificadas para controlar os cálculos iniciais de verificação de cada linha, estação por estação. Além disso, tínhamos que estudar tudo e superar entre nós a disputa entre contestação política e contestação técnica.

Enquanto nos preparávamos, a Fiat, lentamente, se mexia: divide em duas partes o escritório responsável pela mão de obra da oficina, separando os câmbios, com os relativos preparos, dos motores, salas de teste, pré-montagem, acabamento: portanto, duas repartições, dois chefes; aumenta os analistas em quatro unidades; alivia a carga de todos os outros trabalhos administrativos (dois funcionários ou mais); manda todo mundo, de forma alternada, fazer ou refazer o curso sobre o TMC (seis meses para os analistas novos contratados) e troca alguns deles; propõe, trocando-os de vez em quando, cinco-seis módulos para os balanceamentos, cada vez mais com menos fórmulas e demonstrações; coordena o trabalho dos analistas das várias oficinas, onde existem atividades em grupo, linhas, afastamentos, carrosséis etc., enquanto nós ficamos cada vez mais isolados; transmite os novos critérios matemáticos e de abordagem a todos os analistas; transfere o chefe do pessoal.

Nós pegamos a primeira linha analisada com o TMC e o primeiro balanceamento e experimentamos a primeira contestação completa. Os critérios que nos guiaram foram:

- aplicar o método TMC, aprendendo tudo o que era possível, e as tabelas do FR (fator de repouso);
- apontar as coisas que, apesar de corretas segundo o método, não são aceitáveis de acordo com os companheiros;
- transmitir aos companheiros o máximo possível sobre o método, especialmente para demonstrar os erros do analista e as “safadezas” do sistema;
- transformar tudo em documentos escritos para que permaneçam;
- ligar os tempos aos aspectos referentes à prevenção de acidentes e ao meio ambiente.

Copiamos o levantamento base (cerca de duzentas páginas de análise), desenhamos a planta da linha e compramos um metro, uma vez que o cronômetro já tinha sido comprado em 1969, por meio de uma coleta no departamento.

Nós entendíamos muito pouco de muitas atribuições de tarefas, porque não eram suficientemente analíticas, ou seja, os movimentos, ao invés de serem fracionados, eram agrupados (propositalmente para nos criar dificuldades). Como represália,

fazíamos uma contra-análise, e insistimos com a direção que aquela era a análise justa, a menos que nos demonstrassem o contrário. Com as pessoas prontas para fazer greve, o cronometrista refazia a atribuição de tarefas, fracionando-a, enquanto nós verificávamos, corrigíamos, aprendíamos.

Claro que tentavam nos enganar, e às vezes conseguiam, tanto com esquecimentos propositais, quanto com erros, porque o cronometrista certamente não trabalhava como nós. Ele estava sempre na mesa, e algumas vezes na linha, nós estávamos sempre com os trabalhadores, no local de trabalho, com as peças na mão; enquanto fazíamos o trabalho, verificávamos as dificuldades, registrando tudo, controlando as distâncias com o metro etc. Juntamente com o levantamento, verificávamos o balanceamento. Sobre isso é bom deixar clara uma coisa.

O levantamento se faz antes da divisão do trabalho ou do balanceamento. O levantamento tem um desenvolvimento, uma sequência que, às vezes, por exigências do balanceamento, não é mantida: por exemplo, a montagem de um detalhe que no levantamento é marcada no início da linha, no balanceamento, ao contrário, é atribuída às últimas estações; ou uma operação deve ser atribuída pela metade a um trabalhador e a outra metade a outro, caso contrário o primeiro ultrapassa a saturação máxima (a carga de trabalho máxima atribuível), portanto, tem que fracionar a atribuição de tarefas.

Vou dar um exemplo: um operário tem que montar um rolamento e uma bucha, encaixando-as com um martelo (linha do 127, primeiras estações). Se atribuírmos ao mesmo operário as duas operações, ele vai ficar fora do tempo, então ele encaixa só o rolamento, apoia o martelo e recomeça o trabalho do começo. Então, o operário seguinte tem que encaixar a bucha: o cronometrista tira do primeiro o tempo do encaixe da bucha e o atribui ao segundo, acreditando que assim vai nos enganar, ou simplesmente por engano, mas o segundo não tem o martelo na mão, portanto, o elemento deve ser refeito (primeira contestação). Com a atribuição de tarefas uma vez fracionada em duas, o tempo relativo ao segundo operário deve ser aumentado com o tempo necessário para ir buscar outro martelo.

Daí que, dependendo do balanceamento entre vinte, vinte e dois, vinte e cinco operários, os custos totais tanto do levantamento, quanto do balanceamento, variam, e essas coisas devem constar na documentação oficial da Fiat. As variações se manifestam também segundo o número de peças e dos movimentos acrescentados ou tirados por muitos operários ou estações de trabalho.

Outra situação analisada foi a das estações que retiravam as peças dos transportadores para montar, por exemplo, a primeira retira as caixas e os suportes de alumínio; o diferencial; o virabrequim; o descarregamento do câmbio da linha do transportador que leva para o teste. Nessas estações, as contestações foram difíceis, devido a uma posição mais firme da Fiat. A teoria deles era de que os analistas têm a obrigação de considerar a instalação no desenho, como se funcionasse plenamente. As eventuais anomalias não interessavam a eles porque constituem um problema organizativo da oficina e dos respectivos responsáveis.

Vamos listar, portanto, as anomalias encontradas na linha do 127 que os cronometristas não queriam reconhecer em termos de tempo: faltavam alguns pendentos ou os pendentos eram descontínuos, ou seja, às vezes cheio, às vezes vazio, o transportador era parado; os pendentos de dois tipos não eram sistematicamente alternados. Os trabalhadores que retiravam o diferencial e os virabrequins eram prejudicados por esperas que precisavam compensar e influíam indiretamente nos outros operários que também precisavam compensar.

Duas contestações eram certas, quais sejam, aquela relativa aos pendentos faltantes e à alternância não respeitada. Para as outras duas, tivemos que remeter às causas: como primeira causa, conferimos a velocidade do transportador. Na discussão coletiva entre diferentes equipes, entendeu-se que a coisa mais justa e correta era que o transportador tivesse sempre a velocidade da linha, do contrário, ele ficaria sempre constante. Os vazios, ou seja, os pendentos faltantes, se constataam quando um pendente, por inúmeras causas, quebra, se deteriora e não é substituído. A alternância não é respeitada porque não se explica o suficiente sobre a funcionalidade do transportador para os trabalhadores que o gerenciam; além disso, suas condições de trabalho são péssimas: trabalho além da jornada de trabalho regulamentar, noturno, feriados.

As causas dos trechos vazios eram variadas. Para os carregadores, os problemas estavam ligados ao atraso na chegada do material das atividades citadas e à possibilidade ou não de variar as cadências do ciclo, ou seja, de aumentá-las de acordo com as da linha para poder desfrutar das pausas (arbitrárias segundo o patrão, não segundo nós, porque eles não sofrem o desgaste da linha); além disso, o desfrute do fator fisiológico de vinte minutos para aqueles da preparação, que de fato é o que cria os vinte minutos de vazio.

Já para os da linha, as causas estão ligadas à variação que o operário traz ao ciclo, por exemplo: o analista prescreve que deve se pegar um diferencial por vez (6 kg) com as duas mãos e montá-lo na linha, e o operário, para poupar tempo, pega um em cada mão, piorando de vez os vazios e a continuidade...

Esses trabalhadores, com seus problemas, nos fizeram entender uma coisa importantíssima: a articulação de todos os trabalhadores de todos os grupos que se relacionam. De fato, uma solução para uma parte deve levar em conta os efeitos da ação do início ao fim, caso contrário, o patrão pode colocar os trabalhadores uns contra os outros ou perder num grupo e compensar no outro (para ele não muda muito). Entendemos também que, para compreender um problema e achar as soluções, como proposta plausível para os trabalhadores, é preciso conhecer, indagar, experimentar...

Desse exemplo resulta a importância da posse do levantamento (embora a cópia à mão implique em dezenas e mais dezenas de horas de folga), a contraposição, às vezes real, às vezes fictícia, entre a oficina (hierarquia) e o escritório de análise do trabalho (na dúvida, o prejudicado é sempre o operário), a enorme importância de que tudo esteja escrito e possa ser conferido, inclusive as coisas mais óbvias, porque as condições de trabalho mudam constantemente.

Nesse ponto, até mesmo o operador, um por linha, que não fazia muita coisa, começou a protestar num primeiro momento contra o delegado, mas em seguida, quando foi chamado a participar do trabalho do analista, assim como antes foram os outros colegas, também ficou do nosso lado e começou a contestar o seu tempo e a quantidade de trabalho. O resultado é que o operador contesta, mas o operário encontra continuamente as forquilhas nos recipientes e não pega mais os cestinhos do chão.

Outro problema são os passos (aspecto importante do TMC). A distância entre as bancadas e o pendente é de cerca um metro: o TMC estipula os passos em 75 cm e a rotação do corpo é considerada como dois passos. Sendo assim, ir à bancada e voltar deve ser considerado como seis passos... Com a desculpa de que o analista demitido era um imbecil, aumentavam o custo onde havíamos entendido a sacanagem e reduziam o tempo em algumas atribuições de tarefas que para nós eram boas.

Enquanto isso, nossa intervenção se desenvolvia em duas frentes: entender se o erro existia ou não, e então estudar e aumentar o conhecimento (não era fácil porque não tínhamos o texto, mas somente a tabela com o resumo); demonstrar aos trabalhadores, com os documentos em mãos, fazendo assembleias durante as refeições, que os tempos para a Fiat hoje eram de um jeito, amanhã de outro. 100% da equipe fez greve. Para a Fiat, o conceito *bom* permanecia inalterado.

Com todos os balanceamentos, surgiu mais uma exigência para o comitê, a de ter uma folha única onde fosse sintetizada a situação matemática da linha. No quadro sinótico obtido, ficava claro que era um só operário, o mais carregado de trabalho, que determinava a produção. Porém, o trabalho que determinava a produção era atribuído a uma mulher, que, segundo a análise compartilhada por todos, inclusive por ela, trabalhava menos do que os outros.

A distorção estava ligada à própria natureza do sistema TMC. De fato, sua operação não era muito pesada, mas cheia de movimentos (colocar as arruelas e as porcas, cerca de dez, unir as caixas ao suporte) e era *estimada de maneira suficiente*, enquanto muitas outras, especialmente as relativas ao deslocamento de pesos, eram *mal estimadas...*

A esse ponto o trabalho se simplificava porque, dado o sistema, se conseguíamos contestar a operação que comandava a produção e aquelas imediatamente abaixo, o balanceamento precisava ser refeito. Mas os analistas também prestavam atenção e afinavam a análise.

O fronte patronal estava em crise, o escritório de análise estava sendo acusado por todos e, em particular, pela oficina, os chefe não garantiam mais nenhum tempo

de trabalho, as contestações chegavam de todos os lados, o prestígio do comitê crescia, seja com a direção, seja com os colegas...

Para demonstrar também que o sistema utilizado pelo patrão não tem nada de científico, e que os trabalhadores sabem fazer melhor quando podem decidir, enfrentamos o último problema existente não resolvido, o da carga de trabalho. Utilizamos um método muito simples: colocamos juntos cinco trabalhadores (o operário que contestava a carga de trabalho, os dois de cima e os dois de baixo) e enfrentamos com eles o problema. Depois de cerca de quinze minutos, sem afetar a qualidade, mantendo inalterada a quantidade de 540 peças, a solução foi encontrada. Chamamos os chefes e os analistas e, para a surpresa deles, dois a cada cinco trabalhadores aceitaram trabalhar tendo o tempo Fiat muito acima da saturação máxima consentida, cerca de 10 centésimos por peça. A direção, por medo de ter que introduzir essa divisão no balanceamento e, conseqüentemente, reduzir a produção (não reivindicada por nós nessa última fase) reprovou tudo. Para os trabalhadores ficou o feito com toda a sua importância.

Pouco depois, não se sabe por qual motivo, mas é fácil intuir, os encarregados de equipe foram duplicados e os departamentos foram divididos, criando dois chefes de departamento. Com essa medida, a Fiat tenta recuperar os chefes, já que naqueles dias, quando queriam explicações, eles vinham ao comitê. Ela tenta reavaliar a função do chefe e, já em 1969, é anulada a tarefa de cão de guarda. Depois dessas lutas, também cai a tarefa de técnico da equipe. Além de duplicados, a direção organiza para eles cursos, encontros, tentando inventar para eles uma *nova* função. Como primeiro resultado, os coloca ao lado dos analistas. A direção entendeu, especialmente em perspectiva, que o analista era definitivamente inferior ao delegado e ao grupo operário nos temas da organização do trabalho e da predeterminação dos tempos. Estabelecemos, também, continuar o estudo do TMC e da tabela FR, reproduzir todos os levantamentos de todas as atividades, examinar as contestações, atividade por atividade (ex. Fiat 127: câmbios, motores, acabamento, salas de teste), permitir que todos os trabalhadores e a Flm tivessem o máximo de participação em nossas lutas, conquistas e eventuais derrotas.

O exemplo mais claro era este: tínhamos decidido contestar a atividade, mas quando nos apresentamos ao escritório de análise para copiar à mão o levantamento TMC do motor do 127, a Fiat disse que ainda não estava acabado e que, por isso, continuava valendo aquele feito com a média cronométrica: se quiséssemos, podíamos copiar o levantamento. Reunimo-nos e decidimos que copiar um levantamento de base cronométrica não tinha utilidade, porque depois seria mudado (um erro gravíssimo). Decidimos copiar o levantamento TMC à medida que fosse terminado. Só que também decidimos copiar pelo menos um levantamento cronométrico, relativo à linha 124 da montagem de motores. A Fiat se opôs à reprodução de um levantamento não acabado, porque afirmava que o levantamento era para fazer o balanceamento. Começamos a protestar e, nesse meio tempo, continuamos a listar as dificuldades encontradas na linha 127 de motores. A Fiat, visto que continuávamos a pressionar na linha de motores, fez pressão sobre nós de maneira ardilosa e com uma armadilha que compreendemos somente mais tarde. Destina quatro analistas dos serviços de métodos centrais para o setor dos câmbios, para ajudar os analistas de oficina e os encarregados. Depois de um período curto de tempo, nos apresentam as fotocópias dos balanceamentos e dos levantamentos base de dois setores: os câmbios do 500 e do 124. Então nos avisam que aceitam o nosso protesto quanto ao fato de que a Fiat se recusava a nos entregar as fotocópias dos levantamentos, forçando-nos a gastar horas e mais horas para copiá-los. Muito contentes com isso e sedentos de conquistas, não percebemos a armadilha e diminuimos consideravelmente o trabalho na parte de motores, deslocando-nos para os câmbios. A armadilha teve sucesso devido a erros grosseiros de nossa parte, especialmente nos aspectos ligados à organização do trabalho. O raciocínio da Fiat era de fato muito simples. O motopropulsor tem como foco a montagem de motores, já que determina o trabalho de todas as operações, como montagem de câmbios, linhas de acabamento e sala de teste de motores. A atividade que, quando reduzida, não produz, em relação às outras, grandes desequilíbrios, é a dos câmbios, cujo departamento/setor está distante de outro muito maior onde está concentrada a maioria das linhas de montagem de motores, que, por sua

vez, estão diretamente ligadas à sala de teste de motores e às linhas de acabamento. Esse departamento alimenta o outro por meio de transportadores, que assumem também a função de estocagem e, portanto, podem absorver quedas repentinas de produção.

Outro motivo é que o rendimento da oficina é determinado pelo número de motores que saem, não pelo número de câmbios, embora o aumento dos custos deles pese. De tempos em tempos, a Fiat continuou nos entregando as fotocópias e nós, erroneamente, continuamos concentrando nossa atividade nos câmbios. Durante as várias contestações continuamos a aprender sobre os TMC, sobre as instalações, mas, sobretudo, descobrimos que todos os trabalhadores tinham conselhos para melhorar as instalações e os equipamentos, tanto maquinários, quanto utensílios, fruto das suas experiências em atividades similares ou produto da sua própria elaboração.

Todos, antes de se tornarem simples enroscadores de parafusos na Fiat, tinham tido um ofício ou várias experiências de trabalho, portanto, quando pressionados a procurar soluções para a própria situação de trabalho, eles forneciam dois tipos de soluções: radicais, justas, mas difíceis de serem obtidas, ou parciais. Essas últimas, muitas vezes, se tornavam os objetivos pelos quais todo o grupo trabalhava e lutava. Particularmente importante era a contribuição oferecida pelos mais velhos deste ou daquele departamento, porque viveram toda a transformação tecnológica das instalações.

Muitos deles trabalhavam na Fiat quando ainda não existiam as linhas e a tração mecanizada: eram linhas de impulso, ou seja, cada operário empurrava para frente o pendente cheio e retornava o vazio, que deslizava no chão. Às vezes, o objetivo era um retorno ao passado, adequando a reivindicação ao progresso mecânico, já que nos convinha. Conseguimos entender que, conhecendo os desenvolvimentos organizativos do departamento e as várias fases, era possível rapidamente identificar as razões do desconforto das pessoas e definir as mudanças...

# Capítulo VI: Psicologia do Trabalho e Experiência Operária

## **1. O homem neurofisiológico: dos “braços” ao homem autômato**

Se levarmos em consideração a ciência que, estudando as leis do trabalho, se propõe a adaptar o trabalho ao homem, não podemos não fazer referência à perspectiva ergonômica, pois ela representa o aspecto peculiar mais moderno, mais novo da psicologia do trabalho.

Antes da Segunda Guerra Mundial e das pesquisas sobre a produção bélica, a história da ergonomia, considerada enquanto ciência autônoma em relação às outras que estudam o trabalho humano, permanece substancialmente uma história de precursores. Entretanto, se considerarmos sob o termo “ergonomia” também os modelos de uso, em geral não formalizados, mas presentes de fato para os homens que têm a tarefa de projetar e organizar o trabalho e de integrar as pessoas ao sistema industrial, ela apresenta uma história muito menos recente.

Para colher os momentos essenciais de uma história da ergonomia nessa perspectiva, é preciso identificar quais elementos entram em jogo na organização do trabalho, quais critérios psicológicos estão na origem dos modos de produção, sobretudo qual imagem do homem que trabalha é proposta, explícita ou implicitamente, como referência para a adaptação do trabalho ao homem.

Podemos pensar que se, nos primórdios da industrialização, é possível falar de adaptação do trabalho ao homem, trata-se de uma adaptação não intencional.

Uma condição que parece tornar possível um mínimo de adaptação é o fato de que a proposta de novas ferramentas nasce dos próprios executores (pelo menos de uma parte deles).

Certamente se trata de uma adaptação das máquinas ao homem, limitada pelas exigências da produção, ao passo que, para a adaptação às exigências do homem (à sua saúde), há uma notável piora. Na realidade, os executores são considerados apenas de um ponto de vista fisiológico, como equivalentes a “braços”: homem, mulher e criança se diferenciam exclusivamente pela capacidade fisiológica de executar determinados trabalhos.

Estabelecendo a hipótese de que quanto mais reduzida é a imagem do homem que está na base da organização do trabalho, maior será o espaço de expressão informal que esse homem terá de conquistar, tem-se provavelmente, nesse período, o maior desenvolvimento da experiência informal no plano da tarefa. Essa experiência informal apresenta dois aspectos. Um é de ordem coletiva, referente à tomada de consciência da exploração, e leva à definição de estratégias para se defender da exploração nos locais de trabalho. Essas estratégias se resumem de fato a uma diminuição defensiva dos ritmos de trabalho, impostos aos novos operários e aos operários que gostariam de ganhar mais, aumentando a bonificação por produtividade. Já o outro aspecto, estritamente individual, que representa em geral um elemento de profissionalismo defendido com unhas e dentes individualmente pelos operários, vai da adaptação do instrumento de trabalho (por exemplo, a forma, o comprimento da pá para pegar o carvão) ao conjunto de experiências relativas aos modos de execução por parte do operário mais profissionalizado. O enorme valor da experiência informal acumulada dessa maneira pela classe operária é um dos elementos em que Taylor fundamenta a necessidade de uma nova organização do trabalho: *a organização científica*.

Os dois princípios fundamentais do *scientific management* são a vontade de transformar a relação entre a direção e os operários de algo coletivo em algo individual (operário por operário) e a necessidade de resgatar e formalizar a experiência informal dos operários.

No período caracterizado pelo *scientific management*, limitado à primeira metade do século XX, coloca-se pela primeira vez, no âmbito do taylorismo, a questão de definir quais critérios técnicos e psicológicos devem informar a

organização do trabalho industrial. O pressuposto fundamental é que toda a organização do trabalho na origem da execução não somente pode, mas deve, ser organizada por especialistas (sem a *participação* em todos os níveis, a partir do nível executivo) em função de um homem médio que não existe. O trabalho é decomposto em operações elementares pelos técnicos, que decidem quais são os movimentos necessários, quais são improdutivos, e como deve ser organizada a sequência de gestos para que o trabalho seja executado no menor tempo possível.

A imagem do homem proposta pelo taylorismo já está implícita na redução do trabalho executado a simples atividade muscular. O homem que executa é considerado incapaz inclusive de uma simples lógica gestual. Nesse sentido, a imagem do “gorila” só é um pouco mais rica do que a brutal, mas significativa, definição de “braços” com a qual eram indicados os operários no período anterior (resumimos sob o nome de Taylor todos os estudos sobre os movimentos e sobre os tempos). Taylor não fez mais do que ajustar a esses braços uma cabeça (um aparelho sensorial) capaz de receber instruções e traduzi-las em operações padrão. A real inovação consiste mais na introdução do técnico, que de alguma forma se conecta, mas é externo ao trabalho de execução. Sua função é selecionar os movimentos mais econômicos, unificá-los segundo modelos abstratos, teóricos, registrar por escrito as operações e as instruções para executar o trabalho, de modo a garantir a reprodução técnica e gestual desses movimentos. Nessa atividade, a observação tem um papel particular: dado que se trata de definir não tanto como os “braços” se movem, mas como *devem* se mover, os dados da observação não são para o técnico um momento de avaliação, mas uma matéria bruta a ser utilizada. A impossibilidade de encontrar dois operários que desenvolvam da mesma maneira a mesma tarefa, ou a impossibilidade de manter o mesmo ritmo e a mesma sequência gestual no decorrer da jornada, no modelo taylorista, demonstra apenas que o momento operacional é, por si só, pré-científico, e que não existe um executor capaz de otimizar autonomamente o próprio desempenho. Daí, segundo Taylor, a necessidade de “selecionar a mão de obra com métodos científicos, e depois

prepará-la, instruí-la e aperfeiçoá-la, ao passo que no passado cada indivíduo escolhia por conta própria o trabalho e se especializava nele como podia”<sup>1</sup>.

Dada a distinção entre aqueles que executam e aqueles que preparam as instruções para quem executa, a formação deveria cumprir uma função precisa: a transmissão aos novos operários dos movimentos mais econômicos, ordenados segundo a sequência ótima, para que se atinja uma execução correta no tempo padrão. Mais que de formação, trata-se na realidade de um processo de condicionamento (como demonstra a definição taylorista do “gorila amestrado”) em que, por meio da repetição mecânica de movimentos simples, para além de qualquer conhecimento funcional, visa-se a obter o automatismo, que representa o grau ótimo de aprendizado para um trabalhador ao qual não se pede nada mais do que *executar sem pensar*.

Um elemento indicativo, mas somente implícito, do papel que se reconhece à experiência informal no taylorismo é dado pelos treinadores e cronometristas. Seria interessante um estudo com um certo número de cronometristas e de treinadores a fim de se descobrir o quanto de sua capacidade profissional se associa à preparação teórica e o quanto se associa ao resgate da experiência informal, sobretudo dos operários. De fato, com o trabalho de Taylor e dos Gilbreth, tem início uma estratégia de apropriação da experiência informal (não podemos esquecer que Taylor entra na fábrica como operário, não como técnico) cuja sequência se define como: observação, em condições particulares privilegiadas (operário competente), do produto da experiência informal; apropriação das soluções gestuais mais econômicas, isoladas do conjunto dos movimentos *espontâneos*; registro da sequência gestual depurada de qualquer excesso (de movimentos e de tempos); medição do tempo de bonificação por produtividade, através da soma dos tempos elementares; tendência a realizar uma rígida organização do trabalho.

Esse método serve para garantir, por um lado, a aplicação do “melhor e único” método e, por outro, para identificar alguma correção gestual posterior (fruto da experiência operária informal) que possa melhorar o *one best way*.

---

1 F. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro* cit., p. 116.

Antes de Taylor, faziam-se presentes no modelo patronal apenas duas categorias referentes ao comportamento na fábrica: ou a busca, por parte do operário, de uma relação “boa”, isto é, de colaboração com a organização hierárquica, ou a opção por uma relação “ruim”, isto é, pouco produtiva, de antagonismo. O taylorismo não modifica as referências nem as categorias, mas se caracteriza por estabelecer a categoria “boa relação” como objetivo, no lugar de pura classificação, no momento em que crescem juntos a necessidade de operários “bons” e o número de operários “ruins”, capazes de opor respostas individuais e de classe. O taylorismo é a resposta mais orgânica a essa contradição, mas, por sua vez, abre contradições mais sérias, que os textos de psicologia do trabalho não costumam reportar, a não ser em termos absolutamente neutros e genéricos. Como Brown, por exemplo: “o comportamento [dos operários] de que o dirigente se queixa se deve mais à situação de fábrica por ele criada do que ao fato de ser o resultado de características psicológicas individuais”<sup>2</sup>.

Porém, mais específicas são as críticas feitas por Musatti, que têm o mérito de desmontar, em bases psicofisiológicas, o elemento central do taylorismo, o tempo mínimo. Musatti defende que as conclusões de Taylor a respeito dos tempos elementares de trabalho

são errôneas e não consideram as características concretas do trabalho humano. O trabalho humano, como toda manifestação biológica, por sua natureza, está sujeito a oscilações, de modo que os tempos de execução de uma operação, repetida muitas vezes, apresentam variações mais ou menos amplas.<sup>3</sup>

Por esse motivo, continua Musatti, o tempo mínimo não tem significado, mas sempre foi

um tempo incidental, devido ao predomínio casual de muitos fatores de aceleração além dos fatores retardatários. Mais significativo seria um valor central, isto é, o

---

2 J.A.C. BROWN, *La Psicologia sociale dell'industria*, *Il Saggiatore*, Milano, 1961, p.22.

3 C.L. MUSATTI, *Studio sui tempi di cottimo in una azienda metalmeccanica*, in "Rassegna di Medicina dei Lavoratori", n.3, 1971, p.3.

tempo médio e o tempo mediano [...] constituindo o tempo mais provável e mais frequente, ou seja, o tempo normal.<sup>4</sup>

Deriva daí uma crítica ao conceito de homem médio, pelo menos no que se refere aos critérios adotados para a formação dos tempos e para a medição dos efeitos da fadiga, que não garantem de maneira alguma o custo psicofísico unitário do trabalho. A crítica de Musatti não é mais uma crítica neutra, porque coloca em discussão, com base em elementos precisos, e não somente no plano ideológico, o tabu da organização taylorista. Não por acaso, tal crítica fica sem ser publicada por vinte anos (de 1945 a 1963), uma vez que era propriedade reservada de quem encomendara a pesquisa e, depois, é pouco considerada ou totalmente ignorada pela psicologia do trabalho.

A abordagem taylorista é absolutamente estranha a qualquer possível significado ergonômico, se consideramos a ergonomia como a real adaptação do trabalho ao homem. No entanto, os próprios textos de ergonomia, como no caso de Chapanis, remetem aos Gilbreth, “o primeiro exemplo verdadeiro” de estudo ergonômico, e concluem:

Por terem se dedicado a projetar novamente as tarefas, as máquinas ou as condições de trabalho, os técnicos dos tempos e dos movimentos podem ser considerados como precursores dos atuais especialistas em ergonomia.<sup>5</sup>

Com efeito, a imagem do homem que trabalha proposta, de forma implícita ou explícita, pela ergonomia é ainda essencialmente de tipo antropométrico e fisiológico. Nessa perspectiva,

torna-se desejável certo conhecimento do sistema nervoso, do funcionamento das capacidades do sistema central, da estrutura do corpo, dos ossos, das articulações e dos músculos que constituem a força motora. Além do mais, são necessárias algumas noções sobre a origem da energia que orienta esse aparelho e sobre os limites de rendimento que podemos esperar.<sup>6</sup>

---

4 C.L. MUSATTI, *Studio sui tempi di cottimo* cit., p.3.

5 A. CHAPANIS, *L'ergonomia*, Angeli, Milano 1970, pp. 25-26.

6 K.F.H. MURREL, *Ergonomia*, Ispes, Torino 1967, pp. 25-26.

O aspecto estritamente fisiológico se torna menos relevante num período posterior. “Com o desenvolvimento cada vez maior dos processos semiautomáticos na indústria, a importância se desloca do emprego de homens que ‘faziam’ para homens que ‘controlam’”.<sup>7</sup>

O progresso técnico diminui a atividade muscular do trabalhador e aumenta sua atividade perceptiva e mental. Cada vez mais o trabalho consiste em coletar informações (isto é, recolher sinais de trabalho), em tratar essa informação (interpretar a informação e tomar uma decisão), em dar uma resposta para executar a decisão tomada (por exemplo, acionando um comando).<sup>8</sup>

As funções do homem que trabalha são derivadas da psicologia geral: percepção, identificação, elaboração. Considera-se também, ainda que raramente, a capacidade de hierarquização e de estruturação de planos. Da imagem neurofisiológica derivada do modelo taylorista se passa à imagem do sistema homem-autômato, portanto, ao estudo do aspecto cognitivo, que é analisado, mediando os critérios da informática, como sistema de comunicação. A consideração do sistema homem-máquina-ambiente se desenvolve de forma coerente: de uma consideração restrita do ambiente físico de trabalho a uma consideração expandida como sistema de sinais entre o homem, a máquina e o ambiente.

As modalidades de execução na fábrica, no entanto, permanecem ligadas às tabelas dos tempos elementares (derivadas da MTM e similares):

As técnicas atualmente empregadas para atingir as condições de eficiência máxima no trabalho ou para decidir o quanto de rendimento se pode esperar de um indivíduo durante a jornada de trabalho, fundamentalmente, mudaram bem pouco nos últimos cinquenta anos. O estudo do movimento ainda é a pedra angular do estudo dos métodos de trabalho, e o estudo dos tempos cronometrados e as avaliações subjetivas de ‘velocidade e esforço’ são as bases para a mensuração do trabalho<sup>9</sup>.

Dessa maneira, também a formação formal, desenvolvida muito mais nos manuais para o estudo de MTM do que nos textos de ergonomia, utiliza todos os meios

---

7 H. MURREL, *Ergonomia cit.*, p. 20.

8 P. CAZAMIAN, *Leçons d'ergonomie industrielle - Une approche globale*, Editions Cujas, Paris 1973, p.42.

9 H. MURREL, *Ergonomia cit.*, p. 21.

mais modernos, oferecendo inclusive uma simulação da sequência requerida em tempo real, mas permanece ancorada em critérios tayloristas de transmissão de instruções, de decomposição e repetição dos movimentos básicos.

Desde a imagem dos “braços” até o homem-autômato, desde os estudos nas fábricas do final do século passado até os estudos feitos no campo do missilismo e da astronáutica, valem para a ergonomia os mesmos critérios de organização do trabalho. É o limite de uma elaboração em que o problema global da organização do trabalho não existe nunca; em que os graus de liberdade na transformação do sistema são sempre iguais a zero para o homem que executa e são sempre uma prerrogativa do técnico; e em que, por fim, o próprio sistema continua como função de um elemento “extracientífico”, o lucro. Isso certamente se deve ao caráter superestrutural particularmente rígido da ciência que se ocupa da organização do trabalho. De fato, o modelo interpretativo do investigador determina por si só uma autocensura muito mais rígida do que qualquer limitação externa, condicionando as modalidades e a capacidade de aprendizagem e de resgate da experiência informal.

Em que medida o modelo de aprendizagem do ergônomo permite hoje uma real possibilidade de conhecimento da fábrica e da relação homem-fábrica? Trata-se de um problema fundamental, no momento em que o objetivo da ergonomia é a elaboração de técnicas estatísticas e probabilísticas capazes de fornecer uma projeção de *modelos analíticos* do operador, para ser utilizado com a finalidade de previsão do comportamento humano num completo sistema de controle. No primeiro modelo interpretativo usado pela ergonomia, ou seja, no esquema SR (estímulo-reposta), a possibilidade de previsão é mínima, dada a inadequação de tal esquema de interpretação do comportamento. Através de uma série de passagens intermediárias, chega-se ao reconhecimento de que

Toda correlação SR (estímulo-resposta) deve ser mediada por uma representação organizada do ambiente, um sistema de conceitos e relações no qual o organismo é colocado e não pode excluir a presença de um Plano (...) [entendido como] cada

processo hierárquico no organismo que pode controlar a ordem em que deve ser executada uma sequência de operações.<sup>10</sup>

O conceito de “Plano” propõe à ergonomia um modelo interpretativo original, bem como perspectivas de pesquisa absolutamente novas, porque põe em discussão em que medida o modelo ergonômico tradicional em seu conjunto tem validade e oferece, pela primeira vez, a possibilidade de resgatar a experiência informal, não em termos comportamentais, mas como elaboração e validação, por parte da classe operária, de planos relativos ao ambiente de trabalho e, portanto, também de planos ergonômicos concretos. Já em 1960, Miller, Galanter e Pribram ressaltaram que:

Quando as pessoas têm tempo para desenvolver sozinhas algumas habilidades [...] elas mesmas encontram os elementos interpostos que produzem a habilidade. Uma vez que se desenvolve uma estratégia, tornam-se possíveis modos de ação alternativos [...]. Nas situações mais naturais, o desenvolvimento da habilidade implica a construção de uma hierarquia de unidades comportamentais, cada uma delas guiada por um plano próprio. Isso é pouco reconhecido nas análises dos tempos e métodos, o que causa muita surpresa, dado que o caráter hierárquico da habilidade já foi explicitamente evidenciada, pelo menos, por Bryan e Harter em 1897, quando demonstraram os níveis sucessivos da habilidade em jogo na telegrafia [...] e por Book em 1908, no estudo sobre as pessoas que aprendiam a datilografar.<sup>11</sup>

A consciência desse ponto também se faz presente em ergônomos como Welford:

A origem particular da Engenharia Humana e da ergonomia restringiu por muito tempo o campo de investigação a um "espaço tecnológico" rigidamente definido, afirmando que o estudo do ambiente inter-humano e social não era merecedor de uma séria atenção da ciência.<sup>12</sup>

O problema central é que as origens e o desenvolvimento da ergonomia são estreitamente ligados ao estudo de um sistema homem-máquina, homem-máquina-ambiente, em que o operador é conscientemente coerente com os objetivos do sistema. Trata-se, de fato, de estudos de astronáutica, missilismo, instalações

---

10 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., p. 32.

11 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., p. 103.

12 A.T. WELFORD, cit. in R. MISITI, *Sviluppo di sistemi uomo-macchina*, Giappichelli, Torino 1973, p. 73.

bélicas etc., que pressupõem essa consciência e essa coerência. Mas onde o fator fundamental é, como dissemos, um elemento “extracientífico”, o lucro, a consciência de pertencimento a uma classe, cujos objetivos não são coerentes com os objetivos do sistema, evidentemente priva de significados os próprios estudos ergonômicos. As aplicações dos resultados no campo industrial, de fato, não têm levado em consideração a evolução histórica do conflito entre organização taylorista do trabalho e classe operária.

## **2. O homem motivado: do grupo informal à ilha de produção**

O primeiro a reconhecer o valor da dimensão social e psicológica do trabalho foi Mayo. É óbvio que operários e sindicalistas sabiam há muito tempo que na fábrica, ao lado da organização formal, existia uma outra organização, informal ou efetiva, em especial a sindical e a política (ativistas políticos e sindicais). De qualquer forma, Mayo foi o primeiro, entre os psicólogos tradicionais (não apenas entre estes, mas também entre os pesquisadores sociais), a ler a fábrica de modo diferente, descobrindo que os trabalhadores se organizam informalmente (ainda assim, está ausente de sua obra qualquer referência à organização sindical), porque a organização formal (baseada nas normas tayloristas) responde apenas a uma parte mínima de suas exigências. Mayo identifica no grupo informal (face a face) a forma de agregação elementar dos trabalhadores e o lugar de formação dos juízos de valor em relação ao trabalho e à sua intensidade, à hierarquia da empresa e à satisfação pessoal.

Stuart Chase, em referência às pesquisas de Mayo e de sua escola, afirma:

Uma fábrica cumpre duas funções principais: a função econômica, de produzir mercadorias, e a função social, de criar e distribuir satisfação humana às pessoas que trabalham sob seu teto. Antes que o experimento de Hawthorne demonstrasse que essas duas funções são inseparáveis, os especialistas em eficiência haviam dedicado muito tempo à função produtiva, mas pouquíssimo à função social. Se a organização humana de uma fábrica não é equilibrada, nenhum sistema de eficiência conseguirá melhorar a produção.<sup>13</sup>

---

13 S. CHASE, citado por J. BROWN, *La psicologia sociale dell'industria* cit., p. 87.

Por isso consideraremos rapidamente o tipo de pesquisa que a escola de Mayo conduziu (no final dos anos 1920), partindo das experiências realizadas na Western Electric Co., e a imagem do trabalhador que ela obtém dessas experiências.

No começo da década de 1920, junto às oficinas de Hawthorne na Western Electric, um grupo de pesquisadores (composto por técnicos da empresa e outros de fora) empreendeu uma série de experimentos com os grupos de trabalhadores a fim de identificar os fatores capazes de aumentar a produtividade do trabalho. Inicialmente, o grupo de pesquisadores adotou um modelo interpretativo de tipo analítico e direcionou a pesquisa para a análise dos fatores físicos do ambiente de trabalho (temperatura, umidade, ventilação e iluminação). Passados alguns anos de pesquisa, constatou-se que não existia uma correlação positiva entre elementos físicos ambientais e produtividade, o que colocou em discussão as próprias hipóteses da pesquisa. A escola de Mayo, que se agregou à pesquisa em curso, avançando por tentativa e erro, identificou no chamado “fator humano”, isto é, na dinâmica entre os homens do grupo examinado, o elemento determinante.

Pode parecer paradoxal, se não consideramos os modelos científicos que fundamentam toda escolha de instrumentos do conhecimento, que um psicólogo como Mayo tenha considerado os motivos do comportamento dos trabalhadores apenas nos termos extremamente redutivos do taylorismo. Em outras palavras, Mayo deixa nos portões da fábrica o modelo interpretativo que possui enquanto psicólogo, da mesma forma que a organização taylorista supõe que os homens possam deixar fora da fábrica a capacidade de fazer experiência e de extrair dela modelos interpretativos autônomos.

Procedendo por tentativa e erro, ele identifica no “fator humano”, ou seja, na dinâmica entre os homens que trabalham na oficina examinada, a variável que define o problema em termos diferentes daqueles do taylorismo. As soluções operacionais que Mayo propõe à indústria na conclusão de suas pesquisas são, de forma esquemática, as seguintes: o homem é motivado por necessidades de natureza social; o significado do trabalho deve ser pesquisado nas relações sociais que se formam no trabalho; a influência do grupo é maior do que a dos incentivos

e controles da direção; as respostas dadas à direção se relacionam à satisfação que o trabalhador obtém com o seu trabalho. Deriva daí a imagem de um trabalhador motivado, mas incapaz de resolver de maneira positiva o problema de satisfazer as próprias necessidades na fábrica.

Por isso, o técnico (psicólogo, sociólogo etc.), segundo Mayo, deve agir *terapeuticamente* na fábrica para eliminar seus aspectos irracionais e melhorar as condições de trabalho dos operários. Ademais, o técnico não deve tomar partido nem da direção nem dos trabalhadores, já que isso comprometeria sua função de mediador entre a organização formal e a informal.

A ambição de Mayo é muito semelhante à de Taylor, pois ambos tentam substituir os aspectos *irracionais* da organização do trabalho na fábrica pela *racionalidade científica*. Mayo defende que é necessário que a direção, na fábrica, assuma os problemas dos trabalhadores, desde que seja o técnico quem prepare as *instruções* para sua solução.

O que resulta dos estudos e experimentos de Mayo e de sua escola? Uma estratégia de intervenção com duas conotações essenciais.

A primeira, a das *humans relations*, é a tradução do plano patronal de cobrir todos os espaços vazios deixados pela organização formal. Realiza-se, na fábrica, com o projeto do “estábulo modelo” e, fora da fábrica, com a política “social” das grandes indústrias. Os trabalhadores trazem os problemas da casa, da assistência à saúde, da velhice, do lazer, do esporte. Então, a empresa disponibiliza casas para os trabalhadores, planos de saúde da empresa, colônias de férias para os filhos dos trabalhadores, pensões, centros recreativos, culturais, esportivos. Além disso, na fábrica, são criados serviços com psicólogos e assistentes sociais que têm a função de intervir nos casos individuais. Tudo é programado, nada é deixado ao acaso, por vezes, até os problemas religiosos são resolvidos pelo serviço dos capelães da fábrica.

A segunda conotação que nos interessa é dada pela proposta de algumas soluções, no interior da fábrica, aos problemas colocados pela organização científica do trabalho. Em diversos níveis de abrangência, essas soluções tendem a recompor

o trabalho e, portanto, o profissionalismo do trabalhador, mediante a expansão, a ampliação e o enriquecimento qualitativo da tarefa (*job-enlargement, job-rotation, job-enrichment*). O modelo de reestruturação mais avançado supera a referência ao trabalhador individual e tende a definir de forma menos rigidamente taylorista o papel e a autonomia do grupo de trabalho.

No entanto, permanece na base dessas duas estratégias de intervenção a pretensão do técnico de ser capaz de identificar as motivações para o trabalho e de organizar, na fábrica, os serviços e o próprio trabalho em função da satisfação dessas motivações. Sem dúvidas, de Mayo em diante, a psicologia do trabalho, enquanto psicologia motivacional, distingue-se claramente de todo aquele filão de experiências que associamos à ergonomia na sua aceção mais ampla de adaptação do trabalho ao homem. Estudam-se os sistemas de remuneração como incentivo, levando em conta o valor simbólico do dinheiro, a formação dos grupos e sua dinâmica interna, reconsiderando a orientação dos chefes e o estilo de comando, o papel do líder no interior do grupo. Estudam-se as motivações ligadas à autorrealização e ao significado do trabalho, a estrutura da organização, os níveis de adaptação, os princípios de integração referentes à conduta, à liberdade e à flexibilidade, a importância dos modelos educativos na gênese da motivação para se autorrealizar. Distingue-se entre fatores “higiênicos ou de manutenção” (ambiente) e fatores “motivadores” (conteúdo do trabalho). Identifica-se uma escala das necessidades como uma sequência que caracterizaria a evolução psicológica dos operários.

Não se pode negar um valor a toda essa proliferação de pesquisas, que são invalidadas, no entanto, pelo pressuposto de que é o técnico quem pode e deve encontrar a solução para o problema da desafeição ao trabalho. É legítimo se perguntar por que a solução não deve ser pesquisada através do estudo das respostas organizadas (que, enquanto tais, têm valor cultural) que a classe operária tentou dar e deu ao problema.

Parece-nos interessante destacar a incongruência entre a escala das necessidades de Maslow<sup>14</sup> e a escala das necessidades identificada como sequência através das histórias de um grupo de operários metalmeccânicos (ver capítulo quatro).

---

14 Cfr. em particular A.H. MASLOW, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1973.

Maslow aborda os problemas humanos, desde aqueles ligados à *subsistência* até aqueles de *autorrealização* (que implicam uma dimensão social), em termos de soluções individuais, enquanto para os operários as soluções se apresentam sempre em termos coletivos.

A distância entre as duas sequências é mais marcante entre os últimos dois níveis da escala de Maslow e os últimos desenvolvimentos das histórias individuais. No quarto e no quinto níveis, para Maslow, encontram-se as necessidades de estima e de autorrealização, isto é, “um homem dever ser aquilo que é capaz de se tornar”.

Em fases mais recentes e atuais da história laboral de um grupo de operários metalmeccânicos, a experiência de soluções nas relações com a tarefa, com os companheiros de trabalho, com a hierarquia da empresa e com a organização sindical modificaram profundamente imagens e planos anteriores envolvendo a fábrica. A imagem da fábrica é aquela de um sistema complexo do qual se recebem e ao qual se retornam informações. A linha de produção é representada como um conjunto de sequências, de movimentos, de instrumentos (martelos, parafusadeiras, máscaras de proteção etc.), de grupos de homens que desenvolvem tarefas concatenadas, de ritmos de trabalho, de pessoal, de relações com outras tarefas, com outras equipes, de relações com os vários graus da hierarquia empresarial e, por fim, como lugar de discussão sindical e política. Na fábrica, os operários descobrem a possibilidade de aprender, seja em termos individuais, seja em termos coletivos, de grupo. Constatam que o grupo de trabalho pode ser o sujeito ativo do processo de mudança da organização do trabalho. Disso tudo deriva um intrincado conjunto de planos, cuja realização só pode passar por elaborações coletivas. Ademais, os planos são diferenciados, pois atravessam as estratégias relativas à tarefa (por exemplo, a recomposição, no grupo de trabalho, de tarefas de montagem e teste, ou a modificação de ferramentas antes do trecho da linha da própria equipe) até as relações com os companheiros na posição de delegado, e daí o problema da não delegação e da participação. Em suas mentes também estão presentes planos que se referem às formas de luta e de relação com a empresa, planos relativos à organização sindical nas suas várias articulações (Conselhos de Fábrica, Comitês

de Prêmio por Produtividade, ambiente, liga, Federação Unitária etc.). Para além da autorrealização – que pode ser tudo (ou mesmo nada em sua generalidade), segundo Maslow não existe nada mais que isso –, para os operários (para a classe operária), começa, ou melhor, se anuncia a possibilidade de criar as condições de uma existência humana no trabalho. As soluções dos problemas individuais e coletivos são colocadas em termos completamente diferentes em comparação com a abordagem tradicional da psicologia do trabalho, pois vai se construindo sobre a experiência a consciência de que a solução passa pela hegemonia da classe operária. Do grupo informal à ilha de montagem, são quarenta anos de história marcada pelo crescimento da experiência operária. Obviamente não é a mudança objetiva o que deve interessar à psicologia. Se a substituição das linhas de produção pelas ilhas representa a solução dos “prescritores” para os efeitos marginais do taylorismo, e se os “executores” não amadureceram uma vontade coletiva e uma estratégia para superar a *organização científica do trabalho*, por meio da experiência de luta, a mudança é irrelevante. Contudo, como psicólogos do trabalho, consideramos muito importante a mudança da organização do trabalho ocorrida numa linha de produção que, na prática, permaneceu igual. Nela, os grupos e os delegados amadureceram uma grande experiência informal, na contestação da organização do trabalho através do crescimento do grupo operário homogêneo, através de uma relação real de participação entre grupo e delegado, através da capacidade dos grupos em realizar a estratégia geral do sindicato, enriquecendo-a continuamente com sua experiência. É óbvio que onde a linha de produção foi substituída pela ilha de produção, como resultado das lutas, houve um amadurecimento posterior da experiência informal nos grupos e cresceu, também, a possibilidade de aprendizagem na contestação da organização taylorista do trabalho.

### **3. O homem operário: das “astúcias” à estratégia para uma nova organização do trabalho**

O que significa, para nós, falar das astúcias dos operários e da sequência que, a partir dessas astúcias, conduz à elaboração de uma estratégia para uma nova organização do trabalho? Significa responder a pergunta se, hoje, a experiência

operária existe ou não. O primeiro quesito é se o operário pode fazer experiência numa organização taylorista, que exige que ele execute sem pensar. Para facilitar a análise, podemos distinguir duas atividades laborais limite: a dos operários na cadeia de montagem e aquela dos operários ajustadores-ferramenteiros. A primeira pode ser considerada como a mais consequente realização do taylorismo, a segunda, como a menos consequente, por deixar ampla margem para um aprendizado profissional que, por ser fruto também de instruções fornecidas pelos operários mais maduros, representa certamente um acúmulo de *experiência*. Podemos, pois, afirmar que existe uma experiência e um aprendizado (reconhecidos) para os trabalhos operários que comportam uma profissionalidade.

Examinemos agora se isso é verdadeiro também para os operários da cadeia de montagem. O que significa para os operários da linha de produção fazer experiência, em linguagem psicológica? Na tentativa de dar uma resposta, lançamos mão do modelo de Miller. O primeiro passo é adquirir habilidade na execução de uma dada operação que pode ser comunicada na forma de instruções que podem ser definidas como um Plano, um traçado simbólico que reflete a estratégia utilizada pelo supervisor, fácil de memorizar, mas que, por si só, não é suficiente para garantir a execução da tarefa. A essa altura surge um problema mais complexo, qual seja, o de como aprender a executar. Para resolvê-lo, é necessária uma ação coordenada entre instrutor e aluno. De fato, em termos gerais, se para o instrutor é fácil descrever a estratégia colocada em prática, por outro lado, é muito difícil explicitar em detalhes as sequências que o aluno deve pôr em ação para executar a operação. Analogamente, para o aluno, é difícil a coordenação de uma unidade motora ampla de cada uma das sequências aprendidas. Isto é, ao aluno falta um mecanismo de *feed-back* capaz de superar a diferença entre execução intencional e execução real, que guie sem dificuldades os seus movimentos. Por isso, quem aprende necessita, para poder executar um Plano com uma unidade motora fluida e controlada, descobrir uma série de pequenos atos intercalados que o instrutor, na descrição original do Plano, não lhe forneceu, porque nas instruções gerais não estão incluídas as atividades de cada um dos grupos musculares. Estes são, para o instrutor, mais que explícitos e comunicáveis, implícitos e tácitos.

De forma esquemática, a situação se caracteriza pelo fato de que o instrutor, para comunicar o Plano, procede do nível estratégico para o tático, ao passo que ocorre o inverso para aquele que aprende. Nessa situação, é mais produtivo que o instrutor, quando se depara com a invenção de um movimento intercalado por parte do aluno, não o impeça de realizar esse movimento e permita a execução com base nessa coordenação muscular peculiar. O que acabamos de descrever foi a análise da comunicação de uma habilidade (pilotar um avião) por um instrutor de voo a um aluno piloto. Definindo qualquer tipo de máquina (o avião ou qualquer outra), a variável independente do sistema dado, a formação do homem, entendido como a variável dependente a ser adaptada, consiste na transmissão da experiência de quem já adquiriu a capacidade de uso e controle da máquina. Por isso, falta, nessa descrição, o modo como se forma a experiência que o instrutor transmite. O piloto é conscientemente coerente com o sistema de que faz parte: o projeto, os testes, o uso do avião são parte integrante de um sistema que se autorregula, que faz experiência globalmente. Essa experiência é validada de forma consensual pelos próprios homens que, junto com as máquinas, compõem esse sistema.<sup>15</sup>

Na linha de produção, a coerência do sistema não existe. Os projetistas e aqueles que preparam as prescrições são um conjunto, os executores são um outro conjunto. Entre os dois conjuntos não há coerência, os dois conjuntos não fazem experiência da mesma maneira. Para os primeiros, projetistas e prescritores, a experiência é parcial, mutilada, é realizada nas máquinas. Para o conjunto dos “executores”, numa organização taylorista, não se reconhece que se faz experiência e o homem, os homens, portanto, não são uma realidade, mas uma abstração, um “homem médio”, definido do ponto de vista de uma *satisfação* ou *afeição* genérica ao trabalho. Desses dois conjuntos, reconhece-se que apenas o conjunto constituído pelo projetista, responsável pela produção, pelo analista e cronometrista, isto é, o conjunto do *staff* dos “prescritores”, faz experiência (mas apenas na máquina). Presume-se e demonstra-se, por outro lado, que o sistema taylorista dá origem a uma situação em que cada operário pode elabo-

---

15 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, Piani e struttura del comportamento cit., pp. 99-102.

rar um esquema sensório-motor, uma tática (as astúcias) que lhe permite ganhar tempo fora das normas.

O sistema é construído de tal modo que a prova dos tempos, através do cronometrista, recupera, antes ou depois, a vantagem do próprio sistema, o novo esquema sensório-motor, aplicando-o a todo o grupo e realizando, assim, um corte dos tempos que joga contra o próprio grupo. Pode-se presumir que essa sequência tenha se repetido em todos os cantos, da aplicação do taylorismo em diante, até o momento em que se criaram condições diferentes que permitiram ao grupo encontrar uma solução para o problema de conquistar não apenas o tempo através dos gestos, mas também uma maneira para não perdê-lo outra vez. O processo de busca da solução de um problema comporta sempre a descoberta da solução ou a interrupção da busca.

Nas questões cotidianas, nós vamos em frente fazendo todas as coisas corriqueiras e habituais [...] Depois, as circunstâncias se viraram contra nós e, onde tínhamos que ter sucesso, nos vimos presas do insucesso, não podíamos nos retirar do campo ou reduzir os padrões que nos tinham sido impostos, ou pedir ajuda, ou ficar com raiva. Então, podemos começar a suspeitar que estamos diante de um problema. Mas, no início, não fica claro de que problema se trata, ou que teste poderia ser feito para alguma solução. Nesse estágio, temos um tipo importante de pensamento [...] Buscamos ao redor, indagando, fazendo conjecturas, [...] mas sem ter certeza do que estamos procurando. Estamos tentando construir uma Imagem melhor da situação. Enquanto para o sujeito de um experimento psicológico o problema é explicado e ele pode racionalmente confiar na existência de uma solução, a pessoa média não tem certeza de que se trata realmente de um problema ou, se é um problema, que se possa encontrar uma prova a ser superada ou, se a prova existe, que haja alguma solução para ela. [...] Nesse período em que caminhamos no escuro, tentando clarear a imagem para poder descobrir uma pista que defina o problema, ainda usamos meios heurísticos, mas frequentemente os utilizamos sem nenhum feed-back, sem nenhuma garantia de que nos estão levando para perto da definição ou da solução do problema [...]. Seria absolutamente equivocado acreditar que todos os problemas são dados de forma bem definida e que o pensamento consista, simplesmente, na procura por um conjunto de alternativas que funcionem. De fato [...] muitas pessoas representam seus problemas como clarificação da Imagem mais do que de formação de um Plano para descobrir a solução. Defendem que, uma vez que a imagem seja correta, o Plano é consequência direta. A resposta a essa argumentação é que, infelizmente, ela é falsa.

Porém, há verdade o suficiente para que nos detenhamos um momento sobre ela.

Para o pensamento, existe alguma alternativa ao paradigma da procura? Naturalmente existem várias. Por exemplo, em vez de discutir cada problema como busca de um objeto, ou de um conceito, ou de um Plano, podemos igualmente discuti-lo como uma tentativa de prever o que irá acontecer [...] O paradigma da previsão pelo pensamento e solução de problemas tende a dirigir nossa atenção mais à imagem do que ao Plano, dado que o teste da previsão confirma ou invalida a Imagem que deu base à própria previsão. Galanter e Gerstenhaber observam que “o pensamento imaginativo não é nem mais nem menos que a construção de uma imagem ou modelo do ambiente, levando o modelo a ser mais veloz que este, e predizendo que o ambiente se comportará tal qual o modelo” [...] As descrições da solução dos problemas e do pensamento que enfatizam a Imagem frequentemente correspondem melhor às nossas intuições pessoais sobre o que está acontecendo – a parte imaginativa do processo é muito mais acessível à nossa consciência do que aquela que trata da formação dos Planos. Uma pessoa comum quase nunca se aproxima, sistemática e exaustivamente, de um problema, a menos que tenha sido orientada para isso. Para ela, é muito mais natural visualizar o imenso conjunto de possibilidades alternativas entre as quais deve procurar. Em outras palavras, os aspectos fenomenológicos da solução dos problemas estão ligados mais frequentemente a imagens alternativas do que a Planos alternativos.

Vemos, assim, que existem pelo menos duas maneiras de representar a elaboração das informações que se tem durante o pensamento e a solução dos problemas. Segundo o paradigma da previsão, a principal fonte de dificuldades na solução dos problemas advém da inadequação da Imagem da situação do problema. É necessário colher mais informações, tentar várias organizações, destruir as velhas Imagens para que possam ser substituídas por novas, transferir Imagens das situações mais familiares [...] Todas essas observações podem ter um paralelo no paradigma da busca. Na solução dos problemas, a principal fonte de dificuldades advém, então, do fato de que o conjunto das alternativas pode ser absurdamente grande, talvez infinito, e que as soluções aceitáveis podem estar acidentalmente esparsas, por isso difíceis de encontrar. São poucas as situações em que estamos completamente desimpedidos para examinar, exaustiva e sistematicamente, todas as várias permutações possíveis dos elementos atômicos. Se aplicar um teste é algo penoso, gostaríamos de encontrar uma solução que implique o mínimo de aplicações possível. Além do mais, é raro que as hipóteses alternativas sejam “dadas”, ou seja, que baste simplesmente apontar aquela que queremos – em geral, devem ser geradas segundo certas regras. Esse processo de geração de soluções potenciais pode implicar notáveis custos e gastos de tempo [...] Dessas descrições, às vezes será mais útil uma, às vezes, outra, dependendo de onde estiver o

núcleo da dificuldade para a construção de uma Imagem e para a elaboração de um Plano melhor.<sup>16</sup>

Extraímos de Miller as maneiras, conhecidas pelos especialistas, que o homem tem diante de si para resolver problemas, uma vez que já esteja consciente da existência de tais problemas. Porém, segundo o modelo taylorista, o operário se encontra numa situação em que nenhum problema se coloca para ele: ele deveria apenas executar sem pensar.

Mas isso não é verdade. Gramsci nos deixou uma eficiente descrição (que é inclusive uma resposta à nossa indagação) da real situação do operário na organização taylorista. “Somente o gesto físico é completamente mecanizado. A memória do ofício, que foi reduzido a gestos simples, repetidos em ritmo intenso, ‘abrigou-se’ nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre e acessível para outras atividades”.<sup>17</sup> Em linhas gerais, seu pensamento será aplicado, em primeiro lugar, na identificação dos problemas, em meio aos quais deverá fazer uma pesquisa para identificar os mais importantes, e depois encontrar as soluções mais adequadas a esses problemas emergentes.

O tipo de experiência que deriva desse processo de identificação de problemas emergentes fundamentais e da busca de soluções adequadas é marcado pela situação histórica. Aqui consideramos, de forma esquemática, três períodos para tentar identificar os problemas que neles se originam e as formas correspondentes de fazer experiência. Os três períodos que gostaríamos de esquematicamente considerar são: a situação inicial na fábrica capitalista, a situação característica do mundo industrial na primeira metade do século e a condição atual na Itália (os problemas e estratégias relativos a ela).

As condições da fábrica no capitalismo nascente se assemelham ao inferno de Dante: salários de fome, nenhum limite de idade, de sexo, de horário, de toxicidade. A expectativa de vida, em torno dos quarenta, cinquenta anos, é nitidamente mais baixa entre os operários. Os problemas emergentes não podem ser outros a não ser a

---

16 MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., pp. 196-201.

17 GRAMSCI, *Americanismo e fordismo* cit., p. 337.

redução do horário na jornada, na semana e no ano, a definição de limites em função da idade de trabalho e do sexo e a superação dos salários de fome. As estratégias, portanto, são coerentes com essas condições, seja nos termos de aceitação da *rabble hypothesis*, seja nos termos da máxima “proletários de todos os países, uni-vos!”.

Nos primeiros cinquenta anos deste século, o taylorismo determinou, diretamente ou em forma de resposta, uma tendência ao “estábulo modelo”. Nesse período, os problemas emergentes da classe operária na fábrica são representados pela busca por mais direitos sindicais e políticos estranhos à organização do trabalho. A consciência de classe, como consciência de pertencimento a uma classe que tem um papel histórico, produz essencialmente o modelo político do revolucionário. Os companheiros de trabalho e a organização sindical são vistas de acordo com essas categorias políticas. Os problemas emergentes são ainda o horário e o salário. A estes se somam as férias, a assistência e a carga de trabalho, esta última entendida como aspecto de uma superexploração que se resolve somente com a mudança, no sentido marxiano, da *relação de forças*. O problema da organização do trabalho ainda não está presente na consciência dos operários como problema geral, e menos ainda em seus inúmeros aspectos hoje conhecidos.

Nesse período, o tipo de gestão da relação classe operária-patrões, amplamente delegado às organizações sindicais externas à fábrica, permite a formação de uma experiência operária na fábrica, mas não torna possível sua transformação em estratégias complexas relativas à organização do trabalho. Para captar o valor da mudança ocorrida, começaremos por definir aqueles que são os elementos característicos do modelo interpretativo operário atual. Como modelo interpretativo geral da sociedade, faz-se presente o modelo marxiano da sociedade dividida em duas classes. Esse modelo, atualmente, apresenta uma conotação particular, que é hegemônica, segundo a qual o operário tem *consciência* de pertencer a uma classe que, além de ter um papel histórico revolucionário, tem também um papel de hegemonia cultural. Esse modelo geral implica para a classe operária, no plano operativo atual, uma estratégia de intervenção que parte das reformas até a mudança da organização do trabalho.

No interior desse modelo geral, existem modelos políticos e de partido que dão origem a diferentes classificações entre os próprios operários (ainda existe, parcialmente, uma modelização pautada em termos de pertencimento a sindicatos diversos). Esses modelos gerais não são modelos abstratos, rígidos, ao contrário, são constantemente verificados (claro que de várias maneiras, dependendo das situações ou dos indivíduos) com base nos comportamentos concretos dos indivíduos ou dos grupos, tanto na sociedade quanto na fábrica. A verificação ocorre por meio da avaliação da capacidade dos indivíduos e dos grupos em propor estratégias (e realizar intervenções coerentes com essas estratégias) referentes aos problemas identificados como tais. Os problemas, hoje, são os tradicionais: jornada de trabalho (e férias), salário, assistência e carga de trabalho. Mas há também outros problemas, diferentes dos tradicionais, na mente dos operários: o real poder do contrato na fábrica e na sociedade, a descentralização na gestão do poder contratual, os próprios critérios dessa gestão, as relações com a ciência oficial e com seus representantes.

Também do ponto de vista da percepção, a carga de trabalho do operário aumentou significativamente, já que não compreende apenas a ficha de produção e as normas de trabalho, mas a relação entre os trabalhadores presentes e a produção exigida, a velocidade das linhas, o índice de saturação, a introdução de inovações técnicas, as paradas técnicas em relação à produção, o balanceamento da linha, a presença de fatores nocivos, os critérios de identificação e de controle desses fatores, as novidades na organização hierárquica. O leque de problemas ficou muito amplo, fazendo-se necessário um leque correspondente, igualmente amplo, de estratégias para resolvê-los e de critérios válidos para controlar essas estratégias. As “astúcias”, entendidas enquanto procedimento heurístico, não sistemático, para melhorar uma sequência gestual no intuito de conquistar um tempo de repouso não previsto pelas normas, são apenas o momento inicial de um procedimento heurístico muito mais complexo que tende a enfrentar o problema central, qual seja, o da organização do trabalho como um todo.

Gostaríamos de destacar alguns entre os tantos elementos que nos parecem dignos de nota nessa estratégia complexa que é, ao mesmo tempo, efeito e causa da experiência operária. Visa-se à mudança da organização do trabalho, enfrentando-a de muitos pontos de vista (do ponto de vista do ambiente que ela determina, do ponto de vista das qualificações, do prêmio por produtividade, dos efeitos da fadiga), mas existe uma convergência de todos esses pontos de ataque que visa a enfrentar o núcleo central, isto é, a determinação dos tempos e dos métodos. Criaram-se condições muito melhores para que seja possível uma experiência global das estratégias por parte dos pequenos grupos (grupo operário homogêneo), já que a gestão do contrato tende a ser, via de regra, confiada ao delegado (e ao grupo homogêneo que representa). As relações entre o operário e os outros operários, entre o operário e a organização sindical, entre o operário e a organização formal da fábrica tendem a ser relações entre iguais. Dissemos *tendem*, pois se faz presente a exigência de superar a diferença entre “prescritores” e “executores” e de transformar essa exigência em formas organizativas coerentes. As relações entre grupo operário homogêneo e delegado tomam forma na máxima participação, o conselho de fábrica quer ser coletivamente responsável pela gestão do contrato com a empresa, a direção sindical volta-se cada vez mais para a máxima participação, as relações com a hierarquia da empresa são cada vez mais definidas através de um maior detalhamento dos direitos dos trabalhadores.

A complexidade dos problemas e sua determinação histórica originaram uma enorme fragmentação das estratégias. De fato, as condições para a tomada de consciência dos problemas, para a definição de situações favoráveis à sua solução, foram criadas em pouquíssimo tempo (nos últimos quatro anos) e se encontram em diferentes fases de amadurecimento nas diversas regiões. Além disso, aconteceu uma improvisada e clara descentralização da gestão dos acordos, do sindicato para o grupo e para o seu delegado. Falta um sistema informativo capaz de controlar essas estratégias do pequeno grupo – realizado por meio do conhecimento dessas estratégias –, o confronto entre essas estratégias (tendo em vista inclusive as várias situações de que derivam) e o *retorno* de modelos estratégicos mais gerais aos pequenos grupos. A estratégia geral do movimento produziu as condições,

em termos de modelização e em termos de objetivos, para a definição de táticas diversas no nível dos pequenos grupos e para a criação de uma experiência que contém elementos importantes de correção da estratégia geral e elementos para uma nova estratégia. O movimento operário, no entanto, ainda não tem condições, como sistema informativo, de utilizar tudo aquilo que as novas condições possibilitam. Tentamos identificar os pontos de referência que nos parecem essenciais, indispensáveis, para a reconstrução de uma história da psicologia do trabalho como um todo, que junte o tradicional e o novo, o formalizado com o não formalizado, o que foi escrito e o que não foi escrito acerca de todo o conjunto de experiências (que interessam à psicologia) que o mundo do trabalho produziu nesses últimos cem anos. Percebemos que não é pouca coisa. Nosso objetivo com este capítulo referente aos elementos de uma breve história da psicologia do trabalho era propor ao leitor – operário, estudante ou psicólogo – organizar de uma maneira diferente da tradicional o que consideramos ser parte do grande capítulo da psicologia do trabalho. Acreditamos, contudo, ser necessário destacar ainda algumas coisas e esclarecer outras, para que o leitor possa se posicionar num outro ponto de vista.

O dado essencial a evidenciar e esclarecer talvez seja somente um, e representa a resposta a uma série de questões aparentemente diferentes. Se é verdade que se pode falar de experiência operária também no nível da linha de produção, isto é, na situação mais característica da organização taylorista, é possível atribuir a essa experiência um significado científico e cultural? Se é verdade que a classe operária tende a se reapropriar dos modelos culturais e científicos relativos aos modos de produzir, é possível tal reapropriação também no nível individual e do pequeno grupo? Quais relações existem ou podem existir entre os modelos de uso, os modelos empíricos que se definem através da experiência em diversos níveis do processo produtivo, e os modelos teóricos tradicionalmente científicos da psicologia do trabalho?

Reconsideremos, na tentativa de responder a essas questões, o modo de ler a fábrica a que nos referimos no início, nas premissas. A fábrica taylorista aparece como um conjunto de trabalhadores rigidamente separados por uma linha ima-

ginária que os divide entre executores e prescritores. Estes últimos têm a função de projetar e gerenciar a produção de acordo com um modelo já cristalizado, sólido. A distância inevitável entre a previsão e a realidade, bem como as mudanças tecnológicas em contraste com a persistência do modelo de organização do trabalho, produzem uma experiência que não encontra possibilidades para redefinir o modelo teórico que a guia, que é o modelo taylorista. Entre as novas exigências que se propõem de tal forma, inclui-se também a utilização da experiência dos prescritores, em outras palavras, o modelo de uso que, em especial na Itália, foi se definindo nos grupos daqueles que gerenciam as estruturas e entre aqueles que, como médicos, sociólogos, psicólogos, operam dentro da fábrica. O resgate contínuo, não só direto mas também indireto, das experiências de indivíduos e grupos, através da redefinição, na negociação sindical, das normas de trabalho, normas de segurança, normas relativas à nocividade do ambiente de trabalho (aspectos parciais, mas nada secundários na organização do trabalho), deu origem à exigência, nem sempre consciente, de redefinir os relacionamentos entre aqueles que operam no interior do processo produtivo.

No entanto, a acumulação da ciência *normal*, para falar como Kuhn<sup>18</sup>, a despeito da evidência de *anomalias*, não conseguiu produzir uma mudança de *paradigma*. A razão é clara e de classe: a mudança do modelo teórico impõe não apenas a superação da rígida predeterminação dos tempos e dos gestos, mas a superação da linha de demarcação entre prescritores e executores e, portanto, a mudança de papéis na definição dos modos de produzir.

Como já dissemos, o *como produzir* está inexoravelmente ligado com o *que produzir*, com o *onde produzir* e, em última análise, impõe a mudança dos protagonistas da economia política. Tudo isso está tão distante dos pressupostos do *scientific management* e das suas implicações que deixa claro o motivo por que falta uma redefinição do modelo teórico. Para o modelo dos prescritores, portanto, não há nenhuma possibilidade de uma avaliação científica real que permita o acúmulo da experiência dos prescritores como enriquecimento do modelo teórico.

---

18 T. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche* cit.

Bem diferente é a situação para os executores. Para eles, a capacidade de fazer experiência, de produzir novos modelos de uso ligados a essa experiência, para redefinir, através das organizações de classe, através de reivindicações, de lutas e de conquistas, o modelo teórico de referência, é uma exigência imprescindível. Podemos criar a hipótese limite de que a exigência de valorizar uma experiência coletiva, como fruto do fracasso de toda solução estritamente individual, encontra-se na base da opção da classe operária, sobretudo europeia, pelo modelo marxiano, que já contém a superação do taylorismo, antes mesmo que este surja. Tal potencialidade do modelo marxiano não pode se tornar real de maneira mecânica, somente através de uma consciência de classe pautada na solidariedade.

A passagem do potencial ao real pressupõe uma sequência por meio da qual hoje é possível começar a formular hipóteses. Numa primeira fase, passa-se das tentativas de soluções individuais à busca por uma organização de classe entendida como vanguarda externa à classe operária. Esta pode ser considerada uma primeira modelização que envolve não a totalidade da classe operária, mas um restrito número de seus componentes, mesmo interessando a toda a classe enquanto grupo de referência. Numa segunda fase, podemos imaginar que as formulações teóricas dessa vanguarda, como retorno à classe operária para a definição de novas maneiras de regular os contratos de trabalho, tenham levado à redefinição do modelo teórico referente ao papel dos executores, não somente na sociedade, mas também na fábrica.

O modelo de hegemonia da classe operária formulado por Gramsci não representa somente o aperfeiçoamento, o enriquecimento do modelo marxiano, no sentido de adaptação à nova condição histórica. Ele representa um ponto de ruptura com o modelo marxiano dominante. Parece-nos interessante trazer à tona, a fim de confirmar essa ruptura, aquilo que Gramsci escreveu no *Avanti!*, num artigo intitulado *A revolução contra o "Capital"*:

...se os bolcheviques renegam algumas afirmações do Capital, não renegam o pensamento imanente, vivificador [...] Vivem o pensamento marxista, aquele que não morre nunca, que é a continuação do pensamento idealista italiano e alemão, e que em Marx foi contaminado por incrustações positivistas e naturalistas. E esse pensamento coloca sempre como fator máximo da história não os fatos econômicos, brutos, mas o homem, mas as sociedades dos homens, dos homens que se aproximam entre eles, se entendem entre eles, desenvolvem por meio desses contatos (civilização) uma vontade social, coletiva, e compreendem os fatos econômicos, e os julgam, e os guiam segundo sua vontade, até que esta se torne o motor da economia, a plasmadora da realidade objetiva...<sup>19</sup>

O modelo hegemônico, ao qual corresponde a concepção da vanguarda como intelectual coletivo que se apresenta coerentemente associado à classe operária e a seus modos historicamente definidos de agregação, retorna à classe operária como modelo teórico capaz de provocar novos comportamentos, novas experiências, novos modelos de uso.

Nós acreditamos que esse modelo teórico é a matriz fundamental da estratégia sindical que conduziu à atual modelização, uma vez que coloca no centro o valor dos homens para a solução dos problemas, no que nos diz respeito, ligados aos modos de produzir. Podemos imaginar que os modelos de uso dos grupos operários, que tiveram como primeira matriz o fruto da experiência negativa das soluções individuais, tenham se formado através do processo de experiência de homens que se aproximam, se entendem entre si e desenvolvem por meio desses contatos uma vontade social, coletiva. A experiência histórica nos permite redefinir, ou melhor, redefiniu, o modelo teórico que caracteriza esse processo.

O operário descobre a necessidade de conhecer as formas pelas quais seus companheiros de trabalho conhecem a tarefa, com todas suas implicações. Descobre a necessidade de encontrar com seus companheiros de trabalho as possíveis soluções, identificadas através da experiência individual. Verifica com eles a validade ou não dessas soluções. Busca com eles outras soluções, através do resgate de outros grupos (político, sindicais, técnicos). Gradativamente, à medida que a

---

19 GRAMSCI, *La rivoluzione contro il "Capitale"*, in *Scritti giovanili* (1914-1918), Einaudi, Torino 1958, p. 150.

solução dos problemas cresce em complexidade, da relação homem-tarefa até a totalidade da fábrica, reapropria-se de todos os modelos teóricos que formam a organização do trabalho.

O processo de reapropriação dos modelos teóricos por meio da formação de modelos de uso derivados da experiência, traduzidos em planos de comportamento, leva os executores a se reapropriar continuamente de todos os modelos dos prescritores, até a tentativa de reapropriação do modelo central, o taylorista, e a tentativa de modificá-lo, modificando, assim, o paradigma. Em outras palavras, o processo de reapropriação dos modelos teóricos, através da formação de modelos de uso derivados da experiência, e traduzidos em planos de transformação da fábrica, é o caminho que leva das “astúcias” à estratégia para uma nova organização do trabalho.

## Capítulo VII: Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho

Até aqui tentamos explicar (e documentar) por que a experiência operária é hoje, em nossa opinião, um dado saliente, decisivo, um material indispensável para uma psicologia do trabalho que se pretenda completa, não mutilada. Isso nos induz a propor, como hipótese, uma modalidade de desenvolvimento da psicologia do trabalho que tenha pelo menos três elementos de referência: a experiência operária, a consciência de classe e a psicologia do trabalho escrita. Como dizíamos no início, no que se refere ao primeiro ponto – a experiência operária –, temos de reconhecer que só encontramos a relevância que ela merece voltando atrás no tempo, ao princípio do século, e, paradoxalmente, na obra de Taylor. De fato, concordamos com Taylor que essa experiência corresponde a uma massa de conhecimento de valor científico, patrimônio dos trabalhadores, adquirido através da prática de anos de trabalho. A maneira como Taylor enfrenta o problema do resgate da experiência operária não é, certamente, a nossa. Seja como for, não podemos negar-lhe o reconhecimento por ter identificado o valor científico dessa experiência, que é vista como base de uma nova *ciência*: a organização do trabalho.

Podemos pensar que a classe operária – e isso emerge dos escritos de Taylor – tenha conseguido apenas, ou principalmente, fazer experiência na fábrica no âmbito da tarefa, e que existia ainda uma grande fratura entre essa experiência técnica, individual e de pequeno grupo, e a experiência política das vanguardas. Noutras palavras, ainda não era possível dar uma resposta organizada – em outros termos, cultural – à organização do trabalho pré-taylorista, senão como recusa.

Não é por acaso que ainda hoje, e não raramente, se encontre na literatura de esquerda a expressão “rejeição operária à organização taylorista do trabalho” para indicar a reação dos operários ao taylorismo. Isso significa, e não poderia ser diferente, que não se considera real uma resposta ativa, cultural dos próprios operários, mas que só é real (e só é possível) uma resposta inteligente dos intelectuais à organização do trabalho. Bem diferente parece ser a abordagem de Gramsci<sup>1</sup>, que considera o problema do ponto de vista do operário. Para Gramsci, é o operário enquanto tal, no choque com a organização taylorista do trabalho, que deve ser considerado, pois não é a sua recusa (entendida como o condicionamento de um gato), mas o seu *pensar* que o caracteriza.

Portanto, a consciência de classe referente aos modos de produzir parece definida, no período pré-taylorista, essencialmente por uma solidariedade de classe para defender o local de trabalho, a entidade do salário e os limites da exploração. Com Taylor e sua *organização científica do trabalho*, também através de contradições no interior da própria ordem capitalista (basta lembrar a pesquisa nos arsenais da Marinha e a constituição de uma Comissão Especial da Câmara de Deputados dos Estados Unidos para examinar o sistema da organização industrial de Taylor), se afirma por quase um século um modelo de organização do trabalho que se caracteriza, fundamentalmente, pela divisão do trabalho entre executores e prescritores.

O taylorismo, ou seja, a divisão entre homens que executam e homens que preparam as instruções para quem as segue, caracteriza toda a organização do trabalho contemporânea. Seria interessante considerar em que medida essa divisão entre executores e prescritores envolve também as demais atividades laborais da sociedade. Dessa análise poderia resultar uma sociedade de prescritores com diferentes níveis: os cientistas em um nível mais alto, abaixo dos quais haveria uma estratificação de prescritores, cada nível preparando prescrições para o estrato inferior, até chegar ao nível dos meros executores (os operários na fábrica, os cidadãos no bairro, os soldados nos quartéis, os alunos nas escolas etc.). Essa análise implicaria

---

1 GRAMSCI, *Americanismo e fordismo* cit.

uma psicologia do trabalho que não considerasse apenas os operários, mas todos os trabalhadores, isto é, todas as atividades humanas.

O fato de que a psicologia trate essencialmente do trabalho dos executores na fábrica é a confirmação da fratura existente no modelo dominante entre atividade prática e atividade intelectual. Da forma como a psicologia do trabalho a considera, não é estranho o fato de que a aprendizagem, em sentido amplo, seja objeto da psicologia apenas enquanto referência ao desenvolvimento biológico. A aprendizagem na idade adulta parece ser apanágio apenas de pesquisadores e cientistas. Essa categoria compreende todos aqueles que desenvolvem atividades criativas, originais, ao menos no sentido de produzir cultura, ou mesmo respostas decisivas na determinação das mudanças na sociedade, isto é, o cientista tradicional, o *manager*, o artista, o político. A atividade desses homens não é objeto da psicologia do trabalho, da mesma maneira que a atividade dos outros homens parece ser caracterizada pela interrupção da aprendizagem por ocasião da última etapa do desenvolvimento biológico, sempre segundo os modelos dominantes da psicologia.

Assim como no mundo grego a atividade do artesão, ou qualquer outra atividade prática, não produzia ciência<sup>2</sup>, hoje a atividade dos executores também não produz ciência (para a psicologia do trabalho), apesar de o objeto essencial da psicologia do trabalho ser a atividade prática por excelência, aquela que executa. O homem que executa, o objeto dessa atividade, é considerado como objeto e rejeitado como sujeito não apenas da pesquisa, mas também de uma experiência autônoma que leva à aprendizagem. Já dissemos que a aprendizagem é, no âmbito da psicologia, considerada um processo que exclui todos os executores em sentido amplo.

Na psicologia do trabalho, nega-se até mesmo que exista um processo de aprendizagem autônomo no trabalho, e os poucos que reconhecem essa aprendizagem a relegam ao âmbito da tarefa e ao plano externo da consciência (os operários aprenderiam sem estar plenamente conscientes disso)<sup>3</sup>. Noutras palavras, o mo-

---

2 A. KOYRÉ, *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione*, Einaudi, Torino 1973.

3 P. CAZAMIAN, *Leçons d'ergonomie industrielle - Une approche globale*, Editions Cujas, Paris 1973.

delo taylorista de organização do trabalho, mesmo partindo do reconhecimento da experiência informal dos operários, tornou-se a sua negação. Esse paradigma da organização do trabalho produtivo, às vezes, também deforma a maneira de ver a experiência operária dos próprios sindicalistas, dos homens dos partidos da classe operária e dos intelectuais que se colocam do lado da classe operária. Para isso também contribui, paradoxalmente, a concepção marxista do operário.

A alienação do operário aparece, no modelo dominante, como um processo que tira do operário a possibilidade de fazer experiência no âmbito da organização do trabalho na fábrica. Mesmo uma das mais recentes análises, que se apresenta como uma proposta de desenvolvimento da psicologia a partir do marxismo – a saber, a obra de Sève<sup>4</sup> –, ainda que partindo do resgate do conceito politzeriano de “psicologia concreta” e ainda que partindo da definição segundo a qual toda personalidade humana desenvolvida se apresenta imediatamente como “um enorme aglomerado de atos [...] executados no tempo”<sup>5</sup>, não é capaz de propor nada mais que uma topologia psicológica que prescinde da experiência operária de fábrica.

Dessa topologia se poderia constatar que a personalidade do trabalhador caracteriza-se preponderantemente pelo predomínio acachapante da atividade abstrata (atividade de trabalho em sentido estrito), por uma reduzidíssima aquisição de novas capacidades e pela importância limitada de atividades concretas em geral (como o conjunto das aprendizagens através das quais se formam e se desenvolvem as capacidades colocadas em ação na atividade concreta).

A despeito das repetidas referências ao enorme acúmulo de matéria bruta representado pela experiência dos homens, em particular dos quadros de partido e dos militantes, Sève não aborda o problema da experiência acumulada nos operários. É possível que esse esquecimento (importante para nós) tenha sido influenciado pela situação político-sindical francesa, mas cremos que isso não é suficiente. Podemos definir esse posicionamento, que não se limita apenas a Sève, com uma frase do

---

4 L. SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità*, Einaudi, Torino 1973.

5 *Ibid.*, p.335.

próprio autor: “É um daqueles erros ideológicos que, uma vez superados, não é possível entender como conseguiram manter a ciência prisioneira por tanto tempo”<sup>6</sup>.

Sève compartilha a afirmação gramsciana segundo a qual “a natureza humana [é] o conjunto das relações sociais”<sup>7</sup>. Essa definição

inclui a ideia do devir: o homem se transforma, muda continuamente com a mudança das relações sociais, e [...] nega o ‘homem em geral’: de fato, as relações sociais são expressas por diversos grupos de homens [...] cuja unidade é dialética, não formal.<sup>8</sup>

Contudo, Sève acusa Gramsci de idealismo historicista, já que não compartilha da afirmação de que “a natureza do homem é a história”<sup>9</sup>, e ainda menos da afirmação que diz ser

necessário elaborar uma doutrina em que todas essas relações [sociais] estão ativas e em movimento, deixando bem claro que o lugar dessa atividade é a consciência de cada homem, que conhece, deseja, admira, cria, uma vez que já conhece, deseja, admira, cria etc., e se concebe não isolado, mas rico de possibilidades que lhe são oferecidas pelos outros homens e pela sociedade das coisas sobre o que não pode não ter um certo conhecimento.<sup>10</sup>

Essa concepção gramsciana tem um grande valor para a psicologia do trabalho, mas é também, e não por acaso, o elemento central de uma visão da história que prevê a possibilidade e a necessidade da hegemonia da classe operária no que se refere à solução dos problemas da sociedade – estando aqui incluídos (e sobretudo) os problemas dos modos de produção (antes, ao mesmo tempo e depois da tomada do poder).

Essa abordagem psicológica, mas não só psicológica, também permite entender como o peso do modelo taylorista e o aspecto negativo das “incrustações positivis-

---

6 SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità cit. Ibid.*, p. 336.

7 GRAMSCI, *Problemi di filosofia e di storia*, in *Il materialismo storico e la filosofia di Benedetto Croce*, Einaudi, Torino 1966, p. 31.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*, pp.29-30.

tas e naturalistas”<sup>11</sup> de Marx, que Gramsci condena, impediram que se captasse um fato fundamental: nos operários, ao acúmulo de experiência técnica e profissional do período pré-taylorista se seguiu, no período taylorista, uma experiência relativa à organização do trabalho, como um devir contínuo do poder de contestação. Essa experiência se revelou de forma repentina, como fato de massa, na Itália dos anos 1968-1969, produzindo as condições que aumentaram acentuadamente a própria possibilidade de acumular experiência. Esta tem raízes muito distantes no tempo e não mais se limita à capacidade de trabalho, mas envolve sobretudo a capacidade de resolver os problemas que a organização taylorista, em sua forma capitalista, coloca aos operários.

## **1. O significado da consciência individual e da consciência social**

Cabe considerar o significado da consciência na psicologia para enfrentar o problema da experiência operária do ponto de vista da psicologia do trabalho.

Partimos da posição da escola soviética, que considera a consciência uma atividade psíquica fundamental. “A consciência é [antes de mais nada] tomada de consciência da realidade objetiva por parte do sujeito como ‘conhecimento de algo’, do modo ‘como o objeto se opõe ao sujeito cognoscente’”.<sup>12</sup>

A consciência é uma forma especial superior de atividade psíquica que se manifesta no homem somente quando, e na medida que, o homem se separa do mundo objetivo que o circunda. [...] O próprio fato da tomada de consciência dos objetos do mundo externo como objetos ligados à atividade subjetiva já revela a presença de uma determinada postura do sujeito cognoscente em relação a tais objetos e, portanto, o vínculo indissolúvel entre a ‘tomada de consciência’ e a ‘postura’ do sujeito. [...] Se a consciência é ‘tomada de consciência da realidade objetiva’, de modo a exprimir um posicionamento determinado em relação a essa realidade, torna-se por isso clara também a função determinante da consciência, já que a postura em relação ao mundo só pode se revelar na atividade que transforma esse mundo. A consciência é, portanto, por um lado, um reflexo do ser social e, por outro, está indissolúvelmente ligada ao ser social, porque cumpre a função reguladora da atividade humana. O reflexo do mundo externo que tem o caráter

---

11 GRAMSCI, *La rivoluzione contro il "Capitale"* cit., p.150.

12 S.L. RUBINSTEIN, citado por BASSIN, *Il problema dell'inconscio* cit., p. 115.

de uma ‘tomada de consciência’ dos objetos e a transformação do mundo externo, que, em virtude da ‘tomada de consciência’, tem o caráter da ‘ação’ e da ‘atividade’ (e não da simples reação), são as funções específicas do homem enquanto produto do processo histórico mundial, [...] ‘a característica do modo original de ser próprio do homem’<sup>13</sup>.

Na psicologia ocidental, predomina largamente uma concepção da consciência que a relega a um mero epifenômeno. Só se pode aceitar a ideia de consciência como um epifenômeno se considerarmos o homem neurofisiológico, não o homem operário, como um ser global. Isto é, se aceitamos considerar no sistema homem-máquina-ambiente apenas a relação homem-máquina, ignorando as relações com os outros homens (do grupo operário, da hierarquia da empresa e da organização sindical), limitando a aprendizagem operária apenas à aquisição de habilidades motoras. Isso poderia explicar, e inclusive justificar, o fato de que na psicologia do trabalho, adotando essa ótica restrita, se reconheça ao operário uma aprendizagem caracterizada por um baixo grau de consciência.

Seguindo ainda a trilha da escola soviética, parece-nos importante destacar que

a tomada de consciência, por parte do sujeito, do mundo externo enquanto ‘objeto que se opõe ao sujeito cognoscente’, está ligada à passagem a formas determinadas de generalização e à fixação de tais generalizações na linguagem. Mas isso significa que ela só é possível através do emprego de produtos do processo histórico-social, como são os conceitos e as palavras.<sup>14</sup>

Quando

foi utilizado pela primeira vez o conceito de presença da realidade como característica da tomada de consciência, foi provavelmente apenas a tradição no uso das palavras o que impediu que se destacasse a relação estreita entre esse conceito e o conceito de ‘modelização’, largamente utilizado na psicologia de períodos posteriores<sup>15</sup>.

Pode-se pensar que o processo de tomada de consciência consiste num processo

---

13 BASSIN, Il problema dell'inconscio cit., pp. 115-117.

14 BASSIN, Il problema dell'inconscio cit. Ibid., p. 116.

15 *Ibid.*, p. 225.

dialético, numa dinâmica de modelização do social ao individual, e do individual ao social, que encontra na realidade histórica (individual e social) os elementos de referência concretos. A consciência de classe pode ser considerada como um aspecto particular da consciência social dos operários e, portanto, representa um elemento historicamente determinado. Podemos até dizer que a consciência de classe, como modelo geral, nasce com Marx e se nutre de elementos característicos através da história. A consciência de pertencer a uma classe explorada torna-se a consciência de solidariedade de classe, até se tornar consciência de classe hegemônica, inclusive no plano cultural.

A consciência de classe, enquanto consciência social, “influi na individual, mas o grau dessa influência pode ser diferente nos vários casos e só por esse motivo já podem variar de acordo com uma gama muito ampla as divergências entre a consciência individual e a consciência social”<sup>16</sup>.

Existe certamente uma relação entre consciência de classe e experiência operária. A experiência operária corresponde ao momento que alimenta o crescimento da consciência de classe e a define. Para os operários, a experiência é global, potencialmente e/ou concretamente, em relação ao conjunto do sistema homens-máquinas-ambiente (ambiente de trabalho e social). Essa potencialidade se torna realidade em função da modelização (e da dialética da modelização), em termos de tomada de consciência da problemática que a organização do trabalho coloca ao homem-operário, e das possibilidades que o homem-operário conquista (como indivíduo e, sobretudo, como pequeno grupo e como classe) para modificá-la.

A tomada de consciência (também para a organização do trabalho) implica o reflexo que acompanha a "apresentação" da realidade por parte do sujeito; confrontamo-nos com uma particular "duplicação" do quadro do mundo.

O conteúdo desse reflexo se torna não apenas a realidade objetiva enquanto tal, mas também a percepção do comportamento frente a essa realidade. Percepção que se contrapõe, como dado subjetivo mais ou menos claramente consciente,

---

16 BASSIN, *Il problema dell'inconscio cit. Ibid.*, p.116.

àqueles elementos do mundo exterior que diretamente provocam essa percepção. A percepção dessa relação leva à formação de uma entidade análoga (ou Imagem) da realidade objetiva, que, no entanto, o sujeito não identifica com esta última, e que se apresenta à consciência como uma espécie de modelo do mundo dos objetos. A utilização desse modelo no processo de regulação do comportamento permite obter [...] inúmeras vantagens<sup>17</sup>

devidas à definição de um modelo das futuras reações que precedem a ação (Imagem do Plano).

Acreditamos que a imagem da fábrica, a imagem do Plano e o Plano para a fábrica, presentes como modelização na mente dos operários, devem ser conhecidos e que seu conhecimento, o conhecimento das modalidades de sua formação, de sua avaliação e das técnicas para identificá-los, dizem respeito ao *campo* da psicologia do trabalho *global* que nos interessa.

A sequência referente à modelização de que falamos pode ser imaginada nos seguintes termos: o operário toma consciência dos objetos e dos homens na fábrica e dos comportamentos dos homens em relação à fábrica, constrói-se uma Imagem do Plano para mudar a fábrica (pessoas e coisas). Isso lhe permite verificar com os demais a validade de sua previsão e escolher os elementos molares (objetivos, estratégia, sequência etc.) e moleculares (tática, comportamentos, gestos, palavras etc.) do Plano propriamente dito, daquilo que será executado na jornada, na semana ou no ano, na vida laboral em sentido amplo (para além da tarefa e da “carreira”).

Nesse sentido, parece-nos que apenas Politzer, com sua pesquisa de psicologia concreta, propôs uma abordagem adequada.

A conexão de todos os acontecimentos propriamente humanos, as etapas de nossa vida, os objetos de nossas intenções, o conjunto de particularidades que se produzem *para nós* entre o nascimento e a morte, constituem um campo nitidamente delimitado, facilmente reconhecível, que não tem nada a ver com o funcionamento dos órgãos [...]. A experiência de que fala a psicologia, com efeito, é algo bem diferente da experiência dramática. A nossa *experiência dramática* [é] a vida no

---

17 *Ibid.*, p. 225-226.

sentido humano do termo. Os seus personagens [são] *homens* que [agem] desta ou daquela maneira, as suas cenas, inclusive as mais parciais, [implicam] o homem na sua totalidade. A *experiência que a psicologia nos oferece* é constituída por processos que não têm a forma de nossas ações cotidianas. [...] A configuração produzida no drama pela multiplicidade de personagens individuais e pelos acontecimentos dramáticos, a psicologia substituiu com as grandes manifestações da natureza espiritual: percepção, memória, vontade, inteligência [...] As histórias de pessoas, substituiu com as histórias das coisas [...] suprime o homem e, no seu lugar, coloca como atores alguns processos [...] abandona a multiplicidade dramática dos indivíduos e a substitui pela multiplicidade impessoal dos fenômenos.<sup>18</sup>

Trouxemos à tona o conceito de consciência individual e social, aproximando-o em seguida à crítica de Politzer, porque percebemos que não é suficiente dizer que a imagem da fábrica e o plano para a fábrica, presentes enquanto modelização na mente dos operários, devem ser conhecidos. Assim como não é suficiente dizer que o processo de tomada de consciência consiste numa dinâmica de modelização do social ao individual e do individual ao social, que encontra na realidade histórica (individual e social) os elementos concretos de referência, nem que a consciência de classe é, portanto, um dado historicamente determinado. Desse modo, a consciência de classe corre o risco de se tornar mais uma vez (e assim a consciência individual dos operários) um elemento abstrato que prescinde das situações concretas e pode certamente ser aprisionado, cristalizado, tornado estático em uma definição. Isso para nós é importante porque ninguém nega a historicidade da consciência de classe, mas ao mesmo tempo não nos consta que existam pesquisas sérias (com uma abordagem global) voltadas a defini-la, *aqui e agora*, e a definir as relações entre a experiência da classe operária (e dos indivíduos operários e dos pequenos grupos) e a determinação dos elementos que constituem a consciência de classe.

Na verdade, a potencialidade da modelização do social ao individual e do individual ao social não é dada pelas infinitas possibilidades que a combinação de todas

---

18 G. POLITZER, citado por SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità* cit., p. 337.

as variáveis poderia permitir. A pesquisa, entre essas infinitas possibilidades, sobre quais seriam aquelas mais frequentes e/ou que mais interessam por caracterizarem o comportamento real dos operários, se coloca para a psicologia do trabalho como um problema científico extremamente árduo. A abordagem da psicologia do trabalho se posiciona entre duas hipóteses limites que parecem absolutamente inconciliáveis: a irrealizável identificação de todas as combinações realmente verificadas, entre as combinações possíveis (poderia parecer o caminho de uma concepção à la Politzer), e uma generalização dos resultados de uma simples pesquisa, feita numa única fábrica ou mesmo numa única seção, usando um procedimento analítico de tal maneira redutivo que tornaria no mínimo arriscada, do ponto de vista científico, qualquer generalização (poderia parecer, e em certa medida é, o modelo usual da psicologia do trabalho). Há de se convir, portanto, que “o homem em geral” da psicologia (que corresponde pontualmente ao “homem médio” de Taylor) oferece a enorme vantagem de um modelo extremamente econômico, que permite superar a impotência objetiva de uma forma de fazer ciência. Por outro lado, a psicologia concreta, se tem a pretensão de ser sistemática, não tem nenhuma possibilidade de realização.

No entanto, parece-nos possível evitar esse beco sem saída considerando que a abordagem nomotética da psicologia (como ciência que estuda as leis que regulam o comportamento) pode encontrar uma fusão, uma associação, com a abordagem idiográfica, isto é, de ciência que descreve (interpretando) – assim como a história – os acontecimentos, os fatos individuais e coletivos em sua sequência e em suas inter-relações. Por outro lado, o que propomos sempre aconteceu desde quando o homem vive em formas de agregação, isto é, em formas sociais.

É do conhecimento de todos que a psicologia (do trabalho ou não), entendida como observação, estudo do comportamento humano, nem sempre teve uma veste científica como tem agora. Ela nasceu com o homem quando o homem começou a ter a necessidade de prever o comportamento de outro homem. A arte e a política, por exemplo (talvez pudesse se dizer, todas as atividades humanas), têm tido sempre a necessidade de estudar o comportamento dos homens, utilizando as observações relativas aos efeitos desses comportamentos sobre outros

homens. Essas observações não poderiam não se basear, em parte, na experiência transmitida, em parte, na experiência direta.

A parte derivada da experiência transmitida tinha o caráter do estudo das leis e dos processos que a psicologia atual considera. Derivam daí as categorias que foram e ainda são as categorias fundamentais na psicologia – a vontade, a inteligência, a memória, a coragem, os sentimentos etc. A depender do contexto histórico e, logo, cultural, algumas dessas categorias eram privilegiadas em detrimento de outras. A experiência direta, por sua vez, pode-se presumir, privilegiava o “drama”, no sentido dado por Politzer: os homens tinham um nome, uma identidade, a observação de seu comportamento não exigia mecanicamente a recuperação de categorias fixas, invariáveis, mas uma recuperação da história individual, pelo menos de parte daquele conjunto (incognoscível em sua totalidade) de atos, pensamentos, emoções que caracterizam a vida de cada homem. Quanto mais um homem se comportava de forma que pudesse ser classificado segundo as categorias já conhecidas, menos interessava o estudo de seu comportamento; quanto mais se distanciava do previsto, do conhecido, mais o “drama” desse homem se tornava objeto de pesquisa ou de observação para o artista e para o político (tomados como exemplos, entre outros).

O que nos parece interessante é que esse processo de conhecimento, em parte nomotético, em parte idiográfico, encontrava seu desfecho num fato cultural comum aos homens que participavam da cultura. Era possível, pois, uma avaliação (através da comparação) das experiências dos diversos grupos, culturalmente ativos, relativas às observações sobre o comportamento dos homens isoladamente, dos grupos e dos homens em geral.

Hoje, a psicologia do trabalho utiliza as categorias da psicologia geral, ignorando ou querendo ignorar que os prescritores e os executores pertencem a dois mundos diferentes, ignorando que os elementos de diferenciação são, sobretudo, as soluções (pensáveis e, portanto, possíveis, e ao mesmo tempo pensadas e tornadas possíveis) para os problemas que a posição diferente na fábrica e na sociedade coloca.

Também a modelização científica, no campo das ciências sociais em particular, tem uma sua história estreitamente ligada à história dos homens em sentido

amplo. O homem precisa conhecer os processos, estudar as leis que regulam o comportamento do homem, precisa conhecer sobre o homem que tem diante de si. O cientista, como homem que estuda, e o homem, como objeto do estudo, são semelhantes no que se refere ao modo pelo qual são determinados historicamente, assim como os instrumentos conceituais que servem à pesquisa. Quem estuda e pesquisa as causas e as modalidades do comportamento, ainda que considere esse fato no que se refere ao objeto de sua pesquisa, às vezes, se esquece de refletir, de tomar consciência daquilo que o define como pesquisador e dos seus instrumentos de pesquisa. O pesquisador se identifica com a ciência como *verdade definitiva*, um estereótipo que o impede de avaliar em que medida são superestruturais, inadequados e subjetivos os seus instrumentos conceituais.

Gostaríamos de encerrar nossa argumentação sobre a possibilidade de uma fusão entre uma abordagem nomotética e uma abordagem idiográfica no âmbito da psicologia do trabalho propondo reconsiderar a abordagem, o modelo dominante da psicologia do trabalho como um modelo a ser avaliado e complementado, comparando-o com o modelo daqueles que, de maneira informal, fazem experiência todos os dias na fábrica *real e atual* (e não são apenas os operários, os executores). Por esse motivo, não nos basta a proposta de Sève: a rejeição a uma tipologia abstrata não pode ser substituída pela proposta de uma topologia se esta for ainda mais abstrata, sem identificar as categorias concretas em termos ideográficos, históricos.

Marx não somente propôs uma interpretação geral da história em termos de luta de classe (abordagem nomotética), como identificou com clareza as categorias reais de seu tempo relativas às classes, isto é, a classe operária e a classe capitalista. Além disso, identificou de maneira bastante precisa, historicamente determinada, a consciência de classe de seu tempo, na conclusão do *Manifesto*, com uma força e uma facilidade de compreensão por parte dos operários que certamente influenciou a história do mundo (*Proletários de todos os países, uni-vos*), ao menos na sua crítica da economia política. Em outras palavras, queremos dizer que, de todas as categorias marxianas, a consciência de classe (categoria discutida justamente porque psicológica), para a satisfação dos

“marxistas [que] formularam sobre as obras do Mestre uma doutrina exterior de afirmações dogmáticas e indiscutíveis”<sup>19</sup>, foi o elemento central da visão de mundo marxiana, aquela mais relevante porque representou e representa um modelo compreensível para todos os operários e para todos os homens.

De toda forma, acreditamos poder responder à pergunta que nos colocamos acerca da relação entre experiência e consciência, propondo considerar a experiência do operário como a aprendizagem de estratégias de comportamento, como algo dialeticamente ligado à consciência, considerada como reguladora do próprio comportamento. Como dissemos, não nos interessa apenas o processo, mas nos interessam também, e não secundariamente, as categorias que derivam dessa atividade psíquica, por meio da identificação dos problemas e dos objetivos. A questão das tipologias relativas à personalidade nos interessa uma vez que elas são categorias indispensáveis, entre outras, como as estratégias, para o ato de pensar.

A nós interessam todas as categorizações, mas nos interessa, sobretudo, resgatar as categorias concretas derivadas da experiência operária, inclusive para compará-las com as categorias da psicologia do trabalho escrita.

## **2. Consciência de classe e reapropriação dos modelos científicos**

O processo de aprendizagem de estratégias de comportamento tem como elemento unificador, central, a consciência do homem individual, não a consciência do homem em geral, e, portanto, a experiência que deriva da comparação que o homem individual faz entre os modelos que o mundo ao seu redor, os homens e as coisas lhe propõem para identificar os problemas e as soluções. Nós não conhecemos as leis que determinam as experiências profundamente variadas de pessoa para pessoa, de modo que, para alguns, os velhos modelos, mesmo os mais inadequados, tornam-se os modelos definitivos para toda a vida (e, portanto, ele não faz experiência), enquanto um outro continua por toda sua vida experimentando novos problemas e novos objetivos cada vez mais ousados, pesquisando sempre novos modelos, verificando sua eficácia e, dessa forma, acumulando experiência.

---

19 GRAMSCI, La rivoluzione contro il "Capitale" cit., p. 150.

O que nos interessa é que, para o operário na fábrica, certamente a consciência de classe, como forma particular da consciência social, tem um valor fundamental, indispensável, para que alguém possa pertencer à segunda dessas duas categorias limite a que nos referimos. Trata-se de uma hipótese facilmente verificável por qualquer um, certamente verificada por milhões de homens nas fábricas do mundo inteiro há tanto tempo quanto é o tempo que transcorreu desde que este modelo (da consciência de classe) foi proposto aos operários.

Em síntese, parece-nos possível considerar a experiência operária, a experiência que nos interessa, como um processo contínuo de reapropriação de modelos, como momento fundamental de uma dialética entre consciência individual e consciência social, na qual a consciência corresponde justamente à identificação de problemas, a partir do problema da relação com a máquina, passando gradativamente a problemas de nível superior. Esses níveis têm, em nossa opinião, e devem ter, uma relação com grupos de homens reais: do indivíduo ao pequeno grupo, o grupo homogêneo que vive face a face nas mesmas condições, ao grupo de seção, ao grupo de oficina, ao grupo de fábrica, ao grupo de setor, à classe, à sociedade.

Não se trata de uma simples transmissão da experiência do operário individual ao pequeno grupo, até que se chegue ao vértice da organização da sociedade (isso ocorre, via de regra, em formas mais ou menos *adequadas*, completas, em toda organização social). Trata-se de um processo em que o homem (não todos, mas não é isso o que importa) recupera o modelo social geral que lhe oferece a solução do próprio problema com a máquina, através da recuperação dos modelos políticos e técnico-científicos característicos dos grupos que encontra em seu processo de *descentramento*.

É uma forma de descentramento *peculiar*, diferente da forma científica usual. Por isso, também o processo de generalização não coincide com a generalização dos dados da observação que, na psicologia do trabalho, tem escassas possibilidades de verificação, salvo aquela que ocorre por meio de critérios, do paradigma da comunidade científica e do juízo dessa mesma comunidade.

É uma generalização que implica uma abstração, mas não determina a perda da concretude, ao contrário, nutre-se de outras experiências concretas que servem

como verificação. Mais que tudo, não se torna nunca *verdade* científica (e muito menos especialista), porque essa generalização implica a expansão da comunidade envolvida na verificação.

Quanto a essa nossa hipótese, ainda não obtivemos uma formulação satisfatória. Por ora, contentamo-nos em dizer que o processo por meio do qual a consciência individual se torna consciência hegemônica é, para nós, um processo, em certos aspectos, quase invisível. Ele percorre uma estrada sem soluções de continuidade, espalha-se por todo o território, tem como centro (e como ponto de partida) a consciência do operário individual, mas através do contato com outros homens (grupo operário homogêneo, grupo de seção e daí por diante), viajando de forma concêntrica, como os círculos produzidos por uma pedra jogada na água, atinge agrupamentos cada vez maiores. Esse processo é tipicamente centrífugo em relação à direção da reapropriação, mas centrípeto quanto ao fato de que o homem individual permanece sempre no centro do processo de consciência e de modelização (de reapropriação).

O processo de reapropriação não exclui caminhos diferentes daqueles do setor produtivo, mesmo conservando a fábrica como elemento central. De fato, os agrupamentos de pessoas de tipo sindical, partidário, territorial, social, são os agrupamentos reais e/ou pressupostos que têm ligações com os grupos de fábrica, como centro.

O processo, naquilo que nos interessa, é sempre associado, vale a pena insistir, a uma modelização que parte do indivíduo e aponta para o pequeno grupo, para a classe, a sociedade. Porém, os problemas não são reconhecidos como problemas abstratos, mas sempre como problemas de agrupamentos de pessoas (Gramsci: “As relações sociais são expressas por diversos grupos de homens que se entrelaçam, cuja unidade é dialética, não formal”<sup>20</sup>).

Essa sequência é dialética sobretudo porque pressupõe uma contínua proposta dos grupos sociais para o indivíduo de novos modelos mais gerais, geralmente

---

20 GRAMSCI, Problemi di filosofia e di storia cit., p. 31.

mais verificados, e uma experimentação contínua, por parte do indivíduo, de tais modelos, com o retorno dos resultados (e da proposta e da verificação) do indivíduo para os grupos.

Nesse processo, que em última instância se caracteriza por modelos supraindividuais, é inevitável que, de maneira cada vez mais clara, os operários (considerados individualmente ou não) tenham de se defrontar com modelos científicos, tenham de se colocar o problema, e de alguma forma se coloquem o problema, do que é a especificidade do modelo científico, o específico da ciência.

Nós nos contentamos em dizer que conhecemos apenas duas características da ciência que nos interessa destacar aqui: nem tudo o que serve ao homem para mudar o mundo é sempre um modelo científico, mas, para nós, um modelo científico deve ter pelo menos essa característica, ou seja, servir para que o homem mude o mundo. Além disso, consideramos absolutamente necessário que os modelos científicos sejam reconhecidos pelo que são, não verdades, mas hipóteses, instrumentos.

Nas ciências sociais e, em particular, no que nos diz respeito, na psicologia do trabalho, de Taylor em diante, debatemo-nos com frequência em diatribes formais sobre o que é ou não é científico ou, pior ainda – e isso nos interessa em modo particular –, sobre qual deve ser a interpretação exata dos escritos de Marx, que dessa forma se tornam a medida da *verdade* científica.

Para nós importa, essencial e especialmente, usando as palavras de Gramsci,

como fator máximo da história [...] o homem [...] as sociedades dos homens, homens que se aproximam, se entendem entre si, desenvolvem por meio desses contatos (civilização) uma vontade social, coletiva, [...] até que esta [a vontade] se torne [...] a plasmadora da realidade objetiva.<sup>21</sup>

Esse modelo gramsciano nos parece, entre os vários disponíveis, ou melhor, entre aqueles que conhecemos, um modelo adequado, e por isso o propomos como referência para o desenvolvimento científico do que nos interessa, a psicologia do trabalho.

O processo a que nos referimos poderia ser traduzido ainda em um modelo

---

21 GRAMSCI, *La rivoluzione contro il "Capitale"* cit., p. 150.

gramsciano, que indica uma sequência constituída pelo ato de compreender, julgar e adequar. Ou, em termos mais contemporâneos, identificar os problemas, avaliar sua prioridade, identificar as soluções, avaliar suas possibilidades, verificar sua validade, fazer experiência por meio da transformação do mundo ao redor, num processo circular em que, como já destacamos, o indivíduo identifica comunidades cada vez maiores.

Para nós, essas são as características essenciais do processo de reapropriação, que não comporta somente a reapropriação dos modelos científicos, mas o encontro e o desencontro com os intelectuais (isto é, com os detentores desses modelos), e cada vez mais a criação de vínculos, que não são apenas de solidariedade de classe, mas que tendem a se tornar algo diferente – a saber, novas comunidades científicas. Talvez seja este o caminho adequado para superar as especializações, caminho que a ciência burguesa tem repetidamente buscado no plano teórico. Por exemplo, a teoria geral dos sistemas, nascida como tentativa de superar as divisões entre as especializações, tornou-se uma ultraspecialização que tende a transformar o mundo numa megamáquina<sup>22</sup> (poderíamos dizer, numa megafábrica).

Nesse processo de reapropriação, a consciência de classe não é apenas um elemento indispensável, como dizíamos no início (a *motivação* por excelência ou o conjunto das *motivações* adequadas para um processo contínuo de experiência que corresponde a uma aprendizagem de estratégias de comportamento voltadas a modificar os modos de produção). É, também, a referência fundamental para avaliar a validade dos modelos científicos a serem reapropriados, além de ser ainda o elemento de referência para a definição dos objetivos e dos problemas que dela derivam em níveis de agrupamentos cada vez mais amplos.

A consciência de classe é tudo isso, mas não nasce do acaso nem é mecanicamente determinada pelas relações de produção. É sempre o homem, o indivíduo com sua vontade, o único que pode dar a esse modelo o caráter que o leva a reconhecer outros como homens, a se aproximar deles, a se entender com eles para desenvolver

---

22 Cfr. L. VON BERTALANFFY, *Teoria generale dei sistemi*, Ili, Milano 1971, p. 20.

uma vontade social, coletiva, que “adquire caráter de matéria telúrica em ebulição, que pode ser canalizada para onde a vontade desejar, como a vontade desejar”.<sup>23</sup>

Isso é preciso ser lembrado, especialmente hoje, num momento em que o termo consciência de classe está na moda e parece ser um dos tantos objetos de consumo que podemos comprar numa livraria, já que dele falam os livros. Acreditamos ser útil lembrar, antes de mais nada, a nós mesmos, mas também aos outros, incluindo operários e delegados, que, se nós sabemos escrever algo sobre a experiência operária, *aqui e agora*, é porque outros souberam dar um sentido preciso, pagando caro por isso, à expressão *consciência de classe*.

É preciso aprender [...] a grande lição de tenacidade, modéstia e coerência de um grupo de operários classistas da Fiat, que cumpriram uma obra histórica importante na segunda metade dos anos 1950 [...] É preciso aprender muito com os anos mais quentes e com a derrota [...] [então] sentiu-se ainda uma outra vez o que significa a palavra companheiro, criou-se uma profunda unidade política num grupo dirigente essencialmente ligada a essa experiência.<sup>24</sup>

Dos raciocínios que fizemos até aqui, destaca-se, para nós, a ideia de que a consciência de classe não é uma entidade abstrata, externa ao homem, mas um aspecto particular da consciência social, da consciência coletiva, e um modo particular do devir (ou das possibilidades desse devir) da consciência individual (em especial dos operários). O processo de reapropriação de que falamos anteriormente implica ainda, é claro, um contínuo devir da consciência de classe de cada indivíduo e da consciência de classe da classe operária.

Gostaríamos ainda de ressaltar que não é certamente por meio de uma investigação que considere a consciência de classe como uma postura, ou que tenha a pretensão de classificar desde fora a consciência de classe de dezenas ou de milhares de operários (tentando defini-la a partir da solidariedade, prestígio, posição no conflito etc.), que será possível captar o significado da consciência de classe. O que a caracteriza, para nós, é o Plano individual e coletivo (numa sequência de agrupamentos de homens cada vez maiores).

---

23 GRAMSCI, *La rivoluzione contro il "Capitale"* cit., p. 150.

24 PUGNO-GARAVINI, *Gli anni duri alla Fiat* cit., pp. 4-5 e 6.

### **3. Comparação entre psicólogos do trabalho e operários**

Tentando construir uma hipótese de desenvolvimento da psicologia do trabalho que considere a experiência operária, a consciência de classe e a psicologia do trabalho escrita como três elementos fundamentais, inevitavelmente surge o problema da comparação entre psicologia escrita e psicologia não escrita. Nessa trilha, podemos apenas operar por meio de uma comparação entre alguns textos típicos da psicologia do trabalho escrita e o material que recolhemos através das instruções ao sósia. Temos consciência da extrema limitação da amostra relativa à ciência não escrita, porém, temos igual consciência de que o erro que deriva de tal limitação é apenas um erro de subestimação, não de superestimação. De toda maneira, consideraremos que a comparação entre psicologia do trabalho escrita e psicologia do trabalho não escrita é uma comparação entre exemplos, deixando ao leitor a avaliação da importância dos exemplos que trouxemos.

Temos em mente três modalidades de tratamento dos problemas inerentes ao trabalho. A primeira é absolutamente coerente com a natureza de classe da psicologia do trabalho. Na verdade, esse tipo de literatura se coloca, em essência, o objetivo de uma profissionalidade de tipo técnico, mais eficiente em relação às tarefas tradicionalmente atribuídas a quem se ocupa de políticas de pessoal. É uma proposta de manutenção dos homens semelhante àquela da manutenção das máquinas. Em primeiro lugar, reconhece-se ao psicólogo do trabalho a função de escolher, na contratação, os operários “bons”, de indicar também aqueles potencialmente bons, e de excluir os “ruins”, inclusive os potenciais. Uma vez que o operário é admitido, há de se avaliar sua capacidade. Ao mesmo tempo, uma terceira atividade fundamental é o adestramento e a formação, seja dos operários, seja de quem dirige os operários. No mais, trata-se de refletir e fazer refletir sobre a validade, sobre a possibilidade prática, mais que científica, de todos os instrumentos que o psicólogo pode utilizar, e utiliza, na seleção (entrevista, dinâmicas de vários tipos); na avaliação (dos salários, trabalho, mérito, comportamentos, opiniões); na formação (vídeos etc.).

Um segundo tipo de tratamento se coloca num nível de elaboração mais alto. Propõe-se ao psicólogo, ou melhor, exige-se dele, uma reflexão sobre a psicologia do trabalho a partir de dois pressupostos: de que o taylorismo no plano científico está superado (ou pelo menos os critérios psicológicos usados pelos tayloristas estão superados) e de que a literatura do primeiro tipo é obsoleta. Não se pode mais acreditar que seja possível identificar o operário “bom” ou “ruim” no momento da seleção: o operário se tornará bom ou ruim apenas em função do trabalho que será atribuído a ele.

O psicólogo do trabalho, portanto, não estuda um homem isolado, mas uma relação, um sistema em que o homem interage com a máquina e com o ambiente, isto é, em função dessa máquina e do ambiente. Noutras palavras, a psicologia pode e deve contribuir para transformar todos os operários em bons operários, adaptando o trabalho ao homem, de acordo com concepções mais atuais, mais modernas. Não pode determinar a vontade política dessa transformação, mas pode favorecê-la, pelo menos de duas maneiras: primeiro, mantendo uma posição de neutralidade, segundo, substituindo o psicólogo medíocre, grosseiro, pelo psicólogo, ou melhor, pela psicologia capacitada, eficiente, informada. O pressuposto dessa psicologia é que o taylorismo, por não ter bases psicológicas, criou uma separação funcional entre o homem e as condições de trabalho na fábrica e que o objetivo fundamental da psicologia do trabalho é adaptar o trabalho ao homem. Essa adaptação é possível apenas operando o sistema homem (o complexo caracterizado pelas necessidades e processos de natureza psicofisiológica) – máquina (dispositivos de sinalização e de comando) – ambiente (ruídos, vibrações, iluminação, calor, microclima etc.).

O terceiro tipo de tratamento tende a se colocar no campo da classe operária. As categorias propostas são categorias marxianas (trabalho e subjetividade, fadiga, recusa ao trabalho, entre outras). Da busca de categorias coerentes com a estratégia patronal, passa-se à busca de categorias coerentes com a estratégia de classe. Parte-se de Marx para voltar a Marx, como se em cem anos de história o movimento operário não tivesse produzido nada de essencialmente novo no âmbito da psicologia do trabalho. A abordagem da literatura especializada permanece a mesma. Não pretendemos dizer que tenha o mesmo valor para nós, mas apenas

que não existe nenhum resgate real da cultura operária, entendida como resposta organizada nos diversos níveis, desde o nível individual até o pequeno grupo, o grande grupo, o nível da classe, da organização sindical e do partido. Em outras palavras, o psicólogo julga como se tivesse à disposição as categorias e as estratégias aptas a resolver os problemas dos homens que trabalham, ou como se fosse função da psicologia definir essas categorias sem precisar dos homens que trabalham para elaborar novas categorias e novas estratégias, ou para identificar os planos que a psicologia do trabalho não tem, e não pode ter, e que os operários, nos diversos níveis, provavelmente poderiam ter (e têm).

Com razão, o leitor pode se perguntar se o que escrevemos até aqui pertence a uma ou outra dessas categorias e, nesse caso, a qual delas. Boa parte deste livro pertence à segunda e à terceira categorias, mas gostaríamos de escapar dessa classificação e buscar algo diferente.

Utilizando o material recolhido através das instruções ao sócia, gostaríamos de identificar alguns aspectos desse *novo, diferente* que provém dos operários. Alguns elementos desse *novo* nos parecem claros. Em primeiro lugar, cada um dos delegados se colocou, e nos colocou, diante de uma tal quantidade de problemas que logo se tornou necessário que as instruções fossem articuladas em quatro pontos de referência diferentes. O uso das quatro relações que identificamos é, de certa forma, um artifício, o que é demonstrado pelo fato de coexistirem, no interior de cada um deles, diversas categorias aparentemente heterogêneas. Essas categorias derivam, para todos os sujeitos, de um processo contínuo de reapropriação da realidade da fábrica, a partir do elemento central – o próprio local de trabalho. Passa-se do problema do modo de trabalhar (e de se construir, através das astúcias, a habilidade, a experiência, um modo de trabalhar próprio) ao problema dos tempos, da segurança, da profissionalidade, até enfrentar o problema da capacidade dos técnicos em organizar o trabalho.

A identificação desses problemas é marcada sempre, desde o início, pela busca de uma possível solução e de aliados para realizá-la. Mas, para identificar e conseguir aliados entre os próprios companheiros de trabalho, são necessárias novas

categorias, categorias de homens e de relações com os homens. O “caipira”, o “matuto” são categorias utilizadas não para interpretar, mas para convencer. De estereótipos negativos, se transformam em elementos que permitem a recuperação da história de cada um, da experiência de vida de cada um, como parte de uma história e de uma experiência mais ampla, que inclui a história e a experiência de todos na fábrica. Descobre-se, ou redescobre-se, na tentativa de convencer os demais, uma outra categoria fundamental: a mudança já produzida na organização do trabalho e, portanto, a possibilidade de mudar mais.

A relação com os companheiros de trabalho permite também reconstruir todo o processo de trabalho, toda a tarefa, determina novas categorias de soluções. A comparação entre a capacidade dos técnicos e a capacidade técnica dos operários na organização do trabalho coloca o problema da autonomia em relação aos técnicos da fábrica (e do sindicato), do mesmo modo que o problema de inventar e transmitir novas formas de aprendizagem coloca, em outros termos, o problema da reapropriação.

Quando dizemos que nos encontramos diante de sujeitos extremamente especializados, é importante destacar que essa especialização é bem diferente, bem distante, da especialização da psicologia escrita. Aquela não é uma especialização *a priori*, muito menos uma autocensura. Cada delegado conhece todos os problemas, mas ao mesmo tempo construiu uma maneira própria de ver a fábrica, uma estratégia individual e de pequeno grupo, que, ainda assim, coexiste e tende a remeter ao plano comum, de classe, e se alimenta dos modelos derivados da luta de classe em geral, da estratégia do movimento operário, *aqui e agora*.

Os delegados se colocam o problema de identificar a política da direção: não aquela de que falam os textos de psicologia, naturalmente, mas o plano político (desde os objetivos produtivos até as modalidades técnicas, os objetivos político-sindicais não apenas em geral, mas também nos detalhes, alcançando o nível do grupo e do indivíduo). Colocam-se o problema de uma política própria enquanto delegados, como Conselho de Fábrica no âmbito da política sindical, não somente para realizá-la, mas para verificá-la, corrigi-la e enriquecê-la. Essas e outras coisas

são evidentes para quem quiser pesquisar no material relativo às instruções ao sócia (bem como nas histórias), mas também para aqueles que se empenharem em investigar na própria experiência direta ou indireta de contatos com os operários.

Além dessa visão explícita da fábrica por parte dos operários, há uma outra, implícita, mas não por isso menos relevante. Diz respeito ao significado que se deve atribuir às mudanças produzidas pela vontade dos operários e, portanto, estreitamente ligadas à sua experiência. Para quem julga de fora, o taylorismo não está superado, o que é verdade. Mas também é verdade que, para os operários, *aqui e agora*, a fábrica não é mais a mesma de dez anos atrás. Mesmo que a psicologia do trabalho escrita ignore (pelo menos enquanto dado essencial), a fábrica mudou, não tanto do ponto de vista objetivo, mas mudaram profundamente os homens que executam e as relações entre os homens. Isso não aconteceu porque a psicologia do trabalho definiu novos modos de produzir (se algum psicólogo pensa assim, que releia *A mosca e a carroça*, de La Fontaine), mas por outras razões bem diferentes: os operários fizeram experiência e, dessa experiência, tiraram conclusões, identificaram objetivos e impuseram uma luta para modificar a organização capitalista do trabalho, que, por reflexo, forçou a psicologia do trabalho a encarar essa nova questão.

Com isso, não pretendemos ignorar que alguns psicólogos, assim como tantas outras pessoas que desenvolvem inúmeros papéis na sociedade, também pensaram a organização do trabalho como problema a ser resolvido e propuseram soluções. Mas esse é outro assunto.

Gostaríamos, ainda, de expressar uma nossa impressão que talvez não seja totalmente pertinente à psicologia do trabalho, pelo menos àquela tradicional. Ela resultou das instruções ao sócia, bem como de todo o seminário, e nos impactou profundamente. Os delegados, mesmo os que trabalham na linha, nas prensas, falam de seu trabalho como algo que os estimula, provoca sua inteligência, sua habilidade psicomotora e capacidade criativa (não o trabalho nas linhas ou nas prensas em si, mas a perspectiva que criaram). A predeterminação do tempo e da gestualidade como condição de extrema necessidade não os faz lamentar seus

destinos e o destino da humanidade, mas os impele a tirar de si e dos outros o máximo possível para mudar. É uma luta dura, contínua, vivida como um jogo, em que se combate para vencer, nunca para perder.

O campo de interesses, de problemas, presente na consciência dos delegados (ao menos daqueles de que coletamos as instruções), comparado com o campo dos textos de psicologia, confirma o quanto a área real de competência da psicologia do trabalho escrita foi mutilada. Também é evidente que existe uma estruturação do comportamento em planos individuais orgânicos, além de organicamente associados na consciência coletiva, porém, a psicologia escrita nos oferece apenas fragmentos mutilados, distorcidos. Não é mais possível que à psicologia escrita interessem apenas esses fragmentos mutilados. É preciso conhecer, coletar, documentar o conteúdo global, conhecer os planos dos operários (e da classe operária) no que diz respeito aos problemas que a organização do trabalho comporta.

O terceiro elemento que vem à tona, talvez de forma menos evidente, é que a riqueza do campo de interesses, a inteireza da hierarquização, quando considerados os planos, é inversamente proporcional à riqueza do conteúdo do trabalho nos termos tradicionais.

A psicologia do trabalho, limitando-se quase essencialmente à relação homem-tarefa, esqueceu que, justamente nas condições de maior necessidade – em que os homens, considerados em série, são dispostos em série às ordens de uma máquina, uma esteira, um transportador, ou um *transfer*, e em que se impõe, ou se solicita de alguma maneira que executem sem pensar –, o homem tem maior probabilidade de encontrar sua humanidade como elemento que o coaduna com outros homens, tem maior probabilidade de encontrar respostas organizadas, inteligentes, que por si só conformam um fato cultural.

Pode-se estabelecer a hipótese, ao menos a partir dos elementos que temos à disposição, de que a quantidade e a qualidade da experiência operária são diretamente proporcionais à condição de necessidade e inversamente proporcionais à riqueza de conteúdo do trabalho, entendida no sentido tradicional.

É importante ressaltar tal hipótese por contrastar com o conceito tradicional de experiência, ligada à profissionalidade. Parece-nos óbvio que, se falamos de experiência operária não em termos tradicionais (ou seja, em termos de habilidade na execução de um trabalho complexo), mas em relação à capacidade de se associar ao próprio grupo de trabalho e aos modelos gerais da estratégia operária para modificar a organização do trabalho, a situação mais estimulante para a produção de estratégias é justamente aquela dos trabalhos mais pobres de significado, em que a condição de executor é mais clara.

#### **4. Perspectivas de desenvolvimento para uma psicologia do trabalho global**

É preciso conhecer o conteúdo da “caixa-preta” que é o homem-operário. É certamente difícil, ou mesmo impossível, definir seu conteúdo a partir de correlações entre sinais que entram e respostas que saem. No entanto, é indispensável conhecer o conteúdo dessa “caixa-preta” que são os homens-operários até porque são homens *diferentes*. Essa diferença tem a ver também com o modo de viver na acepção mais ampla (com o tipo de trabalho, de esforço, com o modo de usar o tempo livre), mas não é essa a *diferença* que conta. Nem é essencial o modo como consideram a sociedade, porque há outros homens (inclusive psicólogos) que interpretam a história com o modelo marxiano, tal como os operários (uma parte dos operários), e, talvez, de maneira mais refinada, mais elaborada.

É o aspecto mais tipicamente psicológico que os torna diferentes: os operários são um conjunto. O importante para nós é que quanto mais são competentes, são líderes, mais eles se sentem um momento fundamental desse conjunto, mais o representam. Esse elemento é o dado fundamental dessa diferença. O valor do operário para o psicólogo do trabalho nunca é o da capacidade de representar seu grupo, a sua fábrica, a classe operária, a sociedade dos homens.

O segundo elemento que diferencia a “caixa-preta” dos operários daquela dos psicólogos do trabalho – que é uma consequência do primeiro elemento – é a maneira como uns e outros fazem experiência, nos termos clássicos, formulando uma hipótese e depois a testando. A complexidade da experiência operária é um

dado que não somente escapa à pesquisa comum (a quase totalidade das pesquisas psicológicas), como não é pensável, logo, não é sequer potencial, possível, para o psicólogo do trabalho. Os psicólogos do trabalho não são um conjunto em que o mais competente é o mais capaz de representar seu grupo, sua fábrica, a sociedade, mas é aquele que cria as hipóteses mais originais, mais adequadas para explicar o operário em relação com a tarefa, sem jamais se preocupar em verificar se essa hipótese é adequada, válida para mudar o mundo dos homens considerado por tal hipótese. Não se trata de negar o valor da pesquisa pura, isso é outra coisa. Trata-se de perceber que as pesquisas de Mayo e Taylor poderiam ter se desenvolvido de outra forma se tivessem a complexidade e a perspicácia que marcam, *aqui e agora*, a abordagem dos operários.

É estranho que no mundo científico nos coloquemos o problema de qual desenvolvimento teria a física se não tivesse nascido no mundo das línguas indo-europeias e não nos perguntemos se, *aqui e agora*, no mundo dos homens que falam essas línguas, existem modos de ler a realidade diferentes dos tradicionais e que possam constituir um ponto de partida para um desenvolvimento distinto, não diremos da física, mas pelo menos da psicologia do trabalho.

O desenvolvimento da psicologia do trabalho deriva da relação entre o pensável e o possível, e procede no âmbito das hipóteses e soluções que os homens escolhem, sabem querer e sabem realizar. Voltando aos elementos diferenciadores, a amplitude do campo de interesses do bom operário vai da máquina que tem diante de si à sua relação com essa máquina em termos de tempo, de gestos, de astúcias para modificá-los, até a relação com o seu grupo, as suas organizações, a hierarquia da fábrica e a sociedade inteira. O único limite às suas possibilidades é dado pelos instrumentos conceituais que ele possui, que são definidos pela consciência individual e social que o caracteriza. Para o operário, nada fora disso é definitivo. Para o psicólogo, os vínculos são infinitos. Ele é, *aqui e agora*, limitado no seu pensar e no seu agir pelo departamento de tempos e métodos, pelas leis da *linha*, pelas regras do jogo dos prescritores, que não admitem a utilização dos executores para mudar a organização do trabalho, nem sequer os métodos

de intervenção do psicólogo. A amplitude do pensável é, portanto, de tal maneira reduzida pela limitação de seu possível, que o torna realmente pequeno comparado ao que o seu papel comportaria. Como se não bastasse, geralmente o psicólogo não tem consciência disso ou, quando essa consciência existe, limita-se ao fato de ele ser impedido por elementos objetivos, não pelos instrumentos conceituais que possui.

Assim, não apenas interessa conhecer o conteúdo da “caixa-preta” dos operários, mas também a dos psicólogos do trabalho. Quando dizemos conhecer, queremos dizer conhecimento recíproco. Esse conhecimento recíproco entre o operário e o psicólogo, que pressupõe a vontade de se conhecerem, é o único modo que permitirá ao psicólogo de fábrica tomar consciência do conteúdo de sua própria “caixa-preta”. Se isso não ocorreu até o momento, certamente não é por acaso, nem está mecanicamente ligado às leis inexoráveis do desenvolvimento de classe da ciência, mas se deve também à ausência de modelos adequados.

Um desses modelos adequados para realizar o objetivo que nos propusemos poderia ser o de Miller. Se

... é essencial que a ciência tenha à disposição descrições acuradas [...] a vida é mais que uma coisa, uma substância, um sujeito que existe [e, acrescentamos nós, a história é ainda algo mais complexo] [...] a descrição é a abordagem tradicional do cientista, a repetição foi a abordagem tradicional do artista [...] viveu nas fronteiras tecnológicas da ciência [...] mas agora está emergindo como uma alternativa científica com direito próprio [...] o desenvolvimento dos modernos computadores tem dado os instrumentos necessário para repetir, simular em larga escala, os processos que se deseja estudar.

Não é o desenvolvimento dos computadores que nos parece interessante nessa proposta (em parte, também isso, mas de forma secundária), mas sim o modelo da *repetição* como nova abordagem na pesquisa da psicologia do trabalho.

Por que não combinar o método de coleta do que o sujeito nos sugere com o método da repetição, voltada a reproduzir o plano de comportamento que deriva da experiência de fábrica? Nós conseguimos coletar esse plano não apenas através das ações, mas também da expressão verbal. A expressão verbal representa pelo

menos uma parcela da consciência que cada sujeito tem desse Plano – ao menos no que se refere à psicologia do trabalho.

Para além dos inevitáveis erros de todos os métodos, de maneira compatível com o rigor e o escrúpulo de quem os utiliza, o método das instruções ao sócia representa, ou melhor, pode representar, a tomada de consciência (por quem prepara as instruções ao sócia) do próprio comportamento real. Pode tornar mais claro o reflexo da realidade objetiva e a coerência entre ele e a própria realidade. Noutras palavras, pode permitir também, junto à tomada de consciência da realidade já presente no objeto, a tomada de consciência do modelo dessa realidade e do modelo de intervenção sobre a própria realidade. Isso envolve a psicologia do trabalho como formalização científica, envolve a sua possibilidade de desenvolvimento e transmissão, de formação de psicólogos do trabalho e, ao mesmo tempo, o processo de reapropriação da ciência por parte da classe operária. Pode ser um instrumento de conhecimento dos operários, por parte dos psicólogos, e dos psicólogos, por parte dos operários.

Com base em nossa experiência, acreditamos que o método da repetição homem-homem (instruções ao sócia) pode ter uma utilidade considerável para a psicologia do trabalho, desde que o psicólogo do trabalho queira confrontar sua “caixa-preta” com a “caixa-preta” dos operários. Ou seja, pode ter uma utilidade considerável se o psicólogo do trabalho ousar confrontar seus modelos de uso, seus planos de comportamento, expressos com a mesma técnica das instruções ao sócia, com os modelos de uso, os planos de comportamento dos operários obtidos com o mesmo método. O processo de reapropriação dos modelos científicos deve determinar também a desmistificação da psicologia do trabalho escrita. Isso não pode se dar nem por meio de uma humilhação narcisista nem por meio de uma autocrítica do psicólogo, independentes, portanto, de um juízo dos sujeitos diretamente envolvidos na psicologia do trabalho. Pode se dar apenas através de um confronto entre sujeitos diferentes como experiência, que se considerem iguais na medida em que se reconheçam reciprocamente uma complementaridade social (ou ao menos potencial) e o mesmo dever de

expor, com uma linguagem compreensível para ambos, seus planos, objetivos, instrumentos conceituais e operacionais.

Gostaríamos ainda de destacar que o que propomos aqui não é a hipótese de uma nova psicologia do trabalho, mas de uma nova modalidade de desenvolvimento, convencidos, porém, de que desse novo modo de fazer ciência pode brotar uma nova psicologia do trabalho. Para nós, o aspecto essencial de uma psicologia do trabalho diferente, caracterizada nos moldes que tentamos caracterizá-la, talvez seja a reapropriação de todos os modelos dos grupos de homens que trabalham na fábrica (executores e subgrupos de prescritores). Isso pressupõe uma dialética entre modelos de uso e modelos teóricos (entre os detentores desses modelos) que represente a continuação de um processo de transformação da organização do trabalho, já em curso, embora num estágio inicial.

A modalidade que propomos tem os operários como protagonistas; a experiência operária como ponto de partida, particularmente nas formas em que se delineou nos últimos anos na Itália; a consciência de classe como *motivação* e como momento de avaliação; a psicologia escrita e a não escrita (até agora) como matéria sobre a qual fazer uma escolha para a redefinição de modelos teóricos adequados. O papel inicial dos psicólogos do trabalho, em tal perspectiva – que é também uma hipótese –, poderia ser aquele de fornecer o conteúdo e os métodos da psicologia do trabalho tradicional, papel possível somente se os psicólogos do trabalho se reconhecerem como um dos componentes de uma nova comunidade científica expandida, apta a contribuir para a identificação de uma nova organização do trabalho.

Para concluir, parafraseando Gramsci, é preciso elaborar uma doutrina em que todas as relações sociais são ativas e em movimento, deixando bem claro que a sede dessa atividade é a consciência de cada indivíduo, que se concebe como não isolado, mas rico de possibilidades oferecidas por outros homens e pela sociedade das coisas, sobre as quais certamente tem conhecimento. E hoje, cabe dizer, isso é possível. Pelo menos para a psicologia do trabalho, é o momento de começar.

# Fabrefactum

## Linha Editorial

A **Fabrefactum** publica obras que revelam como fatores sociais contribuem para a produção de fatos científicos e artefatos tecnológicos. Multi-disciplinar em sua proposta, a Fabrefactum acolhe trabalhos de uma ampla gama de disciplinas, tais como sociologia, filosofia, história, antropologia, ciências políticas, economia, psicologia e educação.

Estudos de controvérsias científicas e da construção social da tecnologia descrevem o trabalho cotidiano da ciência e tecnologia em laboratórios e empresas. Evidenciam também as habilidades e saberes de cientistas, técnicos e usuários, que constroem e sustentam os fatos científicos e artefatos. Os estudos sociais de ciência e tecnologia se contrapõem ao modelos canônicos de ciência e tecnologia, que desconsideram o saber empírico e habilidades práticas dos atores sociais, as intuições baseadas na experiência, o conhecimento tácito e os juízos de valor implícitos em qualquer fazer humano.

“Verdades científicas” e “ótimos tecnológicos” são sempre criados dentro de um contexto social: o que funciona é sempre julgado em relação às necessidades de uma comunidade particular e pode parecer bem diferente quando julgado por outra perspectiva. O “fechamento” de uma controvérsia científica ou tecnológica só ocorre quando o grupo vitorioso é capaz de estabilizar os mundos sociais e naturais e impor um paradigma dominante. O estudo de como as controvérsias são “fechadas” ilustram como que conhecimentos e práticas antes contingenciais são reificadas como o resultado inevitável do progresso científico e tecnológico. Pelo menos a este respeito, não existem diferenças essenciais entre a produção de fatos científicos nas ciências sociais e nas ciências da natureza.

As obras publicadas pela **Fabrefactum** examinam como o conhecimento é acordado, disputado, modificado e transmitido. A produção de novos conhecimentos é a produção de novos acordos sociais sobre o que se deve considerar como sendo “certo” ou “errado”. Isso implica reconhecer as dimensões cognitiva e subjetiva da prática científica e o saber tácito dos agentes sociais envolvidos, sejam eles cientistas, tecnólogos ou cidadãos que detenham saberes específicos. Pretende-se questionar os mitos da ciência e tecnologia, sem com isso negar a importância do conhecimento especializado.

As obras da **Fabrefactum** também aprofundam a compreensão da recorrente questão da natureza do trabalho humano e sua substituição por máquinas, em especial os limites e possibilidades do uso da inteligência artificial e de sistemas especialistas. Em termos práticos contribuem para o projeto de tecnologias orientadas para a atividade, ao mostrar o papel das pessoas em fazer possível o uso rotineiro, manutenção e atualização de qualquer tecnologia. A socialização e a imersão em “formas de vida” se tornam centrais na transferência de tecnologia e gestão do conhecimento tácito.

A compreensão da natureza social do conhecimento científico e tecnológico tem implicações em outras esferas da vida. A desmitificação da ciência lhe retira a autoridade e o poder advindos de uma posição supostamente privilegiada de acesso à realidade absoluta. Abre-se assim um espaço onde indivíduos que detêm uma “expertise baseada na experiência”, mas não necessariamente titulações acadêmicas, possam contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas. A participação popular em questões científicas e tecnológicas passa a ter valor tanto epistêmico como político. Estas mudanças trazem um novo desafio: como definir critérios de inclusão, exclusão e de contribuição de cada grupo social – problema que se mostra ainda mais agudo quando se tem uma controvérsia que ainda não foi fechada.

Por fim, as obras publicadas pela Fabrefactum pretendem transformar a educação em ciências e a compreensão destas pelo público. O modelo conônico de ciência se sustenta no mito da infalibilidade do método científico ao ensinar que a “verdade científica” é o resultado de um método impessoal e objetivo que iniciantes têm de aprender a valorizar e aplicar. Ao mesmo tempo em que não se nega a importância desta atitude como uma aspiração, os estudos sociais da ciência mostram que esta não é uma descrição fidedigna de como ciência e tecnologia são produzidas. O ensino de ciências só pode melhorar se as idéias tradicionais forem complementadas por uma compreensão das maneiras pelas quais controvérsias científicas e tecnológicas emergem, são fechadas e reabertas.

Compreender a ciência e tecnologia como instituições sociais – e assim abrir a possibilidade de propostas alternativas – é um pré-requisito essencial para o desenvolvimento de um diálogo efetivo e crítico entre ciência, tecnologia e sociedade. A Fabrefactum espera, com suas publicações, contribuir para este movimento.



**Sobre o livro**

Formato: 16x23 cm

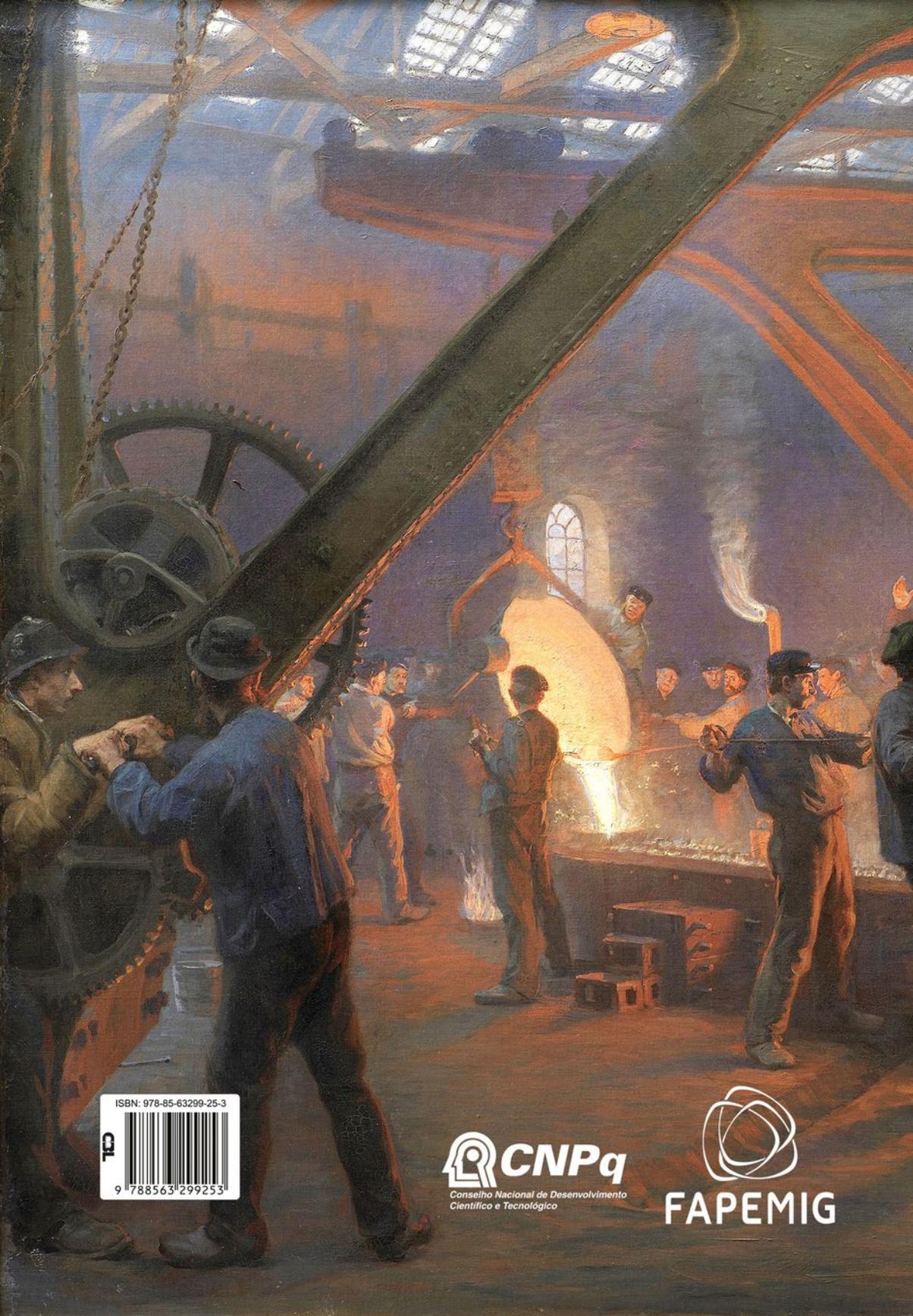
Mancha: 12,4x19 cm

Tipologia: Texto – Minion Regular (corpo 11 pt)

Títulos – Minion Regular (corpo 30 pt)

Subtítulo 1 – Minion Regular (corpo 14 pt)

Subtítulo 2 – Minion Regular (corpo 12 pt)



ISBN: 978-85-63299-25-3



CPL

9 788563 299253

 **CNPq**  
Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico



**FAPEMIG**