



PARTICIPAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE  
CONTROLE DO CAPITAL E DA BUROCRACIA

DORGIVAL HENRIQUE

PARTICIPAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO UMA ESTRATÉGIA  
DE CONTROLE DO CAPITAL E DA BUROCRACIA

Banca examinadora:

ORIENTADOR: Prof. Fernando Claudio Prestes  
Motta

Professor: \_\_\_\_\_

Professor: \_\_\_\_\_



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

DORCIVAL HENRIQUE

PARTICIPAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO UMA ESTRATÉGIA  
DE CONTROLE DO CAPITAL E DA BUROCRACIA

Dissertação apresentada ao curso de  
Pós-graduação da EAESP/FGV, na área  
de: TEORIA E COMPORTAMENTO ORGANIZA  
CIONAIS, como requisito para obten-  
ção do título de mestre. Orientada  
pelo professor: Fernando Claudio -  
Prestes Motta.

## Í N D I C E

1. Introdução.....	01
2. Capítulo I: <u>A participação como uma estratégia</u> <u>de Controle Organizacional.....</u>	03
2.1. A Participação é uma Justificativa Ideológi ca e eficaz de subordinação do trabalhador ao Capital.....	31
2.2. Participação é uma estratégia burocrática de controle e legitimação.....	35
2.3. Limites e Alcances do Modelo Participacio nista.....	38
3. Capítulo II: <u>A Não participação na Organização</u> <u>Sindical como uma estratégia de</u> <u>controle da Burocracia.....</u>	45
4. Conclusão.....	70
5. Anexo I.....	76
Anexo II.1.....	93
Anexo II.2.....	99

## INTRODUÇÃO

Sendo as organizações um espaço privilegiado do poder e as teorias organizacionais sua fonte legitimadora, achamos por bem ensaiar alguns passos no sentido de conhecer a relação dialética que "efeixa", num só momento, o poder "dominante" e o poder "libertador".

Entrelaçado ao nível organizacional e racionalizado em nome de critérios técnicos e ou administrativos o poder do dominador encontra maior guarida numa organização de cunho participacionista, pois aí, que sua "evidência" se oculta em nome da democracia organizacional.

Tentaremos refletir tal ocultação em cima da avaliação de três discursos de dirigentes ou ex-dirigentes organizacionais, dentro de uma suposição que a questão do conhecimento, não é só uma questão ideológica, mas também política de se apreender a realidade, visto que não se pode separar o indivíduo de sua "praxis" concreta.

Selecionamos três entrevistas ou depoimentos (uma de dirigente empresarial as outras duas de dirigente e ex-dirigente sindical), visando procurar conhecer um pouco da realidade local e suas amarrações ao nível institucional.

No desenvolvimento de nossa reflexão percebemos que se tratava de uma aventura e que o problema de fundo era a ques

tão de poder numa sociedade de classes, no entanto, achamos que deveríamos continuar, não só porque estávamos num barco sem retorno, mas sobretudo porque tal questão, através de levantamento de "casos" locais que retratam uma região interiorana é praticamente inexistente.

Desta forma, analisaremos, em primeiro lugar, uma organização produtiva, passando em seguida para o Sindicato dos Metalúrgicos de Piracicaba, onde a questão participação e não participação, apresenta-se como uma estratégia de controle organizacional do capital e da burocracia.

Não é necessário salientar que nossas dúvidas são maiores que as certezas, nem tão pouco registrar que tais estudos deveriam prosseguir, sem pretensões de grandes sínteses, tentando captar as amarrações secundárias, oriundas de cidades onde a vivência social e cultural são sensivelmente menores em relação aos grandes centros.

## A PARTICIPAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA DE CONTROLE ORGANIZACIONAL

O caso que iremos refletir inicialmente, refere-se a uma Fundação localizada no município de Piracicaba, onde o modelo administrativo, de cunho participacionista, foge, de muito, aos modelos vigentes em empresas congêneres, tornando-se assim, uma tipicidade diferenciada nas indústrias brasileiras.

Trata-se, portanto, não só de explorar sua eventual atipicidade, mas, sobretudo, de explorar sua proposta administrativa, sua base ideológica, seus limites e seus alcances enquanto proposta administrativa.

Para tal fim, é necessário explicitar algumas suposições implícitas em nossa reflexão:

- Supomos que o aparato administrativo seja uma forma racionalizada de poder.
- Supomos que esta forma racionalizada de poder na sociedade capitalista se desenvolva num constante redirecionamento de subordinação da força de trabalho, visto que um aparato não entra em crise só por ser mal administrado, mas também, por não estar devidamente legitimado.
- Supomos que, numa sociedade dividida em classes, existam constantes entrechoques de poderes que não /

são reconciliáveis.

- Supomos que os aparatos administrativos funcionam e são legitimados pelas teorias organizacionais, ainda que estas sejam assimiladas de forma assistemática / ou não explicitada.
- Supomos que a questão do conhecimento, quer seja na sua forma de apreensão ou transmissão, não seja só uma questão científica ideológica, mas também política, visto que não se pode separar o indivíduo de sua "praxis" concreta, de sua inserção "política" na luta de classes.

Evidentemente, portanto, nossa reflexão é direcionada, como de qualquer outro membro da chamada "comunidade científica". Com isto estamos querendo dizer que não pretendemos abrir mais / nosso leque de suposições, para não correremos o risco da compreensão, sob a ótica do "homem total" e minimizarmos nossa questão central, ou seja, a participação organizacional enquanto mecanismos de controle e subordinação da força de trabalho, sujeita a uma multiplicidade de facetas do poder que acabam se polarizando/ entre dominantes e dominados, explorados e exploradores.

O processo de fundição, na ampla maioria das empresas brasileiras, é um processo bastante manual não só devido às dificuldades de mecanização deste setor industrial mas também está fundamentalmente correlacionado com o chamado "sistema de produção": produção por encomenda, por lotes, tamanho da peça, etc.

As operações fundamentais do processo de fundição podem ser resumidas da seguinte forma:

- Confecção do modelo - modelagem
- Confecção do macho - macharia
- Obtenção do metal líquido - fusão



- Enchimento do molde com metal - vazamento
- Retirada da peça do molde - desmoldagem
- Corte de canais e limpeza da peça - rebarbação e limpeza (1)

Tais operações se constituem, ao nível da fábrica, em setores, onde a figura do trabalhador direto, aparece como fundamental para garantir o êxito do processo. Se analisarmos as descrições de cargos (nas empresas que possuem tal instrumental de controle), verificaremos que em todos os setores deverá haver um mínimo de mão de obra "qualificada", ou seja, que domine a "arte e os instrumentais de trabalho" para que se possa assegurar a qualidade do produto.

Quando estamos diante de produção sob encomendas onde a especificidade do cliente deve ser atendida não só em termos de qualidade como também em termos de "sofisticação" (exigência tecnológica) do produto, a figura do trabalhador direto se destaca, visto que, como frisamos anteriormente, a mecanização neste tipo de fundição praticamente se reduz (dependendo do caso), na utilização de fornos elétricos e pontes rolantes.

Não obstante o trabalho de Afonso Carlos Fleury já tenha demonstrado, através de verificação empírica, que as variáveis da teoria da contingência "não são tão importantes quanto as variáveis relacionadas ao sistema social" (2), para explicar a questão da organização do trabalho na indústria, achamos necessário noticiarmos algumas variáveis que permeiam esta teoria, pois não deixam de ser variáveis que "influenciam" a construção do "modelo organizacional" e seu aparato administrativo.

Primeiramente, diríamos que o processo de produção é estabelecido em função de pedidos individualizados dos clientes,

sendo que a diretoria da empresa considera o mercado disputado no que tange a comercialização do produto, o mesmo não ocorrendo com relação às matérias primas, ou seja, são facilmente encontradas / no mercado e raramente ocorre atraso na entrega.

A empresa possui dois diretores, herdeiros, acionistas majoritários, cujas idades vacilam entre 35 a 37 anos. Ambos são engenheiros e possuem o curso de pós-graduação em metalurgia. À diretoria industrial estão subordinados o departamento de controle de qualidade e gerência da produção. À diretoria administrativa estão subordinados os departamentos: comercial, financeiro, / contábil e de desenvolvimento social. Possuem cerca de "130 empregados trabalhando em uma fundição totalmente manual" (3), sendo o custo da mão de obra rateado pelos produtos. Os supervisores têm aproximadamente 10 anos de casa e no recrutamento é fundamental a indicação de colegas de trabalho. A taxa de rotação de mão de obra é considerada baixíssima, o absenteísmo quase que inexistindo.

O tema participação na organização não é novo e está / implícito na literatura organizacional dos teóricos ligados à Escola de Relações Humanas. Ainda que suas teorizações sejam românticas, seu conteúdo foi absorvido, em parte, pelo capital, como um remédio ao aumento de produtividade, absenteísmo, turnover, etc. Tal tema vem sendo severamente criticado pelos cientistas sociais como uma estratégia de manipulação da força de trabalho. Maurício Tragtenberg, em Administração, Poder e Ideologia, levanta a base ideológica de tal estratégia administrativa e a crítica de maneira impiedosa, não deixando margens a qualquer leitor sério ilustrar-se com as propostas participacionistas.

A literatura marxista nos revela que a organização ca-

pitalista da produção é fruto das necessidades básicas do processo de acumulação capitalista. Desta forma, para que a organização capitalista de produção possa responder às suas necessidades básicas de acumulação, desenvolverá processos de subordinação do trabalhador ao capital, dentro de uma lógica racionalizada, cuja explicitação se dá em nome de critérios tecnológicos e ou administrativos.

Ao explicitar tal racionalização, objetivando a eficácia organizacional (eficácia do capital) desenvolve sua própria lógica de subordinação.

Na sociedade capitalista, a lógica de poder adequado à eficácia organizacional é fundamentalmente à lógica do capital, na medida em que a força de trabalho é ao mesmo tempo produção de mercadorias e de mais valia.

"O processo de produção, quando unidade do processo de trabalho e do processo de produzir valor, é processo de produção de mercadorias; quando unidade do processo de trabalho e do processo de produzir mais valia, é processo capitalista de produção, forma capitalista da produção de mercadorias". (4)

"Assim, para os dirigentes da produção capitalista, a organização do trabalho responde, conceitualmente, a uma necessidade econômica (obter a melhor produtividade possível) e a uma necessidade política (manter os produtores diretos numa posição subordinada em relação ao capital).

Ora, essas necessidades são contraditórias e, em última análise, as formas capitalistas da produção têm por objetivo resolver essa contradição". (5)

O paradigma marxista de análise da organização do traba

lho nos coloca que a lógica da subordinação é a lógica do capital e, nesta perspectiva, o processo de trabalho se apresenta como local privilegiado e de análise, pois aí é que se dá a explicitação das contradições entre proprietários e não proprietários dos meios de produção. Estas contradições que regem as relações capitalistas de produção, são relações objetivas, isto é, não idealizadas, são relações que se manifestam objetivamente num processo de fabricação de mercadorias (valor de uso) e produção de excedente (mais valia) entre proprietários e não proprietários dos meios de produção.

"O processo de produção é a unidade imediata entre o processo de trabalho e o processo de valorização, do mesmo modo por que seu resultado imediato, a mercadoria, é a unidade imediata entre valor de uso e valor de troca. Contudo, o processo de trabalho não é mais do que um meio do processo de valorização, / processo que, por sua vez, é essencialmente produção de mais valia, isto é, processo de objetivação de trabalho não pago. Assim, se acha determinado especificamente o caráter global do processo de produção". (6)

"O produto do processo de produção capitalista não é simplesmente produto (valor de uso), nem simplesmente mercadoria, isto é, produto que tem um valor de troca; seu produto é a mais-valia. Seu produto são mercadorias que possuem mais valor de troca, isto é, que representam mais trabalho do que o adiantado para sua produção sob forma de dinheiro ou mercadorias. No processo capitalista de produção o processo de trabalho só se manifesta como meio; o processo de valorização ou a produção de mais-valia, como fim". (7)

Do ponto de vista marxista, percebe-se uma hierarquia

de categorias onde o processo de valorização é dominante, o processo de trabalho subordinado.

Desta forma, a organização social do trabalho na sociedade capitalista é buscar a maximização do valor excedente ( mais valia) e ao mesmo tempo manter um controle real e efetivo sobre o processo de trabalho, visando eliminar todos os entraves que o processo de trabalho possa interpor ao processo de valorização do capital.

Para análise marxista a forma social de organização do trabalho está subordinada ao desenvolvimento das forças produtivas, onde a lógica da subordinação (dominação) do trabalhador ao capital, deve acompanhar a lógica do progresso técnico.

Desta forma a subordinação do trabalhador ao capital, bem como seu grau de desqualificação e exploração, consiste em constantes re-arranjos organizacionais, devidamente legitimados ao nível institucional, impostas pela lógica da rentabilidade do capital.

Como objetivo último da organização social do trabalho é a produção do valor excedente, (apropriado pelo capitalista), o capital necessita manter um controle social do trabalho e de modo particular sobre o processo de trabalho. A possibilidade de exercício, por parte do capital, de um controle real e efetivo sobre o processo de trabalho, pode assumir historicamente várias formas, de acordo com a necessidade de acumulação e do grau de resistência da classe trabalhadora.

A análise marxista de cunho mais ortodoxo, ao examinar a questão da dominação, vê organização social do trabalho, subme-

te a racionalidade da subordinação (controle) à racionalidade  
"técnica" na medida em que privilegia o progresso técnico incor-  
porado na produção capitalista como determinante dos mecanismos /  
de dominação e de desqualificação da força de trabalho.

Cláudio L. Salm, nos diz que "a literatura radical norte-americana é pródiga nas denúncias sobre a deteriorização / das condições de trabalho. Condena-se o despotismo das hierarquias empresariais, o excessivo parcelamento das tarefas a que es tão submetidos não só os trabalhadores diretos como também os fun cionários administrativos e mesmo os técnicos. O que se enfatiza / é a crescente desqualificação do trabalho que acompanha o crescimento das empresas e o aumento de produtividade. No entanto, as interpretações do fenômeno contidas nas denúncias, costumam ser bastante ingênuas. A desqualificação do trabalho, nessas análises, resulta de uma verdadeira conspiração dos patrões para controlar seus empregados. O progresso técnico não passa de manobras capitalistas pensadas primordialmente para desqualificar a classe operária. Braverman, sem dúvida alguma, o que produziu o melhor / estudo da safra, não escapa dessa visão conspiratória, mas apesar disso, não o incluiríamos no mesmo conjunto dos radicais norte-americanos. Baseia-se em Marx para mostrar os efeitos da tecnologia sobre os trabalhadores das várias esferas, mas inexplicavelmente, não aparece em seu livro, de resto excelente, qualquer ten tativa de recuperar a análise marxista do sentido do progresso / técnico no capitalismo" (8).

Esta visão ortodoxa do marxismo, situa o problema da subordinação (disciplina, autoridade, etc.) como sendo racionaliz-



dade do desenvolvimento tecnológico contido nos meios de produção, ou seja, trabalha-se com a racionalidade da técnica e com a racionalidade da subordinação (dominação).

Stephen Marglin, criticado por Salm, como sendo portador de uma visão conspiratória do processo de desqualificação do trabalhador nos alertou para o seguinte: " os paladinos do capitalismo estão profundamente convencidos de que a hierarquia é inelutável. O seu último argumento é que a pluralidade das hierarquias capitalistas é preferível a uma hierarquia socialista única. E podem mesmo invocar em seu auxílio um aliado inesperado: Friedrich Engels. Talvez sob o efeito de um desvio passageiro. Engels sustentou numa certa época de sua vida que a autoridade era determinada tecnologicamente e não socialmente (grifo nosso): "Se o homem, à força do saber e de gênio inventivo, domesticou as forças da natureza, estas tiram a sua vingança submetendo-o, na medida em que ele as emprega, a um verdadeiro despostismo independentemente de qualquer organização social. Pretender abolir a autoridade na grande indústria é o mesmo que pretender abolir a própria indústria, destruir o tear mecânico para voltar à roda de fiar " (9).

A racionalidade da subordinação ligada exclusivamente ao desenvolvimento das forças produtivas, parece-nos que é cair / na mesma armadilha que caíram os "radicais norte-americanos", só que desta feita a conspiração não se realiza pelo capitalista e sim pela máquina.

Para se examinar a questão da dominação ao nível organizacional é necessário também se recuperar o paradigma weberiano

onde a racionalidade do desenvolvimento tecnológico (racionalidade do desenvolvimento das forças produtivas) e a racionalidade da subordinação se encontram na sociedade capitalistas acopladas na forma do conhecimento como base da dominação (autoridade, disciplina, manutenção de instrumentos de conformidade, etc.).

Interessa-nos salientar que a utilização dicotômica de proprietários e não proprietários dos meios de produção, não são suficientes para captar as estratégias administrativas de controle e subordinação da força de trabalho, porém se constituem em / condição necessária, dado que os mecanismos de controle e subordinação prepassam em nome da eficiência administrativa, por esta / condição objetiva.

Desta forma, a dominação que ocorre ao nível organizacional tende a ser cada vez mais calculista, evidentemente que dentro da lógica do capital, porém fundamenta no conhecimento tecnoburocrático, do conhecimento contabilizado em forma de orçamento de capital, decodificado em termos de fluxo de caixa com valores descontados e projetados a longo prazo, onde a inovação do desenvolvimento tecnológico, de acordo com a lógica do capital, necessita cada vez mais do concurso das chamadas ciências exatas ou ciências biológicas. A lógica da racionalidade, adequação de meios a fins, é fundamental na questão da dominação capitalista e neste sentido é necessário recuperar Weber e examinar a burocracia, não só no seu grau de consistência estrutural e racional , mas sobretudo, recuperar do conceito weberiano de burocracia, a dimensão do controle da força de trabalho, via conhecimento técnico.



Se recuperarmos a dimensão de burocracia implícita no conceito weberiano, que eficiência técnica e eficiência do controle (dominação) são direcionadas por uma mesma lógica, ou seja, a racionalização da organização social do trabalho, teríamos então, que burocracia são organizações presentes no mundo contemporâneo, independentemente de seu tamanho, seu grau de formalização, impessoalidade, e do modelo institucional ao qual se encontra vinculado (capitalismo ou socialismo).

Essas variáveis estruturais implícitas na organização formal, foram objetos de estudo, via pesquisa empírica, dos funcionalistas americanos (Blau, Hall, Grupo de Aston, etc.), que em função de sua própria metodologia, enviezaram a problemática da dominação contida na proposta weberiana.

Podemos, então, falar em controle burocrático, muito embora estejamos diante de uma pequena organização, cujo os mecanismos de formalização, impessoalização, não estejam presentes, / ou são insignificantes diante de uma organização de grande dimensão.

A estratégia participacionista, enquanto uma estratégia eficaz de controle e subordinação da força de trabalho, pode ser um discurso manipulatório tanto do capital como da burocracia estatal.

Para compreendermos melhor o caso que estamos estudando, achamos por bem situarmos, em primeiro lugar, a ideologia empresarial, que pode ser visualizada, desde logo, a partir de dois conjuntos de citações: a primeira refere-se à escola de relações humanas:

"As habilidades sociais manifestam-se como capacidade para receber comunicações de outrem e responder às atitudes e idéias de outrem de forma a promover a participação natural numa tarefa comum. (10) (grifo nosso)

" O líder pode criar condições tais que o objetivo / que busca e os objetivos de seus subordinados tenham algo em comum. Nesse caso, a direção de atividade / transforma-se, para ambos, em meios recíprocos, tanto para atingir os objetivos do líder, como os dos seguidores. As atividades que as pessoas desenvolvem para atingir seus objetivos são aquelas que o líder deseja delas para que possa atingir seus próprios objetivos" (11) (grifo nosso).

... Assim, a produção aumentada foi fruto da cooperação espontânea, provocada pelo senso da função social" (12) (grifo nosso).

"À medida que aumenta a alienação, também aumentam os sentimentos de dependência e de desamparo; e, à medida que essas duas forças aumentam, deve igualmente / aumentar o desejo de segurança, junto com o temor / das mudanças e da auto-responsabilidade" (13) (grifo nosso).

"Entretanto, é nossa opinião que o trabalhador da classe baixa ainda é capaz de aspirar ao êxito psicológico, embora tenha reduzido esse desejo de suas cogitações. A ironia é que, do nosso ponto de vista, sua compreensível escolha da apatia, da indiferença, do fatalismo pode também conduzir ao decréscimo da saúde mental" (14) (grifo nosso).

"Se decidirmos chamar de tipo médio um ser esquemático - espécie de individualidade abstrata - constituído pela reunião, num mesmo todo, dos caracteres mais frequentes da espécie em suas formas mais habituais, poder-se-ia dizer que o tipo normal se confunde com o tipo médio e que todo desvio com relação a este padrão de saúde é um fenômeno mórbido" (15) (grifo nosso).

"Pearlin... observou que a alienação (sentimento de impotência sobre os assuntos que mais de perto interessam ao indivíduo) existe:

- a) quando há grande disparidade posicional entre a autoridade e aqueles que a ela estão / submetidos;
- b) quando a autoridade é transmitida de tal maneira que evita ou desencoraja a troca benéfica de influências.

Ambas as condições são intrínsecas à estrutura administrativa piramidal" (16) (grifo nosso).

Este conjunto de citações alinhavam-se em torno da saúde mental legitimada por um padrão cultural normal, presente nas sociedades, que por via de consequência, deveriam estar presentes também, nas organizações. Ao mesmo tempo tributam à liderança organizacional o papel da eliminação dos pontos de estrangulamento, das "anomias", quer seja, através de um achatamento da estrutura piramidal, ou do incentivo à cooperação e participação natural / dos empregados através da auto-responsabilidade.

É extremamente interessante cotejar o conjunto de citações acima com o que segue:

Os diretores proprietários, detentores de 94% das ações

da empresa, "têm a consciência de que uma empresa não é do capital que a detém, eles têm a consciência de que são administradores de um bem que não pertence só a eles. Por contingência da vida, da sorte, sei lá do que, eles receberam isto. Eles têm como responsabilidade social de que não é deles"(A.I) (grifo nosso).

No dia do encontro, onde estiveram presentes 92% dos empregados da Fundação, houve um clima, "que eu não diria de igualdade, visto que igualdade é quase que um pouco forçada, a fraternidade não é forçada". (A.I)

"Não é que se tem a idéia de que os operários derrubem os patrões e assumam a coisa. Não, tem que nascer uma consciência paralela e conjunta, de que estamos juntos no mesmo barco, porque o nosso patrão hoje, não é patrão, porque ele é trabalhador de lá de dentro, está na direção, mas é trabalhador. Os proprietários / colocam-se como administradores de um patrimonio social. Eles foram mentores desta idéia,... mas não no ponto derruba para subir, mas no ponto em que, o pessoal cresce junto, enquanto eles (patrões) abaixam". A postura deles, de abaixarem, não é de soltarem a empresa" (A.I)

"É uma direção sadia,... porque a direção não sulga a empresa" (A.I)

"Eu diria que uma pessoa que recebe gratificação e torra na zpna, não tem condições de se administrar, imagine participar neste nível de decisão" (decisões de ordem financeira, comercial ou de produção) (ANEXO I)

"... Numa distribuição de lucro, teve um pessoal no fi-

nal do ano que após receber a distribuição de lucros, um grupo de les, fecharam uma casa de zona e gastaram todo o dinheiro,... outros compraram televisão a cores, então o dinheiro desta forma... não é um benefício. O pessoal tem que aprender a participar, participação requer responsabilidade, tanto dentro da fábrica, como/da consequência social do gesto dele dentro da fábrica" (A1) (grifo nosso).

Encontramos uma certa similaridade nos dois conjuntos / de citações, um que permeia o pensamento dos psicólogos sociais, voltados para a análise organizacional e outro que reflete uma prática administrativa.

Estaríamos diante de uma ingenuidade patronal no sentido de buscar novos mecanismos de harmonia administrativa? Estaríamos diante de estratégia patronal deliberada no sentido de buscar novos mecanismos de subordinação do trabalhador ao capital, ou estaríamos diante do esgotamento de um modelo de subordinação despotico?

A nossa hipótese central é que o sistema participacionista instituído na Fundação, é fruto de razões morais, cujo êxito ou fracasso não pode ser atribuído a uma exigência de ordem / tecnológica, nem tampouco ao esgotamento do sistema autoritário / de produção vigente no mundo capitalista. A importância desta reflexão, deve-se, sobretudo, em apontar seus limites enquanto um modelo a ser "exportado", bem como, seus alcances enquanto uma estratégia administrativa de controle bem sucedida.

Ao longo da entrevista nós encontramos Durkeim onde a contribuição de uma parte é fundamental para sobrevivência do to-

do, onde o desequilíbrio, as possíveis rupturas podem ser solucionadas através da participação dos grupos, através de sua dinâmica, proporcionará a integração necessária do indivíduo e sua família na organização.

"Em primeiro lugar este modelo administrativo é um projeto de vida...Ou Você entra, querendo trazer todos os filhos à participação, a mulher à participação e para /  
Isso é necessário abdicar de tantas coisas: status, de ter o carro do ano, de ser sócio do melhor clube, etc.. já existe uma circulação de roupas que vai de operário para operário, de nenê para nenê, de gestante para gestante. Temos várias gestantes que já não estão mais comprando roupas, berço, enxoval, nada... O médico sanitário deverá fazer um rastreamento de saúde em todos os empregados em seu ambiente, entre todos os dependentes. Ter um conhecimento profundo onde mora. O que a comunidade tem lá de saneamento. Conhecer o estado de saúde / global de cada empregado e seu dependente. O pediatra / fica dentro da empresa, objetivando com isto o envolvimento participativo das esposas na vida da empresa".

"O compromisso desta empresa é:

Em primeiro lugar com ambiente interno de trabalho

Em segundo lugar com a família do empregado  
em terceiro lugar com a comunidade"

"Uma das coisas que a Caixa Beneficente se propõe a fazer para este ano de 1982, é um treinamento político para o pessoal. É trazer aqui os filhos mais velhos e as / esposas para mostrar o que venha a ser um processo ele-

tivo, o que é um candidato, uma proposta de governo, / qual é a postura de um eleitor que vota em alguém. O que é um plano, uma plataforma eleitoral, visto que alguém pode se candidatar sem ter uma plataforma ou um plano de trabalho, senão como é que se vai cobrar do cara depois... Você vê o que uma empresa pode ser? Tanto pode ser como na grande maioria por aí, levando todo mundo para onde quer, como pode provocar intensas discussões."

"A medicina preventiva explodiu uma realidade de saúde, detectou doenças contagiosas em determinados núcleos familiares, foi fuçar as causas e também as circunferências destas causas".

"Além da Caixa Beneficiente, necessitávamos de um outro espaço, "de uma participação mais intelectual na coisa e este espaço deveria ser aberto através de uma comissão que poderíamos chamar de comissão de Fábrica, onde o pessoal tivesse as suas legítimas representações, aonde fossem trazidos problemas da produção, da família, de segurança no trabalho, de ordem salarial, de todos os níveis que pintassem na cabeça deles"

... Tem um colega nosso que está em situação caótica de habitação, podemos pleitear em mutirão o que a empresa pode colaborar com isto ou não, o salário está justo, o horário não está condizente, hora-extra? Para que Hora-extra? Tudo isso são coisas que no nosso conceito, deveriam estar na cabeça dos líderes da comissão de fábrica. Só que nós não dissemos para eles, deveria se alguma coisa que partisse deles. É um processo que eles deveriam criar. Abriu-se espaço para tal."



A "integração" fábrica-família e comunidade é uma opção deliberada, fundamentada em preceitos morais e religiosos, submetidos a uma depuração secularizadora.

A idéia de que a prática capitalista do mundo atual é pecaminosa e manipulativa também está presente... "O Elias foi no meado como Gerente de Desenvolvimento Social... um departamento / novo, que não é de recursos humanos, nem tão pouco de relações humanas, etc., é algo além". "Para nós não tem valor o dito popular: faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço. Para nós é faça o que nós fazemos".

O pecado se combate com a firmeza de propósitos e sobretudo com o bom exemplo..."é uma empresa sadia no sentido que não depende tanto de Bancos... Tudo isto por quê ? Porque também a direção que também tem este princípio, não sulga a empresa. Um exemplo muito simples: numa operação de sucata, há dois anos atrás, os dois donos poderiam ter comprado uma casa própria; por questão de fidelidade, de princípio, este dinheiro precisa ser administrado dentro da empresa... se você põe de lado a tua vida, como é padrão de executivo, normalmente, acontece que vem o desquite, vêm tantas coisas, etc. Ou você entra na coisa por dentro ou entra / por fora". "A empresa é a mesma coisa".

Muitos são chamados e poucos serão escolhidos e a salvação está na firmeza de propósito de resistir a tentação demoníaca, visto que a árvore que dá bons frutos logo se frutifica e será a luz do mundo... "Aos poucos você vai ver que minou a coisa. E mina mesmo... o nosso balanço é um só, ao ponto de chegar o gerente de dizer: cadê o outro, pra gente apresentar para liberar isto ou aquilo" ? Mas que outro, não existe outro aqui ! " Deixe



de brincadeira " ! Não existe, aqui só tem um balanço: para o empregado, para esposa, para o patrão, para os bancos, para o governo, etc.

Bem aventurados os humildes porque deles serão o reino do céu: " Lógico que isto implica em muitas coisas, implica em / abdicar... eles (diretores) terão que ir descendo do usual do consumismo, ir se despojando".(Anexo I)

Mas, nem toda teologia é aceita na Empresa. Quando operários formados em comunidade de base, sob a ótica da "teologia da libertação", clamar: "queremos justiça na terra, pois já temos justiça no céu", a resposta empresarial certamente será esta: " a distribuição do lucro, deu com os burros na água, porque uma ocasão, há algum tempo atrás, se utilizou o critério, fim do ano, lucro, quanto cabe, então equitativamente se dá para o pessoal. O que deu foi uma insatisfação generalizada... Não que se tenha a idéia de que os operários derrubem os patrões e assumam a coisa. Não, tem que nascer uma consciência paralela e conjunta, de que / estamos no mesmo barco... Eu diria que uma pessoa que recebe gratificação e torra na zona, não tem condições nem de se administrar, imagine participar neste nível de decisão". (Anexo I)

O reino dos céus está reservado para os humildes para aqueles que têm coragem de resistir à tentação demoníaca do consumismo, da falta de responsabilidade. Aqueles que clamam por justiça na terra, subvertem a ordem natural das coisas e fere o plano de Deus, é preciso perseverar, ainda que tenha contra si a ordem demoníaca. Nós sabemos que podemos enfrentar problemas mais tarde, até do sistema. Por que isto aqui é uma semente, um grão de mos-

tarda quando morre dá uma árvore que ninguém mais derruba. Nós sa  
bemos disto".(17)

E a luz triunfará sobre as trevas e Cristo vencerá "vo-  
cê quando está com uma vela na mão querendo acender e tem um mon-  
te de pessoas querendo pegar esta vela no quarto escuro, todo mun-  
do se queima um pouco. Mas se você põe ordem na casa, com cautela,  
primeiro acende a vela, aí, de repente você começa a difundir a  
luz". (Anexo I)

Adotaremos a noção de ideologia esboçada por L.Althus-  
ser, para prosseguirmos nossa análise, ou seja, ideologia é " um  
sistema (que possui sua lógica e seu vigor próprios) de represen-  
tações (imagens, mitos, idéias e conceitos, segundo os casos), do-  
tados de uma existência e de um papel histórico no seio de uma so-  
ciedade dada (18).

Este conjunto de representações é fundamental para ga-  
rantir a homogeneidade e a coesão de qualquer formação social e  
funcionam como mecanismos adaptativos dos indivíduos na socieda-  
de. Porém, numa sociedade de classes, a ideologia "é uma represen-  
tação do real, mas necessariamente falseado, dado que é necessa-  
riamente orientada e tendenciosa, e é tendenciosa porque seu fim  
não é dar aos homens o conhecimento objetivo do sistema social em  
que vivem, mas ao contrário, oferecer-lhes uma visão mistificado-  
ra desse sistema social, para mantê-los no seu lugar no sistema /  
de exploração de classe. Nessa medida, a falsidade não é componen-  
te necessária e permanente da ideologia, mas contingente e acessó-  
ria, devendo por isso ser historicamente explicada" (19).

Na medida em que a ideologia não é uma mentira disfarça  
(17)

da, uma trama maquiavélica do poder constituído (burguesia), necessitamos buscar elementos que expliquem a ideologia participacionista no caso que estamos refletindo.

Ao nível simbólico, o caráter do mundo capitalista como uma ordem pecaminosa que corrompe tanto empregados como empregadores, parece-nos que foi demonstrado. No entanto, o que está fal-seado neste mundo simbólico ?

Em primeiro lugar diríamos que estaria o aumento de produtividade, na medida em que o turnover, absenteísmo, foi nos comunicado, em entrevista à parte, que é absolutamente baixo e quase inexistente. Por outro lado, vejamos a seguinte situação:

A Fundição que estamos estudando "não foi a primeira empresa brasileira a tentar uma explicação do método de fundição em modelos de isopor. Mas foi a única bem sucedida. Muitos quiseram desenvolver essa tecnologia mas pecaram em um único aspecto: a tropicalização do processo.

Ocorre que na Alemanha, nos EEUU ou Japão, onde o método já é de uso corrente, existe toda uma infraestrutura para sua utilização. O material adequado tem produção em série (a espuma de poliestireno expandido especial para fundição) e sua distribuição é feita regularmente.

Contudo, mesmo detendo essa tecnologia, fica difícil utilizá-la sem a matéria prima adequada. Isso porque o isopor fabricado no Brasil é uma espuma sem densidade constante e fora de especificações, que serve apenas para isolamento ou embalagem anti-choque.

Em vista deste entrave, o processo foi parcialmente esquecido, permanecendo, entretanto, algumas de suas idéias básicas.

A fabricação do modelo de isopor foi introduzida em algumas empresas mas sendo este usado de forma idêntica ao modelo de madeira, como processo convencional.

No entanto, uma pequena empresa do interior de São Paulo, procurando uma forma de utilizá-lo totalmente com as condições encontradas no Brasil, após alguns anos de trabalho, os resultados foram satisfatórios e hoje, funde suas peças em full molding com economia, rentabilidade e prazos bem curtos... Mesmo tendo em mãos a tecnologia da moldagem em isopor, a... não consegue vendê-la. E a explicação é bastante simples: não há respaldo legal para isso. A patente ainda não foi liberada e, enquanto a empresa não tiver o registro, não pode haver transferência de tecnologia para terceiros. "Já fomos procurados por diversas empresas, inclusive multinacionais, e não pudemos negociar o processo devido a problemas de legislação brasileira... A lei não permite transferir tecnologia que ainda é motivo de patente... Mas não é apenas a vontade de negociar tecnologia que faz uma empresa assumir esse esquema: acho que não temos nem estrutura para comercializar tecnologia... "É difícil imaginar-se a "Fundição", uma pequena firma do interior de São Paulo vendendo tecnologia para uma multinacional. Acontece o que já aconteceu: sento-me à mesa, juntamente com meu sócio, para dialogar com representantes da grande empresa que, na maioria das vezes são advogados. O resultado é / não há condições de fechar negócio. A única solução que encontramos foi usufruir dessa tecnologia e escondê-la. Trabalhar com pesquisa pode ser muito melhor negócio, para nós, que gostamos e nos empenhamos no assunto, que manter apenas uma fundição.

As multinacionais, principalmente a indústria automobilística, têm uma estrutura conservadora e não permitem que os téc

nicos se lancem numa pesquisa de resultados nem sempre seguros: a pesquisa pela pesquisa. Na sua mentalidade, o empresário brasileiro dificilmente investe em pesquisa. Isso já é quase uma tradição histórica. Prefere-se copiar ou comprar um pacote pronto - é mais seguro. Ele sabe quanto custa, o que torna mais fácil contabilizar e jogar o valor nos custos do material. Se hoje "Fundição" está bem em termos de rentabilidade e produtividade, é devido aos novos campos que abrimos com a pesquisa. E pesquisa feita por vocação, com recursos próprios. Digo por vocação, pois chegamos a fazer pesquisas mundialmente avançadas sem subsídios.

A mais recente tenta anular o uso de resinas importadas. Uma adaptação do processo a vácuo, que começa a surgir no Japão e Alemanha. E paramos de pesquisar pelo simples fato de que não temos condições de comprar uma bomba a vácuo... Não dá para entender que 50 engenheiros de uma empresa multinacional não consigam adaptar um processo. Isso se deve ao simples fato de que os superiores exigem coisas determinadas que tiram do técnico a visão do global".

A produção, há dois anos, oscilava em torno de 200-250 t/mês. "Atualmente estamos produzindo aproximadamente 560 t/mês, com o mesmo pessoal. Isso representa uma média de 22 kg/homem/h, incluindo administração, para peças moldadas manualmente. - em termos de Brasil, essa é uma média excelente.

Para a utilização de modelos fabricados com espuma de poliestireno (isopor), deve-se levar em conta fatores como:

- Peças avulsas ou pequenas séries são de construções / simples, obtendo modelos naturais de fácil controle,

com redução de custos entre 60 e 90%;

- Para toda peça é necessário um modelo que, depois da peça pronta, é perdido;
- Como os modelos são utilizados uma só vez, evitam-se custos com a estocagem e manutenção; e
- Os prazos de entrega dos modelos e das peças reduzem-se significativamente.

Deve-se observar, contudo, que quanto menor for a peça com a mesma complexidade, mais difícil será a moldagem... não é vantajoso trabalhar com peças menores de 50 kg, porém, não há limite máximo por peça" (20).

Nos encontramos diante de empresários Schumpeterianos, onde o papel do empreendedor deve ser sobretudo a inovação. Nos parece bastante significativo o sistema participativo com a fase de implantação da inovação tecnológica. Poderia ser uma mera coincidência, mas o fato é que estamos diante de uma organização que trabalha com lucro extraordinário, ou seja, possui vantagens competitivas em relação a empresas do mesmo ramo, visto que já experimenta o motor do progresso técnico, possui uma tecnologia apropriada, em vias da obtenção da patente que tange a confecção do modelo. Sendo tecnologicamente "avançada", consegue uma produtividade acima da média, ao preço do mercado. Desta forma seus custos são menores, seu valor individual por peça é menor em relação ao valor médio do mercado, obtendo assim sobrelucro em relação às demais (21).

Mesmo trabalhando com lucros extraordinários, a empresa não tem uma proposta de participação nos lucros, tal experiência/foi extirpada e sua alegação é de ordem moral. Tal fato nos indi-

ca que o sistema participacionista é muito mais eficiente no que tange ao aumento de produtividade do que os "incentivos monetários", colocando-nos diante de uma intenção não manifestada ao nível do discurso: "então o dinheiro dado desta forma, já se viu, já se constatou que não é benefício. Então começou a se pensar em mudar o jogo, no sentido de que primeiro o pessoal tem de aprender a participar". O jogo do dinheiro, via distribuição do lucro, não provocava a lealdade necessária para o capital e abria brechas para negociação: a comissão de fábrica entra na linha da negociação, "mas não de simplesmente levantar o problema. A comissão de fábrica tem que ser responsável, se não nós não atingiremos aquela meta última, que foi o processo de angústia que devem ter passado os dois diretores de falar: poxa, isso não é nosso, como/ fazer chegar a ser de todos?

Levantar e buscar soluções para os problemas, dentro / das linhas pré-estabelecidas é o jogo. Não está em jogo a propriedade, nem a participação nos lucros, e é evidente que este seria o jogo da mercadoria força de trabalho.

O naturalismo, o espontaneísmo do sistema participativo, bem como, a idéia de propriedade social, são avessas a este jogo, pois a propriedade social é socializada ao nível de assumir responsavelmente a propriedade privada.

Curiosamente, o espontaneísmo e o naturalismo gerencial não desejam saber se a força de trabalho têm este tipo de expectativa.

Os "benefícios sociais" advindos da Caixa Beneficente, da medicina preventiva, da pediatria, etc., são salários indiretos, (devidamente contabilizados) e curiosamente os salários di-



retos não são tão acima da faixa de mercado, visto que, tal fato não mereceu nenhum destaque na entrevista. Qual seria a razão ?

É insensibilidade administrativa ou o zelo pela reprodução da força de trabalho ? O que é mais importante para o Capital: a liberdade de opção da força de trabalho em administrar sua vida ou sua saúde "física e mental" ?

A história tem nos demonstrado que o salário, na sociedade capitalista, tem como objetivo básico garantir a reprodução da força de trabalho e portanto, neste ponto, a "humanização" da Escola de Relações Humanas não se estende, visto que o principal, são incentivos psiquicossociais.

Tais incentivos se constituem num aprisionamento da força de trabalho na medida em que sua remuneração é equiparada aos salários de mercado e aí, o caráter da propriedade social vem à tona, ainda que a remuneração dos proprietários dos meios de produção, seja relativamente baixa ("20 vezes o salário mínimo") em função do "despojamento" ou em função da impossibilidade prática de obter uma maior retirada. Não há o que contestar que o jogo do patrimônio social se desmascara neste ponto, poi, aos trabalhadores:

- Não existe nenhuma garantia institucionalizada do "benefício social", caso a empresa seja vendida;
- Sua valorização e seu destaque no cenário nacional / não são contabilizados em termos de rentabilidade para força de trabalho;
- A eventual partilha dos lucros é uma dádiva dos proprietários dos meios de produção e não advém de cláusulas contratuais inerentes a uma possível propriedade social;



O participacionismo organizacional evoca a necessidade de dar ao trabalhador maior espaço de vida, quer seja dentro da / empresa, da família ou da comunidade, entretanto, emaranha-se em proposições diversas, onde se confunde mudança de estilo de subordinação com autonomia, participação com repartição no poder. Dessa forma, de fato, se constitui um pacto de produtividade entre empregadores e empregados.

Qual o significado prático deste mundo simbólico, onde a participação começa a "brotar de forma espontânea", onde as comissões não foram constituídas como "meros mecanismos de feedback" para administração de cúpula, onde os mecanismos de controle funcionam numa perspectiva do "consenso" ?

A organização colocada como um conjunto dos ideais coletivos, sendo esta consciência coletiva o ideal supremo em termos de empresa, onde a contribuição de cada elemento, cada setor, se constitui em parte fundamental para sobrevivência da grande família.

O indivíduo alienado é aquele que rejeita a integração proposta pela ideologia do consenso. No entanto, o desenvolvimento capitalista, vem exatamente quebrar esta solidariedade orgânica de uma sociedade estática, onde os valores éticos são fixados e a família se constitui num aparelho ideológico fundamental para garantir o consenso coletivo, institucionalizado ao nível do poder societal.

Quando o ideal nostálgico de Durkeim e de Elton Mayo se unificam, quando as regras do método sociológico de Durkeim se / unifica com a pedagogia da intervenção organizacional, através / da manipulação do informal de Elton Mayo, quer seja através do matrimônio legítimo (estratégia deliberada de implantação de um modelo administrativo), quer seja através do concubinato (forma "esúria" de acasalamento, onde a estratégia administrativa não foi previamente deliberada), teremos uma família essencialmente conservadora, onde os "filhos", vítimas da manipulação "democrática" do casal, só podem contestar seus pais se jogarem dentro das regras do jogo pré-estabelecidas.

As regras do jogo definem em primeiro lugar: responsabilidade, ou seja, cada qual com sua função, a crítica é importante para se corrigir os desvios de personalidade dos membros da comunidade. É necessário possuir saúde mental para tal fim, afinal de contas a hierarquia e a ordem é "natural" em qualquer sociedade e por via de consequência deve ser estendida à "família" (organização). A sociedade está doente, mas a nossa família pode colaborar no sentido de estirpar os males sociais (luta de classes, propriedade coletiva, etc.), através da medicina preventiva, e esta nos receitua a participação como elemento fundamental para combater os males do mundo moderno (luta de classes, baixa produtividade, turnover, absenteísmo, etc.). Uma vez arrumada a casa, podemos iluminar o mundo carcomido pelo câncer.

A estratégia participacionista é um discurso articulado do poder dominante, na medida em que:

# 1. A PARTICIPAÇÃO É UMA JUSTIFICATIVA IDEOLÓGICA E EFICAZ DE SUBORDINAÇÃO DO TRABALHADOR AO CAPITAL:

"As relações sociais que caracterizam a produção são relações entre desiguais e trazem em si os aspectos essenciais que garantem a reprodução das relações dominante-dominado, que estão presentes tanto na grande estrutura social quanto na estrutura organizacional. <sup>122</sup> As relações sociais existentes no mundo capitalista, são relações desiguais na medida em que todo rela-

cionamento interpessoal perspassa por uma condição objetiva, ou seja, a classe social a qual pertence o indivíduo. Tais relações sociais desiguais se caracterizam de modo muito mais viável e de difícil camuflagem quando se verificam ao nível da organização capitalista de produção. Se os mecanismos de cooperação da escola clássica de administração eram fundamentalmente através da imagem de operário padrão e dos "incentivos monetários", Elton Mayo, com sua escola de relações humanas, proporá aliciantes de ordem psicológica, no sentido de camuflar a hierarquia de comando do capital. A integração ideológica, no sentido de proporcionar maior acumulação capitalista através do aumento de produtividade, é fundamental para os teóricos de Relações Humanas.

A desigualdade necessita ser sempre camuflada. Quando a organização reproduz representações simbólicas, tais como: "estamos juntos no mesmo barco, porque nosso patrão hoje, não é patrão, é trabalhador, está na direção, mas é trabalhador... Na assembléia geral que realizamos uma vez por mês, não tem patrão nem empregado, existe igualdade, ali é uma assembléia de toda comunidade laboriosa da empresa" (ANEXO I).

Parece-nos que estamos num nível diferenciado de simbolismo quando comparado com os estilos tradicionais de administração, onde a integração simbólica se exerce em cima da ambição, das promoções, da produtividade como elo entre empregadores e empregados, e a "benéfica" dos aumentos salariais, etc.

A tentativa de configurar os proprietários dos meios de produção como trabalhadores, ainda que sua "remuneração" não seja tão desigual, nos parece que é um esforço de legitimação do capital numa época em que a figura do empregador vem sendo

profundamente questionada pelos movimentos grevistas ligados ao ABC. A propriedade deixou de ser fundamental e portanto a relação entre dominantes e dominados passa a ser substituída pela relação entre dirigentes e dirigidos": eles (acionistas majoritários) têm consciência de que a empresa não é o capital que a detém..., eles têm consciência de que são administradores de um bem (social)" (ANEXO I).

A estratégia participacionista como mecanismo de subordinação do trabalhador ao capital, nos parece bastante eficaz:

- elimina a figura do proprietário e o coloca como trabalhador;
- psicologiza o conflito de classes na medida em que substitui a relação entre explorador/explorado pela figura de dirigente/dirigido.

A propriedade e a hierarquia do capital ficam camufladas, a cooptação ideológica como mecanismo de controle e subordinação se realiza de forma muito mais eficaz do que pela / via autoritária, presentes do taylorismo ou nas organizações em que o lucro é colocado de forma clara e inequívoca como sendo o objetivo central da organização.

A disciplina do capital se vê diluída numa estratégia "re-educativa" constante, quer seja, através de assembleias, onde o lema: participação com responsabilidade é o elemento central. Participação com responsabilidade, significa:

- nunca exigir;
- reivindicar o possível;
- quando a reivindicação ultrapassa os limites do / possível, apresentar soluções, visando viabilizá-las;

o participacionismo coloca o mercado, a conjuntura, como os principais agentes de exploração do trabalhador, na medida em que

participar com responsabilidade, significa assumir, não só sua função de classe, mas também assumir as responsabilidades do desempenho organizacional.

Quando a empresa está bem, deve-se, sobretudo, aos seus dirigentes e a participação responsável de seus empregados; quando a situação não é boa financeiramente, o Governo e a conjuntura são os principais responsáveis.

"A visão do mundo de cada um depende do fato de que ele é ou não proprietário dos meios de produção, que sua situação é mais ou menos garantida, mais ou menos lucrativa, que ele possua mais ou menos poder sobre os outros, que procure proteger sua propriedade e seu poder, ou bem conquistá-lo para si ou para coletividade; as relações intersubjetivas dependem muito da posição de cada um na sociedade...

A regressão do político ao psíquico se dá quando a luta de classes não pode se aprofundar. Cada vez que, numa instituição, indivíduos que pertençam à mesma classe não elaborem sua consciência de classe numa relação antagônica, ou cada vez que no seio de uma classe social não são postos a nu os elementos projetados sobre a classe antagônica, ou as contradições na própria classe, o conflito não é reconhecido como um valor, dá-se uma regressão do político ao psíquico.

O indivíduo só pode recuperar seu poder social, elaborar seu "eu" social, numa relação de conflito com outras classes; caso contrário, há uma regressão do psíquico ao somático, a expressão psicológica do conflito é a imaturidade no nível político." (A22)

O participacionismo inerente à Escola de Relações Humanas reduz o conflito social ao nível psíquico, a ponto de po-

luir a visão dos integrantes de uma organização com a visão de patrimônio social. Quando a propriedade é privada, tal falseamento da realidade via ideologia, se verifica quando existem / propostas participacionistas que se estendem aos lucros, às decisões estratégicas.

A grande família é uma estratégia de controle e subordinação eficaz não só ao nível do desempenho organizacional, mas, sobretudo, no que tange à participação ao nível macrosocietal surgida.

Justiça Social é a bandeira da Reforma Cristã, ao nível de partido, da empresa e da sociedade.

## 2. PARTICIPAÇÃO É UMA ESTRATÉGIA BUROCRÁTICA DE CONTROLE E LEGITIMAÇÃO

O processo de ~~acumulação~~ capitalista e seus mecanismos de subordinação vêm encontrando no "conhecimento existente" fontes riquíssimas de dominação. O conhecimento tecnológico / aliado ao conhecimento administrativo, se constituem numa lógica racional (meios) para se atingir fins visados. Nesta perspectiva que verificamos a crescente burocratização da sociedade, a participação possui limites. Seus limites, quase sempre são apresentados sobre a forma de desqualificação de conhecimentos necessários à tomada de decisão

Será que tal realidade é apenas uma velha roupagem / do capital ou esse discurso tende a ser uma generalidade, inde-



pendente do sistema institucional vigente ?

Nos parece que o discurso de qualificação e desqualificação para tomada de decisão é uma armadilha do poder dominador, no sentido de cooptar e subordinar o poder "libertador" com o qual se encontra em constantes articulações embora operando / em plataformas diferenciadas.

A participação enquanto estratégia proposta pelo poder dominador é uma tentativa de evitar a confrontação, levando os adversários a aceitarem as regras do jogo. Se o jogo for conhecimento, o árbitro é a academia, se o jogo for o capital, o árbitro é a propriedade. Daí a dificuldade do "poder libertador" politizar o discurso, pois ele sempre joga no campo do adversário onde o time se arma em torno da eficiência. Neste embate a eficiência sai vencedora e a burocracia legitimada.

"Historicamente, seja qual for o regime, sempre é o operário que tem os elementos, sempre é o assessor que possui / os elementos e o poder de decisão sempre em uma pessoa". (ANEXO I)

"A tomada de decisão num certo arejamento de inteligência" (ANEXO I).

"Tomar ou não decisão é uma questão cultural, é uma questão de por ter tido oportunidade de estudar, pensar, refletir, opinar" (ANEXO I).

O operário tomar decisão de ordem estratégica ( comercial, financeira, etc,) "eu não sei se pode, eu não sei se deve". Hoje não pode porque é uma questão cultural. Eu não sei lhe dizer se um dia este nosso operário possa ou não tomar este tipo de decisão, eu não sei nem se deve. É mesma coisa que pedir para você amamentar sua filha. Cada um tem uma função específica



a desenvolver para bom andamento da coisa. Num esquema participativo de grupo, tudo bem, mas tem que ter um professor e um aluno" (ANEXO I).

## LIMITES E ALCANCES DO MODELO PARTICIPACIONISTA

A partir do estudo de caso que apresentamos é possível se fazer algumas colocações a respeito do modelo administrativo de cunho participacionista.

Cumpre-nos afirmar que o caso apresentado gira em / torno de uma concepção cristã de empresa e de uma proposta deliberada de fazer da organização um lugar onde possa coexistir: / propriedade privada, satisfação no trabalho e integração - em presa, família e comunidade.

Tal tentativa, ao nível da prática empresarial existente, nos parece "dignificante", visto que não somos partidários da teoria do quanto pior melhor.

No entanto, no decorrer de nossa reflexão, procuramos demonstrar a base ideológica de tal modelo, bem como sua vinculação com a proposta administrativa da Escola de Relações Humanas.

Ficou evidenciado que necessariamente tal proposta não se acha estreitamente enlaçada com o desenvolvimento das forças produtivas, ou seja, não é função de um esgotamento do / modelo autoritário de exploração do capital, nem tão pouco função da mecanização da fábrica e a conseqüente estratégia de busca de novos mecanismos de subordinação real, ou questão de "desburocratização" (gigantismo estrutural).

Neste sentido é útil que se discuta seus limites e seus alcances ao nível de sua institucionalização.

Diríamos que os mecanismos de participação propostos podem ser facilmente exportáveis, visto que não proporcionaram/ nenhum risco de inviabilizar o processo de acumulação capitalista, podemos até afirmar que sua elasticidade não foi de todo explorada, tais como participação nos lucros.

O seu limite maior, enquanto proposta administrativa, se encontra na sua base ideológica nivealista, ou seja, nas afirmações de que "não nos interessa crescer", é necessário um certo "despojamento dos diretores", o empresário "não deve descapitalizar a empresa", etc. Eliminando tais entraves que não fazem parte da ética capitalista poderá ser facilmente aplicado, desde que, o capitalista perceba que na prática se constitui um valioso mecanismo da gerência no tratamento do antagonismo entre trabalho e capital.

Tanto em empresas grandes quanto pequenas, poderá ser implantado e operacionalizado pela burocracia organizacional, dado que não provoca modificações no processo de trabalho e se constitui num real mecanismo de despolitização do trabalhador.

O participacionismo, enquanto proposta administrativa, é uma tentativa de horizontalizar o poder organizacional, / viabilizado em função de uma teoria implícita de organização e manipulado por técnicas administrativas de cunho psicologizante e normativo da dinâmica de grupos.

Tais técnicas, aparentemente neutras, que visam explorar a dinâmica dos grupos numa sociedade de classes, constituem-se numa intervenção pedagógica, no sentido de educar os elementos do grupo com os valores do senso comum. O senso comum, numa sociedade de classes é a ideologia da classe dominante, que é reproduzida de forma muito mais eficaz, na medida em

que é discutida sob a ótica de alternativas funcionais mais para o sistema vigente.

O "poder libertador" se encontra articulado numa relação dialética com o poder dominador. Tal articulação se dá em torno de uma relação objetiva ao nível das relações de produção que permeiam o processo de trabalho e essas relações objetivas/ são minimizadas, quando não, desprezadas pelo poder dominador. Vê-se, desta forma, que o "poder libertador" se encontra emaranhado nas teias do poder dominador, sujeitando-se a "novas roupagens" do dominador. A autoridade manifesta e o controle explícito se encontram disfarçados em torno de autoridade eleitas pela base, visto que a repressão é substituída pela técnica da persuasão. A impotencialidade do dominado se manifesta em termos de garantir espaços para discussão, sem se dar conta que este é o jogo predileto de seus dominadores, pois aí é que se dará a manipulação do consenso. A alienação se aprofunda na medida em que a busca do consenso legitima o senso comum existente/ ao nível institucional, e no final da "ejaculação" o alívio das tensões e a luta de classes foi substituída pelo sentimento "agradável" de participação, de um novo pacto social.

É necessário se dar conta que, em modelo institucional nenhum encontramos uma organização que prima pela participação plena e que traz no seu bojo, a supressão da divisão do trabalho e eliminação da hierarquia. Este ideal utópico, serve - nos apenas como modelo paradigmático no sentido de que possamos dar conta do horizonte possível do "poder libertador" e suas amarras com o poder dominador.

O participacionismo já se encontra estruturado ao nível da teoria das organizações em Likert e é neste sentido que

Dominique Pignon e Jean Querzola nos alertam:

"Assim o caráter despótico ou democrático das formas de subordinação do trabalho ao capital no processo de produção/ não seria portanto diretamente determinado nem pelas relações / de produção em sentido restrito, nem pela tecnologia, como também as formas de dominação política de uma classe não são completamente definidas pela estrutura de classe da sociedade.

Desse modo, a oposição entre democracia política de tipo eleitoral e o despotismo da fábrica não seria mais uma característica fundamental do capitalismo. Mais precisamente: não corresponderia mais à estrutura econômica e ideológica do centro e, por isso, uma "revolução democrática" na produção é perfeitamente imaginável sem que essas estruturas sejam profundamente afetadas e, em particular, sem que as relações com a periferia sejam modificadas.

Se levarmos ao extremo a analogia com a democracia política, chegamos mais ou menos a isto: as formas despóticas/ de subordinação do trabalho ao capital no processo de produção/ constituem agora obstáculos ao livre desenvolvimento econômico/ e ideológico do capitalismo" (24).

O participacionismo se coloca assim como uma nova / forma de controle político do capital.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - SIEGEL, Miguel - FUNDIÇÃO, São Paulo, Associação Brasileira de Metais - ABM, EDILE - Serviços Gráficos e Editora Ltda, 1981, 12ª impressão, ponto 7, pg. 1.
- 2.- FLEURY, Afonso C. - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO INDUSTRIAL: Um confronto entre Teoria e Realidade, São Paulo, tese de doutoramento, USP, 1978 - mat. mime., pgs 94/95.
- 3 - REVISTA: FUNDIÇÃO E MATÉRIAS PRIMAS - São Paulo, publicação mensal da Associação Brasileira de Fundição - ABIFA, ano 2 nº18, abril de 1980, pg.33.
- 4 - MARX, Karl - O CAPITAL, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 5a. edição, volume I, pg.222.
- 5 - PIGNON, D & Querzola, J. - DITADURA E DEMOCRACIA NA PRODUÇÃO - in: Gortz, André. CRÍTICA DA DIVISÃO DO TRABALHO, São Paulo, Martins Fontes, 1980, pg. 117.
- 6 - MARX, Karl - O CAPITAL, Livro I, Capítulo VI (inédito), São Paulo, Editora Ciências Humanas Ltda, 1978, pg.22.
- 7 - MARX, Karl - Idem, pg. 32.
- 8 - SALM, CLAUDIO L. ESCOLA E TRABALHO, São Paulo, Brasiliense, 1980, pg. 57.
- 9 - MARGLIN, SETPEN - Origens e Funções do Parcelamento das Tarefas - in: DIVISÃO SOCIAL DO TRABALHO, CIÊNCIA, TÉCNICA E MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA, Porto, Escorpião, 1974, pg.7.

- 10 - MAYO, Elton - The Social Problems of an Industrial Civilization - in: Bertero, Carlos Osmar, Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas (RAE), nº 27, 1968, pt. 13.
- 11 - KIKERBORCKER, Irving - Liderança: Um conceito e Algumas Implicações - in: Balcão Yolanda Ferreira & Cordeiro, Laerte Leite. O COMPORTAMENTO HUMANO NA EMPRESA, Rio de Janeiro, FGV, 1973, pg. 117.
- 12 - BENDIX, Reinhard & Fisherm, Lloyd, H. As perspectivas de Elton Mayo - in: Etzioni, Amitai. ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS, São Paulo, Atlas, 1973, pg. 125.
- 13 - ARGYRIS, CHRIS. A INTEGRAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO, São Paulo, Atlas, 1975,
- 14 - ARGYRIS, CHRIS. Idem pg. 104
- 15 - DURKEIM, Emile. AS REGRAS DO MÉTODO SOCIOLÓGICO, tradução de Maria Isaura Queiroz, São Paulo, Ed. Nacional, 1966, pg. 51.
- 16 - ARGYRIS, Chris, op. cit., 81
- 17 - TRAGTENBERG, MAURICIO. ADMINISTRAÇÃO, PODER E IDEOLOGIA / São Paulo, Editora Moraes, pg.23/24. "A grande preocupação de Mayo é dominar os conflitos, dominar a "cisão na alma" que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. A arte das relações humanas passa a ser sinônimo da arte de cooperação. A empresa é o novo sacrário, fornece a segurança, o apoio e os conselhos das igrejas antigas, só que o novo clérigo é o administrador, / aquele que domina as técnicas da "Human Relations".
- 18 - ALTHUSSER, L. La Revolucion Teórica de Marx, México, Siglo XXI, 1967, pg. 191/192 - in: Braga, Maria Lucia Santaella. PRODUÇÃO DE LINGUAGEM E IDEOLOGIA, São Paulo, Cortez, 1980, pg. 50.

- 19 - ALTHUSSER, L. op. cit. pg. 51
- 20 - REVISTA: FUNDIÇÃO E MATÉRIAS-PRIMAS, op. cit. pg. 32/33/34.
- 21 - RUBIN, Isaak Illich - A TEORIA MARXISTA DO VALOR, 1980, São Paulo, Brasiliense, pg. 191.
- 22 - MOTTA, Fernando C. Prestes.- O QUE É BUROCRACIA, São Paulo, Brasiliense, 1981, pg. 44/45.
- 23 - TRAGTENBERG, Mauricio - op. cit., pg. 30.
- 24 - PIGNON, Dominique & Querzola, Jean - op. cit., pg. 128/129.



## A NÃO PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO SINDICAL COMO UMA ESTRATÉGIA DE CONTROLE DA BUROCRACIA

Em nossa reflexão anterior colocamos o participacionismo como uma estratégia organizacional de controle político tanto do capitalismo como da burocracia, devidamente emaranhadas em relações sociais dominantes ao nível de nosso sistema social.

Se o exercício do poder só se realiza em relação com outros homens, através de uma relação de comando e obediência, tendo em vista os resultados desejados de quem detém o poder, não se pode refletir sobre o poder, senão sob o signo da alteridade (01).<sup>1</sup>

Numa sociedade de classes antagônicas, "a luta contra o poder opressor é, ao mesmo tempo, o encaminhamento concreto de um outro tipo de poder. A expressão "a conquista do poder" tem suas ambigüidades, porque pode surgir que se trata unicamente de uma reversão dos pólos no entrechoque de dois poderes qualitativamente idênticos ou ao menos parecidos. Uma classe perde o poder e a outra o toma. Uma simples conquista do poder existe. "... O poder que o proletariado (como defini-lo nas condições concretas do Terceiro Mundo ?) está chamado a "conquistar" não é o poder opressor, contra o qual luta. É um poder libertador para a sociedade inteira, um poder qualitativamente diferente, em seus objetivos e em suas formas de exercício. Este poder não se pode simplesmente "tomar", porque não existe ainda lá onde deve ser instaurado. Trata-se de criá-lo, num processo originalmente e completamente novo" (02).<sup>2</sup>

Ainda que se trate de uma categoria idealizada, tal colocação nos solicita um certo rompimento com a "impotência internalizada", de muitos intelectuais que necessitam de clareza-teóri

ca a respeito do desenrolar da luta de classes para posicionarem-se praticamente.

Mesmo entrelaçado dentro do poder dominante, a achamos necessário refletirmos o poder "libertador", na perspectiva do horizonte possível. Todos nós alimentamos esperanças e cultivamos um certo misticismo que ciência nenhuma nos fornece provas.

Se na organização produtiva, as relações sociais estão permeadas por relações objetivas travadas ao nível do processo de produção e se constituem, desta forma, em local privilegiado da re-produção das relações dominantes institucionalizadas, o Sindicato deveria ser uma organização (não exclusiva) de luta contra o poder opressor (quer seja o Capital ou o Estado).

Neste sentido, interessa-nos analisarmos a proposta / participacionista do Sindicato, pois nela estão contidos os instrumentos de luta e de manutenção de conformidade (controle) da classe trabalhadora.

Nossa reflexão girará em torno do depoimento de um ex-dirigente sindical cassado e do atual dirigente do Sindicato dos Metalúrgicos de Piracicaba, sendo que o eixo de nossa análise será em torno da concepção organizacional implícita em tais discursos.

Um dos fenômenos mais importantes da conjuntura que se inaugura no final da década de 70 é, inegavelmente, o ressurgimento do movimento operário e a emergência de uma nova postura de lideranças operárias significativas face à organização e à prática sindicais, que comumente se tem chamado de "novo sindicalismo".

"Novo sindicalismo", está ligado à tendência de algumas correntes que atuam em sindicatos da indústria mais moderna,

onde estão concentradas as empresas multinacionais, de procurar mobilizar a classe trabalhadora a partir de questões diretamente/ relacionadas com o processo de produção e com as dificuldades decorrentes da modernização provocada por essas grandes unidades industriais" (03).

O movimento grevista de São Bernardo do Campo (1978/79/80), de certa forma, inaugura uma nova etapa no movimento operário e sindical, quer seja pelas constantes mobilizações de massa, greves e outras formas de resistência, ou pela prática sindical no que diz respeito às formas e ao conteúdo da própria instituição sindical. Questões relativas às condições de trabalho, autonomia sindical face ao Estado, propostas organizativas de "novo tipo", tais como: comissões de fábrica, fundos de greves, etc, são questões que minam a organização burocrática sindical, marcada pelo corporativismo da legislação trabalhista brasileira.

O chamado "novo sindicalismo", trouxe à tona questões políticas relativas ao processo de produção, consideradas pelos administradores de empresa como questões tecnológicas ou administrativas, como também ensaiou novos caminhos organizacionais para a classe trabalhadora, vinculadas aos mandos e desmandos do sistema, repassados pela burocracia sindical.

Ensaiar alguns passos no sentido de como a organização burocrática sindical se comportou e se comporta com relação a este esboço organizacional desenhado pelo chamado "novo sindicalismo", nos parece relevante, na medida em que estaremos estudando formas organizacionais (não a única e talvez nem a principal) em que o poder dominado, oprimido, faz face ao poder opressor dominante.

Tal ensaio, em termos de coleta de material empírico,

traz no seu bojo, restrições de toda ordem, quer seja pela dificuldade de dados, quer seja pela excusa da burocracia sindical em colocar seu aparelho à disposição dos pesquisadores, ou ainda em responder perguntas numa linguagem desprovida de conteúdo prático.

Não obstante a tais dificuldades, nos utilizaremos de algumas entrevistas arquivadas no Núcleo de Documentação Regional - setor de pós-graduação da Unimep, onde trabalhamos no sentido de coletar entrevistas, juntamente com os demais colegas e professores do mestrado em Sociologia e História.

## I - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES ENTRE O SINDICATO DOS METALÚRGICOS E AS BASES DO MOVIMENTO OPERÁRIO.

O setor metalúrgico é considerado como um "setor de ponta" na economia brasileira, tendo em vista a dinâmica interna do desenvolvimento capitalista no Brasil e seu modelo exportador.

Sendo um setor, voltado à produção de bens duráveis, dentro de um modelo exportador, sua tecnologia e processo de trabalho é, sem dúvida, bem mais modernizante que o setor têxtil, localizado na cidade vizinha - Americana.

Se comparado com o setor têxtil, por exemplo, os postos de trabalho são bem mais numerosos. Em função de tais colocações, o número de trabalhadores menores e de mulheres é sensivelmente inferior ao setor têxtil.

A centralização da força de trabalho numa só fábrica é relativamente alta, quando comparada com o setor têxtil. A força de trabalho metalúrgico em Piracicaba, é superior a 18.000, sendo

que, aproximadamente 10.000 metalúrgicos estão distribuídos entre três grandes empresas, a saber: Grupo Dedini (Dedini Siderúrgica, Dedini Metalúrgica, Codistil, etc.), Phillips e Caterpillar.

Apenas 10% da força de trabalho pode ser considerada como migrante (provenientes de outros estados), bem como 51% dos trabalhadores metalúrgicos estão situados na faixa etária inferior à 26 anos, sendo portanto, relevante o contingente de "jovens" que constituem esta força de trabalho em Piracicaba.

Das inúmeras entrevistas que escutamos pudemos observar que a maioria dos sindicalizados procuram o Sindicato em razão da oferta de serviços prestados ou seja: médicos, dentistas, barbeiros, advogados e recentemente o clube de campo, onde foi inaugurada uma piscina.

Em algumas entrevistas, os operários anunciavam que a importância do sindicato estava relacionada à questão do "ajuste de contas", ou seja, o Sindicato era importante para acompanhar a rescisão contratual, para ver se o "patrão não estava roubando".

Com certa raridade encontramos alguns operários ligados ao Partido dos Trabalhadores ou a "movimentos populares" que questionavam a função do sindicato enquanto órgão representativo da classe trabalhadora.

"Em primeiro lugar a função do Sindicato é defender a categoria. Você pergunta como ?

- Informando a categoria diante de tudo que está acontecendo. Onde está indo este dinheiro, onde está indo o suor do trabalhador. Deixar o trabalhador informado a respeito do orçamento do Sindicato.
- Em segundo lugar, deixar o trabalhador informado a respeito de que lado tá, e não ficar fazendo discurs

sos bonitinhos.

Veja, só, o jornal do sindicato só chega na empresa quando fôí a época do reajuste das mensalidades.

- Sou favorável ao Sindicato livre, porque quando ele tomar esta posição, a massa vai juntar prá valer".

(Soldador - 24 anos)

Se a maioria dos trabalhadores entendem o sindicato apenas como um órgão assistencial e fiscalizador ao qual recorrem para solução de questões individuais e imediatas, deve-se sobretudo em razão da postura prática de seus diretores que abraçam a ideologia do assistencialismo, como motivo maior de sua sobrevivência e justificando-a através do baixo nível de "consciência" dos trabalhadores.

"Os sindicatos estão totalmente descaracterizados de seus reais objetivos, passam a ser vistos por grande número de operários como somente a sede, a diretoria, ou seja, como algo que lhes é estranho, alheio e distinto e ainda lhes acarreta o prejuízo do desconto em folha de pagamento correspondente a um dia de salário por ano" (24).

Para as empresas multinacionais instaladas na região (Phillips e Caterpillar) o assistencialismo não se constitui no principal atrativo para a categoria, na medida em que estas empresas contam serviços assistenciais em forma de salário indireto, sendo a piscina, as quadras, etc., como a principal fonte de sindicalização e de legitimação da burocracia sindical.

Nas empresas menores os serviços dentários e médicos se constituem em fatores motivacionais que proporcionam o aumento de sindicalizados, somando-se a tal fato, o aceno de colônia de férias e auto-escola.

A confiabilidade no sindicato por grande parte dos trabalhadores está na medida em que este se transforme numa repartição pública assistencialista-eficientista. Tal confiabilidade está sendo cada vez mais questionada por significativa parcela dos trabalhadores que exigem da diretoria um posicionamento mais claro em relação aos dissídios coletivos, na medida em que o "relacionamento amistoso" entre patrões e empregados é utilizado como expediente para aumentar o número de sindicalizados. Inúmeras entrevistas nos dão conta que a empresa não se opõe à sindicalização, em algumas ficou claro que as fichas de sindicalização vieram via departamento do pessoal. Tal fato, tende-se a agravar na medida em que militantes do PT, ou trabalhadores ligados a comunidades eclesiais de base, oposição sindical, etc., estão questionando profundamente a postura e a estrutura sindical vigente e com ela seus diretores.



A NÃO PARTICIPAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA  
POLÍTICA DE CONTROLE DA BUROCRACIA

"O Sindicato cumpre uma função continuada de intermediário, não só na mediação de conflitos episódicos, mas também na rotina do reconhecimento e registro profissional, do encaminhamento individual de caráter assistencial de representação nas reclamações, transformando-se aos olhos de muitos trabalhadores em uma espécie de repartição pública ao invés de órgãos de representação" (26).<sup>5</sup>

Esta prática permeia o Sindicato dos Metalúrgicos de Piracicaba: "o sindicato tem o poder reivindicatório que está previsto na CLT... O grande mal do sindicalismo é o atrelamento ao Ministério do Trabalho e enquanto estivermos atrelados ao Ministério do Trabalho nós teremos, queira ou não, de fazer sindicalismo assistencial para que se traga o trabalhador ao Sindicato... Nós não fazemos, em Piracicaba, campanha de sindicalização alguma, os trabalhadores que vêm ao Sindicato têm que vir normalmente, livremente, sem que se ofereça benefício algum para ele. Eles terão / que vir sózinhos, conscientes que vieram para lutar. Isso estou dizendo em razão de nossa forma de trabalhar. Nós aqui não podemos negar que também damos assistência. Mas somos obrigados a dizer que nós temos a mensalidade mais alta do Brasil".

(presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Piracicaba)

(ANEXO II.1)

O trecho do discurso do presidente dos metalúrgicos de Piracicaba nos revela que existe uma postura teórica em relação / ao atrelamento da organização sindical ao Estado; essa postura não se consubstancia numa prática adequada para tal rompimento na medida em que não cria organização nenhuma para desenvolver essa natureza de luta, bem como, em última instância, se limita a reivindicar das autoridades constituídas uma mudança na CLT. Tem a consciência de que o assistencialismo que o legitima enquanto diretor, não necessita ser propagado, pois tal ideologia já se encontra devidamente assimilada pela categoria, de forma que possa se dar ao luxo de cobrar uma das mensalidades mais caras do Brasil, para manutenção do conjunto de piscinas recentemente inaugurado.

Para os sindicalistas de São Bernardo do Campo, a questão sindical " é uma questão de enfrentamento com os patrões e com o governo. Se define documentos maravilhosos, só que os dirigentes não colocam em prática. Às vezes, o cara é um pelego mais sacana possível. Tá lá mais de 20 anos, atrás de uma mesa e não resolve merda nenhuma. Fica só enchendo a barriga. Em São Bernardo do Campo, a gente comprava as brigas mais absurdas possíveis. Era impossível ganhar, mas a gente ia lá e mostrava pro trabalhador que tava do lado dele. Muitos cassos resolvia, muitos não. Aí, chegava perto do trabalhador e dizia:

Nego, não foi resolvido, por causa disto, disto e daquilo, mas vamos lutar juntos.

A mensalidade de S. Bernardo do Campo... foi aumentada para Cr\$ 200,00. O nego também é filiado no Fundo de Greve. O Fundo de Greve é uma entidade Civil, que trabalha próximo ao Sindicato.

Tem nego que chega no Sindicato e diz: esta dentadura está merda! Aí, eu olhava pro cara, convidava-o a tomar um cafezi

nho e dizia:

Nego, isto aqui é pra quebrar o galho. Quem tem que fazer uma boa dentadura é o INPS. Pegava o lápis e fazia as contas, mostrando o quanto estava pagando mensalmente ao INPS. Não adianta você ficar bravo aqui dentro. Aí pegava o cara, ia lá no dentista e pedia prá arrumar a dentadura do companheiro. A dentadura era arrumada, mas antes o cara levava um sermão.

Às vezes, na fábrica, o cara dizia: o sindicato tem / bons dentistas ? Aquele cara ou nós procurávamos desviar, ou a gente pegava o cara e preparava o nego antes dele entrar".

(ANEXO II.2)

Enquanto para dirigente sindical de São Bernardo a questão sindical é uma questão prática e o assistencialismo é algo praticamente combatido, tanto na forma de denunciar o governo, como no descarte de trabalhadores que procuram o Sindicato única e exclusivamente para tal fim, o dirigente burocrata não ousa a fazer nenhum tipo de enfrentamento quer seja ao governo ou ao Capital, tributando o tal fato ao nível de consciência das "massas".

Para o dirigente sindical combativo o assistencialismo é ponto de discussão na luta contra o Estado, para o dirigente burocrata é ponto de chegada, ou seja, produto final de sua organização.

O dirigente combativo vende luta, cobra barato por esta luta e cria estruturas paralelas de decisão, procurando arrebanhar a estrutura burocrática na prática. O dirigente burocrata vende assistencialismo, cobra caro e centraliza as decisões.

"Em S. Bernardo tem 42.000 filiados, ou seja, 1/3 da categoria. Nós não filiávamos a laço. Quando a gente reunia na fábrica, nós explicávamos a importância do Sindicato e como o Sindi

cato vai influir na vida dele. Em S. Bernardo, temos:

- mais de 200 funcionários
- uma equipe bem aparelhada de advogados
- 21 dentistas
- 8 médicos

Muitos dirigentes sindicais entra na diretoria e passa a ser patrão. Eu era diretor administrativo do sindicato e não fazia merda nenhuma. Nós tínhamos um administrador e eu ia pra porta de fábrica, de manhã, de tarde e de noite. De vez em quando, fazíamos uma reunião e perguntávamos para o administrador o que não entendíamos. Também, tem esta. O administrador tem que ser de confiança, e não encontraram nada errado.

Muitos dirigentes sindicais hoje é o grande controlador do Sindicato, ou seja, tem a chave de tudo: do banheiro, da cozinha, etc. Estes caras estão preocupados com a parte administrativa e uma coisa que nós prezávamos era a presença do dirigente na porta da Fábrica.

Se o cara não tiver uma presença constante, os caras não acreditam".

#### (ANEXO II.2)

A identificação entre representantes e representados, quer sejam sindicalizados ou não, se verifica na medida em que as lideranças sindicais autênticas se despirem do papel formal, impessoal, próprio da organização sindical burocrática tutelada pelo Estado.

Este tipo de identificação requer não só o "despojamento" das lideranças em termos de intenção como também a criação de formas intermediárias de articulação entre a direção e a base. "Em nossa campanha salarial, preparamos uma comissão de 475 trabalhadores de diversas fábricas e diversos setores. Estes trabalha-

dores faziam o elo de ligação. Eles passavam no Sindicato e pegavam o material. Nós criamos uma imprensa, isto é, um suplemento/informativo diário. Por exemplo, tinha uma greve dos canavieiros em Piracicaba, a gente noticiava. Os trabalhadores passavam no Sindicato e levava. Nós chegamos a rodar 35.000 exemplares diariamente. Hoje, tá se rodando, diariamente cerca de 10.000 boletins... A questão sindical é muito prática". (ANEXO II.2).

O dirigente burocrata, se limita a cumprir as determinações legais, dentro de um relacionamento formal, onde o máximo, em termos de realização, ocorre quando o poder do Capital deixou de cumprir as leis trabalhistas.

"A legislação enfeixada na CLT era apresentada como / proteção aos trabalhadores, mas funcionava de fato para limitar / as lutas sindicais. Aos sindicatos se atribuía a função de fiscalizar o cumprimento da legislação nas empresas, reclamando na Justiça do Trabalho contra as infrações. Dada a minuciosa regulamentação e a generalidade de seu descumprimento, a tendência era a de somente reconhecer como legítimas as reivindicações de direitos expressamente consagradas pela lei. O que deveria ser o patamar mínimo de garantias dos trabalhadores passava assim a objetivo máximo. (06).

Essa era a função dos sindicatos após a promulgação / da Consolidação das Leis do Trabalho em 1943, onde o sindicato atrelado ao Estado, quer seja administrativa e economicamente, e ao mesmo tempo servir de fiscalizados ao cumprimento da CLT.

Após 64, o regime deu um novo golpe na organização sindical, na medida em que regulamentou o direito de greve e a negociação salarial, de forma "draconiana".

"No que se refere aos salários, o estabelecimento de um patamar mínimo também funciona como instrumento de contenção, ao oferecer um ponto de referência, necessariamente baixo, às ne-

gociações aparentemente flexíveis. Ao contrário, a legislação pós-64 passou a estabelecer tetos de reajustes salariais que retiravam toda flexibilidade à negociação, melhor dizendo, eliminavam a negociação entre patrões e empregados... O esvaziamento dos sindicatos na negociação dos salários teve como consequência o descrédito em muitas áreas, quanto à utilidade da participação nos sindicatos" (D7).

Tal legislação, só pode ser derrubada com uma prática sindical condizente, via estabelecimento de uma ligação política entre a organização sindical e as bases. Por ligação política entendemos a passagem do movimento reivindicatório, para o político, a explicitação a todo momento de quem são seus inimigos de classe e a luta que os trabalhadores terão que travar, ao mesmo tempo e conjuntamente, contra o Estado e contra o Capital.

A burocracia sindical, não só permanece inerte perante os inimigos de classe dos trabalhadores, como também tenta descaracterizar qualquer tentativa neste sentido, como sendo resultado da trama de partidos políticos que tentam instrumentalizar os trabalhadores.

No depoimento do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos encontramos as seguintes colocações: "o novo sindicalismo só existe em razão da revolução e a abertura que está sendo proposta pelo governo, e o sindicalismo que existe hoje é o mesmo que existia antes de 64. Agora, durante o período da revolução teve que abrandar um pouquinho as reivindicações, com armas, recursos mais avançados, como greves, operações táticas, movimentações diversas. Mas, eu acho que não tem diferença nenhuma o sindicalismo de hoje, agora, na época da abertura, com o sindicalismo que existia antes de 64, que é a mesma coisa. O poder reivindicatório do sindicato antes de 64, era muito maior do que agora, os dirigentes / sindicais se aproveitavam de poder falar, poder reivindicar, do direito de greve que existia, hoje não existe." (ANEXO II.1)



Para o burocrata, as intensas mobilizações da categoria verificada nos últimos anos deve-se à mão estendida do regime com sua benevolente abertura, sendo que o movimento sindical anterior a 64 era muito mais potente do que as recentes mobilizações dos seus companheiros, especialmente os situados na região do ABC. No entanto, a estrutura sindical é a mesma, modificando-se qualitativamente o aspecto repressão, pois antes de 64 os sindicatos faziam parte do pacto populista, especialmente na época de Goulart. A instrumentalização dos Sindicatos se dava, via de regra, PCB e a estrutura corporativa castradora do desenvolvimento sindical, na prática, foi negociada em função da estreita cooperação entre PCB e governo Goulart.

"A questão da estrutura sindical foi, assim, deixando de ser considerada em si mesma, como estrutura, para se converter na questão de quem a utiliza, de quem a dirige. A estrutura aparecia como um instrumento que a esquerda usava. E mais: um instrumento passado pela assepsia do esquecimento e do silêncio e que, portanto, não contaminaria aqueles que dele se utilizavam" (08).

A autonomia sindical reivindicada pela burocracia é uma autonomia concedida pelo Governo ou pelo parlamento, isto se deve em função de sua prática centralista que lhe impede deixar sua redoma para ir às portas das fábricas.

"Nós achamos que autonomia sindical, no momento, teria que ser feita gradativamente, teria que ser conseguida gradativamente em razão que a gente tem pleno conhecimento que 70% ou 80% dos sindicatos não sobreviveriam se houvesse uma liberdade ampla de autonomia, no sindicalismo, justamente em razão desse atrelamento do sindicato aos poderes centrais. A autonomia sindical só poderá ser conseguida gradativamente para que não se extermine os 80% dos sindicatos.

O Sindicato tem o poder reivindicatório que estão previstas na CLT. O que está faltando no sindicalismo é o que está



acontecendo agora a partir de 78, uma liberdade maior para se reivindicar".

(ANEXO II,1)

A base de legitimação da burocracia sindical é a legislação fascista, não só em termos de sustentação material, via imposto sindical, como também politicamente, na medida em que a burocracia se aproveita de espaços políticos para voltar suas baterias contra um Estado ingrato que não permite os sindicalistas ultrapassarem os limites da C.L.T.

A ingratidão do Estado, provoca um esvaziamento da "liderança burocrática", porque esta não ousa agir fora dos limites previstos pelos seus superiores. Fidelidade ao cargo é um dos requisitos essenciais do burocrata, bem como sua lealdade a aqueles que lhe delegaram autoridade. A autoridade do líder burocrata foi delegada pelo Ministério do Trabalho, a eleição é o referendum democrático necessário e sua lealdade é demonstração inequívoca de quem pretende fazer carreira no sistema.

"Nós temos que encontrar meios para mobilizar a massa, mas movimentá-la conscientemente, não como massa de manobra... Está aí, a prova de que o trabalhador não acredita no sindicato justamente porque estão ligados a partidos políticos e que agem dentro do sindicato apenas promovendo alguma coisa de cunho político e não em defesa do trabalhador". (ANEXO II.1)

A crítica política não se refere às tentativas de instrumentalização dos sindicatos via partidos, que reivindicam ser únicos e legítimos partidos do proletariado (PCB, PC do B, etc.) mas está situado na tentativa de não se vincular a "ideologia do sindicalismo" com política.

Um dos requisitos fundamentais da burocracia é auto se propugnar como apolítica, embora esteja realizando a política do

sistema, daí a necessidade de mobilizar as massas conscientemente, isto é, não politizá-las, porque já estão devidamente politizadas ao nível da ideologia dominante.

A crença no naturalismo na consciência apolítica, já foi devidamente abordada no primeiro capítulo e vale a pena recordar que se constitui em arma fundamental da burocracia manter a ordem constituída e a ideologia dominante.

A posição do novo sindicalismo a respeito da autonomia sindical é no sentido de abrir suas baterias contra o Estado e denunciar o atrelamento para os trabalhadores. "A decisão do Congresso dos trabalhadores de São Bernardo do Campo em 1978, tirou posição radicalmente contra esta contribuição. Esta verba atrela os sindicatos, além do que o governo está mamando em cima desta verba. Na medida em que o Sindicato não tem competência de se posicionar contra ela, não via conseguir se libertar.

Muitos sindicatos, que são sindicatos de caricatura, se for cortada a Contribuição Sindical, vão no pé da rampa, no pé da escada. Mas, aí que entra a questão fundamental de princípio de luta, os dirigentes terão que aumentar suas bases e oferecer luta, daí o sindicalismo vai ter uma posição política... Não tem meio termo, não tem este negócio de lenta e gradual. Quando o Sindicato estava sob intervenção, nós dizíamos para os nossos companheiros: se vocês querem que façamos campanha salarial, vai ter que dar dinheiro. Eu pergunto, quando um sindicalista foi nas bases explicar que o assistencialismo é função do Estado? Muito pouco, e se foi, foi de uma forminha muito simples. Tem muito dirigente sindical que tem registrado na carteira - "Dirigente Sindical" (ANEXO II.2).

O dirigente burocrata, é um dirigente que via de regra não tem problemas com os empregadores, visto que o Capital não é algo que necessita ser combatido enquanto forma de subordinação e dominação da força de trabalho. Para os burocratas o que existe /

são mal patrões que não cumprem a C.L.T. e desta forma a resposta tem que ser jurídica. "Não aceito que a mulher seja também explorada dentro da oficina por maus patrões que existem desde a criação do mundo (ANEXO II.1).

Para o novo sindicalismo, a luta contra o capital, enquanto forma de dominação do trabalhador, é uma constante e seus mecanismos de mobilização devem-se às comissões de fábrica que servem como sustentáculo de apoio à direção sindical, embora exista indícios de que estas comissões de fábrica, criadas pelo próprio sindicato, funcionam mais na época de greves, paralizações, etc. Não obstante tal estrutura estar atrelada aos Sindicatos e ainda não possuírem uma dinâmica própria, o enfrentamento contra o Capital é motivo de orgulho para estes dirigentes sindicais.

"Na minha empresa, não tem papel higiênico, não tem isto, não tem aquilo.

A gente escutava, anotava e chegava na empresa ia entrando.

Não, não pode, etc.

Como não pode? Sou autoridade representando os trabalhadores, etc., e estufava o peito e entrava.

O patrão achava um absurdo, um atrevimento e até chamava a polícia, etc... O trabalhador alega que tem isto e você alega outra coisa. Eu quero ir ver. Em muitas empresas a gente era segurado pelos braços, às vezes agredido, mas a gente ia, a gente entrava...

O trabalhador chegava lá no Sindicato e reclamava da coisa mais absurda. Se ele estivesse errado, a gente falava: Nego, você tá errado, você cometeu um erro, / não podia fazer isto, isto e aquilo. O cara respondia: Em vez de vocês me defenderem, tão falando que a empresa tem razão.

Não tou falando que a empresa tem razão, tou dizendo que você tá errado.

Pessoalmente, eu partia do princípio que tudo que acontecia o trabalhador sempre tem razão. Na empresa eu ia discutir este princípio básico.

Chegava na empresa e ouvia:

- Mas ele deu uma cacetada na cabeça do chefe ?

- Mas ele roubou ?

Eu respondia: o trabalhador tem razão, pois se roubou é porque ganha pouco, se bateu no chefe é reflexo de um baixo salário, etc.

Na empresa tinha como base a razão do trabalhador / sob qualquer motivo. Nós usávamos deste artifício para defender o trabalhador, frente ao governo, frente / ao patrão; agora, para o trabalhador, chamava ele na responsabilidade.

O "novo sindicalismo" coloca a luta de classes como / fundamental, partindo do princípio que o explorado sempre tem razão, mesmo quando tal razão se encontra desprovida de amparo legal. A intervenção do sindicato na empresa é constante e de forma direta, não se limitando às reclamações formais via nota de protesto aos empregadores. O interessante a ser observado que "o diálogo" ou a negociação entre as partes, inicia-se de forma respeitosa, para depois jogar o peso da representatividade, não caindo nas armadilhas do desvio psicológico, tais como: "é conversando / que se entende, creio que nossa comunicação está falha, etc."

A ética do burocrata não permite questões de princípio, pois este é antes de tudo "neutro" e seu regulamento é o direito positivo brasileiro, quer seja: CLT, Código Penal, Constituição, etc. É neste sentido que o burocrata declara: "Nós não seguimos orientação de partido nenhum e também trabalhamos em defesa do trabalhador puramente."

O burocrata confunde autonomia organizacional com autonomia ideológica, vê qualquer manifestação política como tentativa de instrumentalização de partidos, no entanto se esquece que ele mesmo está vinculado a um partido político do qual é seguidor, que lhe sustenta ideologicamente e lhe dá diretrizes para sua "praxis"... "Como dissemos, nós não aderimos a nenhum, mas seguimos a linha política de um dos partidos " (ANEXO II.1).

O novo sindicalismo assume suas preferências partidárias e combate a tentativa de instrumentalização sindical por qualquer partido político, inclusive o de sua preferência: "é necessário que os companheiros do PT aprendam que o Partido é um negócio muito mais amplo que o Sindicato. A questão entre partido e sindicato, é de muita responsabilidade. Não devemos vincular a questão sindical com o partido, agora a nossa prática é que é diferenciada, mas não tem nada de vincular sindicato ao partido. / Sindicato é uma entidade independente que tem um compromisso com uma categoria, e partido é uma coisa muito mais ampla. Precisamos discutir amplamente esta questão, é de responsabilidade dos militantes discutir esta questão e não sair aí, apoiando publicamente, vinculando o partido ao sindicato." (ANEXO II.2)

Em função da prática diferenciada a burocracia sindical acusa o novo sindicalismo de divisionismo: "os sindicatos do interior, todos eles fazem parte de um grupo político sindical , não político partidário, ligado à Federação dos Metalúrgicos, e os do ABC fazem parte de um grupo político ligado ao PT... O Lula como sindicalista é o nosso amigo, respeitamos muito as suas opiniões como sindicalista. Como Líder político acreditamos que está dividindo todo o movimento sindical". (ANEXO II.1).

O Lula partidário e o pretexto que a burocracia sindical tem para justificar suas discordâncias em termos de " praxis " sindical, o que está atrás destas colocações não é o PT,

é a ameaça constante que os burocratas ligados à Federação ou às entidades sindicais estão sofrendo, em termos da perda do controle do aparelho sindical que tanto amam e que lhe proporcionam segurança, status e possibilidade de carreira.

"Alguns são iguais ao Murilo Macedo, ou seja, vem na televisão e diz: Lula não é um bom dirigente político e sim bom dirigente sindical. Ora, se era bom dirigente sindical, porque não deixar a gente lá". ... Fica claro para a gente que a unidade sindical só se dá quando o trabalhador souber o que se está negociando" (ANEXO II.2).

É necessário se considerar que, embora tenha sido possível constatar diferenças sensíveis entre o novo sindicalismo e a prática burocrática da direção local, não se tributar exclusivamente tais questões a "liderança sindical atual". Embora, pertencentes à mesma categoria e a uma mesma classe social, o movimento sindical do interior possui uma certa sobredeterminação comum dado pelo fato interiorano, onde o movimento operário e o sindicalismo, de uma genérica, não possuem concretamente uma tradição de luta, onde as solicitações de vivência social e cultural são muito menores que nos grandes centros.

" Claro que tem algumas questões que não é só através do dirigente sindical, a culpa não fica só em cima do dirigente sindical. Também tem muito a ver com a própria tradição de luta, com a própria história do movimento sindical em cada local. Claro que se você pega São Paulo, ABC, Osasco e tal, tem uma tradição de luta maior, entende? Alí a classe operária é maior, é mais antiga, o movimento alí é mais antigo, então tem uma / história atrás disso, aqui é uma outra história, uma outra realidade, uma cidade do interior. Então a histó



ria aqui é diferente, a realidade é diferente, mas isso não justifica prá ficar nesse imobilismo a vida inteira, tem que fazer alguma coisa prá mudar, entende ? Por que conversando com os companheiros, dentro da fábrica, eles colocam que chegaram a fazer greve junto com o ABC e ficaram cinco dias parados e que o sindicato mesmo pediu prá parar com a greve e ia dar uma resposta, essa resposta tá esperando até hoje e não veio resposta nenhuma, entende ? Então é isso aí, entram no campo do imobilismo da categoria, eles jogam / um papel fundamental nesse imobilismo... Eu estou há 6 meses na..., vou fazer 6 meses agora e se eu disser prá você que eu já vi um dirigente lá dentro da fábrica, ou na porta da fábrica conversando com os trabalhadores, eu estaria mentindo, entende ? ... Quem fica / dentro de 4 paredes, esperando que o problema você canaliza pro Jurídico e acha que alí vai resolver o problema, esse é um papel de pelego e 90% dos sindicalistas brasileiros tá feito pelego, neste sentido está o nosso papel de oposição sindical, em transformar o sindicato a partir de dentro das fábricas, porque lá no sindicato tem 24 diretores, mas na fábrica é que tá o grosso dos trabalhadores, então é lá que tem que ser nossa atuação. Claro que é um serviço ardoroso, a longo prazo mas é o trabalho a longo prazo que cria raízes, entende ?... Pelego novo tipo é o pelego orientado pelo PC, pelo MR-8, pela reforma, entende ? É aquele pelego que tem uma linguagem radical, mas na hora H mesmo, na hora de uma luta mais concreta é aí que ele segura o cordão umbilical da coisa... Mesmo dentro dessa estrutura que está aí e que necessita ser derrubada, tem muita coisa que se pode fazer e muitas dire-



torias não fazem... A dificuldade que a gente encontra é que nesses anos todos os sindicatos brasileiros, a maioria deles, se encontram em direções pelegas, isto é, são dirigentes sindicais que fazem o papel do Estado, fazem o papel dos patrões, fazem o papel assim de amortecer o confronto entre a classe trabalhadora e a classe patronal."

(Entrevista com caldeireiro especializada, militante da oposição sindical em São Paulo, que / por motivos da repressão patronal não é admitido em nenhuma empresa da Grande São Paulo. Trabalhando numa empresa de Piracicaba, há aproximadamente 6 meses).

A questão da Unidade e da Pluralidade Sindical, enquanto formas orgânicas de representatividade da classe trabalhadora pode ser uma falsa questão, dado que a legitimidade da representação é antes de tudo uma questão de identificação com a massa trabalhadora e de politização de suas reivindicações.

De forma mais implícita do que explícita, Leoncio Rodrigues, em seu texto: O Sindicalismo Corporativo no Brasil, levanta a bandeira do pluralismo sindical, como condição básica, para rejeição da atual estrutura corporativo dos sindicatos brasileiros.

"... Começam atualmente a se criar condições para o enfraquecimento da tutela governamental sobre as organizações sindicais e conseqüentemente a se ampliar o campo para as negociações coletivas, sem que isto implique numa rejeição completa do sindicalismo corporativo"... Porém, mesmo as tendências mais críticas diante do sindicalismo corporativo, que levantam a bandeira da "democratização dos sindicatos", da valorização da negociação dire

ta, a substituição da CLT por um código de Trabalho, por exemplo ("Encontro de João Monlevade" de fevereiro de 1980) insistem na manutenção da unidade sindical, quer dizer, do sindicato único... Queremos observar que a autonomia e unicidade sindical não são objetivos excludentes, mas não são facilmente conciliáveis" (09).

Para Leoncio Rodrigues a defesa do sindicato único por categoria e a tentativa de se buscar autonomia sindical, são práticas que dificilmente se efetivariam, dados as contradições de objetivos implícitos em cada proposta.

Tal contradição apontada por Leoncio seria facilmente captável se considerarmos que os defensores do Sindicato Único / por categoria estão inteiramente imbuídos de tal propósito e preferem sacrificar a luta pela autonomia sindical, evitando um confronto tático com o Estado neste momento.

Parte-se do pressuposto (real) que os atuais dirigentes sindicais estão sob fogo cruzado:

- De um lado o "inimigo interno" - o processo de trabalho implantado pelo capital, aliado com o baixo nível de conscientização política da classe trabalhadora.
- De outro lado o "inimigo externo", o Estado e sua legislação fascista.

Diante de tais "inimigos", efetivos ou potenciais, cum pre aos dirigentes sindicais buscar o ponto de equilíbrio, sujeitar-se parcialmente à legislação fascista, pois esta garantiria / em última instância a unicidade sindical. Uma vez retirado a tutela estatal como impedir que as diversas tendências ideológicas se organizassem livremente?

A questão colocada desta forma, não deixa de ser expressão do atual movimento sindical, porém, o "novo sindicalismo", e as "oposições sindicais", estão de certa forma indicando novos caminhos, ou seja, negligenciando o dever histórico e apostando / em novas formas de organização pela base. Inúmeros discursos, tanto dos sindicalistas oriundos da prática Sindical do ABC, como / das oposições sindicais, reafirmam a unicidade pela base e não o acordo de cúpulas.

É bem verdade que as comissões de fábricas são comis-sões criadas e estimuladas pelos sindicatos, possuindo assim um certo atrelamento à direção sindical.

É necessário que a representação sindical se estruture de baixo para cima, ou seja, os sindicatos se tornem legítimos representantes destas comissões e não vice-versa. Nesta linha a organização sindical teria não só maior representatividade como também poderia garantir a unicidade pela base.

A discussão prévia entre unidade e pluralidade nos parece ser antes de tudo uma questão de manutenção da organização / sindical vigente pela burocracia sindical que em nome da unidade sindical tenta inviabilizar qualquer tentativa de mudança organizacional, dentro dos limites do horizonte possível.

Dentro dos limites do horizonte possível, a burocracia sindical opõe-se à participação da força de trabalho quando esta não é de todo controlável, manipula-a em nome do regime ou em nome da unidade. A não participação da força de trabalho em seu órgão de representação de classe é uma estratégia deliberada de controle da burocracia sindical.

## BIBLIOGRAFIA

- (1) AGUIAR, Roberto A. R. - DIREITO, PODER E OPRESSÃO, 1980  
Editora Alfa-Omega, São Paulo, pg. 50.
- (2) ASSMANN, Hugo. Anotações de aula do professor, 1981, disciplina: Teoria do Conhecimento. Pós-graduação, UNIMEP
- (3) MOISÉS, José Alvaro. PROBLEMAS ATUAIS DO MOVIMENTO OPERÁRIO NO BRASIL, Revista de Cultura Contemporânea, CEDEC, Rio de Janeiro, Paz e Terra, ano 1 nº 1, pg. 54.
- (4) RAINHO, Luis Flávio. OS PEÕES DO GRANDE ABC, Petrópolis, Ed. Vozes, 1980. pg. 282.
- (5) BRANT, Vinicius Caldeira. SÃO PAULO: POVO EM MOVIMENTO, Petrópolis, Editora Vozes, 1981 pg. 38.
- (6) Idem. pg. 31/32
- (7) Idem. pg. 34/35
- (8) WEFPORT, Francisco C. DEMOCRACIA E MOVIMENTO OPERÁRIO: ALGUMAS QUESTÕES PARA HISTÓRIA DO PERÍODO 1945-1964, / Revista de Cultura Contemporânea, CEDEC, Rio de Janeiro, Paz e Terra, ano 1, nº 1, pg. 3.  

"Em meados dos anos 50, a maioria da esquerda começaria a / deixar de lado as restrições apresentadas em 1948-1950 a organização criada pelo Estado para controle do movimento operário, até chegar, em inícios dos anos 60, a aceitá-la com algumas ressalvas. De início, a estrutura corporativista era vista como uma circunstância inevitável para o acesso às bases da classe operária. Depois, especialmente no / governo Goulart, - quando a esquerda passa a controlar boa parte das "organizações paralelas e dos sindicatos, assim como vários órgãos da cúpula sindical oficial - a estrutura corporativista começa a aparecer como um instrumento institucional adequado"
- (9) RODRIGUES, Leônicio Martins. O SINDICALISMO CORPORATIVO NO BRASIL, apostila: EASP/FGV nº ADM-630 (A1454) Pg.10/11.

## CONCLUSÃO

Situamos o participacionismo ou o não participacionismo enquanto uma estratégia de controle do capital e da burocracia.

No primeiro capítulo, a partir de um estudo de caso, numa organização produtiva, tentamos generalizar a estratégia / participacionista, descartando a hipótese do esgotamento autoritário de subordinação via progresso técnico ou via pressão social organizada da classe trabalhadora. Tal modelo, não deixa / de ser uma tentativa de organização capitalista de produção, buscar mecanismos de legitimação e, desta forma, indiretamente, está perfeitamente vinculado com a "crise geral do sistema".

Se entendermos a crise geral do sistema, não como resultado de um aparato administrativo que não se adequa a uma base material de produção, mas como um conjunto multifacetado de fatores, sobretudo de ordem ideológica, que o sangram constantemente, podemos situar nossa empresa como uma tentativa de busca de novos mecanismos de legitimação do sistema capitalista.

Situamos que o mundo simbólico do empresário cristão é um acasalamento "espúrio" da sociologia durkimeana com os métodos de intervenção organizacional da escola de relações humanas

e, portanto, que seus limites estariam situados mais na base ética do "cristismo moralista" do que na proposta em si, visto que sua formulação, ao nível das Teorias Organizacionais, já se encontra perfeitamente desenvolvida, sendo Rensis Likert (1) o principal ideólogo do sistema participativo.

Sendo o taylorismo uma tentativa bem sucedida pelo Capital de subordinação do trabalhador através da objetivação / do fator subjetivo, como nos demonstra Benedito Neto (2), poderíamos dizer que o participacionismo é uma tentativa de subordinação através da exorcização do fator subjetivo, ou seja, do trabalho vivo.

As teorias organizacionais de cunho participativo / são perfeitamente adequadas, tanto a organizações produtivas / que dependem ou independem da habilidade dos trabalhadores e funcionam via manipulação do consenso, através da inculcação do "senso comum" como exorcistas para desconjurar o demônio da luta de classes em busca de um novo pacto social.

"Numa sociedade dividida em classes antagônicas, a matriz de fundo para discernimento das teorias e das ações deve ter em conta, a todo momento o caráter antagônico (ou seja: a irreconciliabilidade dos pólos extremos) das contradições fundamentais. Duas são as tentações que se apresentam: a de excomungar, mediante sofisticados recursos ideológicos, a consistência do caráter antagônico das contradições, diluindo a contradição fundamental de classes em infinitas digressões no terreno das contradições, também reais, mas secundárias; e a tentação / de simplificar tudo mediante reducionismos esquemáticos, nos / quais a oposição entre burguesia e proletariado (cujos os integrantes se supõem perfeitamente identificados) é elevada à ex-



plicação mágica de todos os complexos fenômenos do emaranhado social" (3).

Foi nesta linha que tentamos refletir a organização/participativa, pois é neste espaço privilegiado que se entrelaçam dialéticamente o opressor e o oprimido, representantes do poder dominador e do poder "libertador".

No segundo capítulo, tentamos discutir a organização sindical dos metalúrgicos local, tendo em vista que esta organização deveria ser fundamentalmente participativa e representativa do poder "libertador".

Vimos que existe diferenças substantivas do sindicato local com a prática do chamado "novo sindicalismo", visto que aquele se encontra entrelaçado ideologicamente com a Federação dos Metalúrgicos do Estado, enquanto que "novo sindicalismo" tenta romper até "certo ponto" com a prática burocrática e pouco representativa do sindicalismo brasileiro.

Para confirmar tal diferenciação, temos o fato significativo da aceitação do Sindicato local, numa assembléia de 400/450 trabalhadores do "pacote" de negociações entre empregados e empregadores preparado pelo "Grupo 14" da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), seguindo a tradicional postura da Federação dos Metalúrgicos, que é o de negociar por baixo, tendo em vista a sua prática burocrática de não mobilizar a categoria (4).

Por outro lado, temos um rol minotário de Sindicatos, entre os quais se encontram os Sindicatos dos Metalúrgicos de Santa Bárbara D'Oeste, cidade vizinha, portanto não pertencente à região do ABC, que rejeitaram a proposta patronal, sendo que



um dos itens pretendidos pela categoria, que sequer teve atenção dos empregadores, era a criação de uma Comissão de Fábrica/ como órgão de representação sindical dos trabalhadores.

A este respeito, Maurício Tragtenberg (Folha de São Paulo em 7/3/1982 pg. 3) tece os seguintes comentários:

"O que caracteriza os sindicatos na época atual é sua dependência do Estado e sua atuação no marco contratural nas relações capital/trabalho... Sua fraqueza estrutural consiste no fato de não se apoiarem diretamente na organização dos trabalhadores a partir/ das fábricas... Através da Comissão de Fábrica, o trabalhador tem condições de dirigir sua luta sem tutela de quem quer que seja... Ela é tanto mais abrangente quanto menos diferenças fizer entre sindicalizados e não sindicalizados... Comissão de Fábrica autônoma entre o sindicato e o poder patronal, não significa Comissão separatista em relação ao Sindicato, significa antes que o trabalhador no interior da fábrica ocupa seu espaço legítimo... Há uma visão "pelega" de comissões de fábrica onde a Comissão de Fábrica é para legitimar a negociação, sem representatividade, seus membros são escolhidos ao azar. São / as Comissões de Décio o Malho de Joaquim S. Andrade. Nunca o sindicato deste senhor se mexeu quando as / comissões sofriam repressão... Porém, no meio sindical, mesmo sindicalistas como Lula (entrevista à revista "Cara a Cara") tachavam as Comissões de Fábrica de "aparafeelas" ao sindicato, seriam sindicati -

nhos competitivos... Na realidade, o que está em jogo é uma visão da Comissão de Fábrica como mera comissão sindical ou de delegados sindicais atrelados à diretoria do sindicato; sair disso é visto como / "paralelismo"... É hora de refletir para depois agir" (grifo nosso).

A lucidez de tal colocação nos dá conta que o chamado "novo sindicalismo", não obstante sua "autenticidade", envereda-se pelos caminhos burocráticos em termos de representatividade, ainda que no presente momento, se diferencie, sensivelmente, do estilo de representatividade dos adeptos de Joaquim ,Décio o Malho.

Tais colocações, se forem ao extremo, nos fazem pensar que participação e não participação dentro da conjuntura do poder dominante é simplesmente uma estratégia de controle da burocracia.

Acreditamos que isto não deixa de ser verdade e que este é o mecanismo básico da burocracia que joga com uma ou outra alternativa, conforme seja sua necessidade de legitimação ; porém é necessário não se cair na tentação de assumir uma postura crítica, onde o fundamental é denunciar o caráter do poder opressor, posto que, a denúncia desenraizada de um projeto que nos re-encaminha à "praxis", pode ser politicamente irrelevante.

"A "impotência internalizada" - nos intelectuais, mas também no povo oprimido - é fonte de cumplicidades inadvertidas com o poder dominador. Ela oculta o sentido e o horizonte do possível, apresentando-o como impossível" (4).

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - Likert, Rensis, A ORGANIZAÇÃO HUMANA, S. Paulo, Ed. Atlas, 1975
- 2 - Neto, Benedito. TRABALHADOR, MÁQUINA, TRABALHADOR-MÁQUINA - Unicamp, mat. mime., pg. 10. "Estamos bastante distantes da forma descrita por Marx de ajustamento da base técnica às determinações do capital: num momento/ mais avançado do desenvolvimento do capitalismo, a questão historicamente recolocada de sua dependência frente ao trabalho vivo, o capital reage de uma forma diferente: ao invés de subordinar o trabalho / vivo através do trabalho morto, pelo lado dos elementos objetivos do processo de trabalho, o capital lança-se para dominar o elemento subjetivo em si mesmo. Esta "façanha" do capital significa, em uma palavra, a busca da transformação do homem em máquina... Mantém-se todavia uma característica fundamental do movimento: a libertação do capital da habilidade dos / trabalhadores. Marx esclarece essa libertação pelo / lado do sistema de máquinas. Pela via Taylorista busca-se objetivar o fato subjetivo, o trabalho vivo.
- 3 - Assmann, Hugo - Anotações de Aula do Professor, Disciplina: Teoria do Conhecimento- Unimep 1981.
- 4 - Vide Jornais Locais- O Jornal de Piracicaba e O Diária de Piracicaba - 28/03/1982.
- 5 - Assmann, Hugo - Idem.

- Ior que a AD. EMP. tem comissões ? Que comissões tem a AD.EMP? ou seja, é um tipo de gerência que trabalha em cima da comissões ?
- Há um tempo atrás a AD. EMP. começou a fazer, ou melhor, a tentar fazer alguma experiência neste aspecto socializante do trabalho. Então se fez experiência tipo distribuir lucros; deu com os burros na água, porque em uma ocasião, há algum tempo atrás se utilizou o critério fim do ano, lucro, quanto cabe, então e quitativamente se dá preparo pessoal. O que deu é que houve uma insatisfação generalizada, então aqueles que tinham mais responsabilidade, tipo chefia, acham que mereciam mais. Uma outra experiência seria dá para quem tem mais responsabilidade, maior participação no lucro distribuído, também aí deu zebra, porque houve o reverso da moeda. Isto aconteceu com intuito de tentar começar a participação do empregado na vida da empresa. Estes dois fatos registraram a imaturidade do pessoal, então se sabe, por exemplo, de um fato que numa distribuição de lucro, teve um pessoal no fim do ano que após receber a distribuição de lucros, um grupo deles, fecharam uma casa da zona e gastaram todo dinheiro, da distribuição do lucro. Então isto foi um aspecto né ! outros compraram televisão à cores, então o dinheiro dado desta forma, se viu e se constatou que não é um benefício. Então começou a se pensar em mudar o jogo, no sentido de:  
1º o pessoal tem de aprender a participar;  
uma participação requer responsabilidade, tanto dentro da fábrica, como da consequência social, do gesto dele dentro da fábrica.  
Então se começou a fazer, sinteticamente, começaram a se encontrar, os grupos de responsáveis. Primeira proposta: Chama os chefes, vamos tentar começar o que é possível fazer para que todo mundo venha a participar das decisões da fábrica, dos problemas, participar responsabilmente da própria produção, da questão da qualidade, participar em saber o que o pessoal precisa, quais são as necessidades do pessoal ao nível familiar, de ambiente de trabalho, depois de pleitear isto, então isto foi proposto para os chefes. Houve assim, sucessivas reuniões junto com os chefes, partindo isto da direção.
- Quer dizer que inicialmente tinha-se uma proposta de distribuição de lucros ?  
Exatamente.
- Em que época, mais ou menos, aconteceu isto ?  
Está experiência foi 77/78, provavelmente.
- A experiência de comissões, começa quando ?  
Começa em 79, depois deste processo que eu não saberia precisar deve ter sido uns três anos, talvez ? Nestas tentativas de vai e vem, tomou-se a consciência de que deveria se começar uma experiência realmente definitiva, partindo da cabeça dos sócios majoritários.

Tinha que se começar uma coisa para valer. Eles têm a consciência de que uma empresa não é o capital que a detém, eles têm a consciência de que eles são administradores de um bem, que não/pertence só a eles. Por contingência da vida, da sorte, sei lá do que, eles receberam isto. Eles têm, como responsabilidade social de que não é deles, eles são administradores, ponto pacífico. Com este embasamento, eles tentaram começar esta experiência que não deu certo.

Este embasamento se firmou mais ainda quando viram o resultado / desta tentativa; seria funesto continuar nesta linha. Mas é váli do; porque eles não estão preparados para uma participação, é / mais válido ainda, levar as coisas até às últimas consequências. Clareou? Então, começaram a chamar o pessoal para essas reuniões preliminares, até que no começo de 1979 pintou uma solução; uma das idéias que apareceram nestas reuniões, foi a possibilidade / de se constituir dentro da AD.EMP uma Caixa Beneficiante. Esta foi a primeira sugestão que veio de baixo. Nós vamos criar uma caixa beneficiante. Para quê ? Talvez para resolver os problemas de saúde, tanta defasagem que existe entre a previdência social e as verdadeiras necessidades do pessoal. Talvez, por esta linha aí, surgiu a primeira sugestão que partiu da base, real mente. A direção da AD.EMP entendeu nisto como a primeira reivindicação concreta deles. Então, eles sugeriram um princípio de organização que partiria deles, seria administrado por eles. Por / aqui começa o caminho. Então, se sucederam outras reuniões, então se trouxeram estatutos de outras caixas, se submeteu a discussões Este grupo de pessoas ou chefes eram sempre convocados para discutir, até que um dia chegou a um consenso que não deveria ser / como outras caixas, devia ser diferente a Caixa da AD.EMP mas / não sabiam o que era. Aí então, resolveu-se, eu não saberia apontar da onde veio a idéia, se foi do pessoal, se foi da direção, brotou a idéia, em sucessivas reuniões, que deveria se fazer um encontro com o pessoal da AD.EMP onde todos os empregados se reunissem neste encontro, para discutir este problema da caixa e tantas outras coisas mais. Uma coisa eu tenho consciência; como estava entrando na AD.EMP nem participei deste grupo de onde surgiu isto; eu estava entrando e recebia os reflexos só, por trás eu sabia do processo, porque a gente estava dentro do processo, mas não tava ativo, não tava assumido no cargo junto com os outros, né. Aí então, brotou nestes papos, vamos fazer um encontro para a gente discutir, a questão da caixa, todo mundo dá sua opinião, a gente trás estatutos, todo mundo discute, vamos ver o que é realmente que queremos em termos de Caixa. Depois também se levantou a idéia: pode-se decidir já que se vai passar um dia junto, a gente discutir o que é a empresa, discutir o que é sindicato, discutir o que é participação, então demonstrou-se alguns meses até que se elaborou uma pauta de desta pauta um espaço à disposição deste grupo que está sendo o primeiro grupo embrião para levar a Caixa avante, um espaço para o Sindicato para que convidemos a Diretoria do Sindicato do Metalúrgicos de Piracicaba, que venham lá, dizer para o pessoal nosso o que é Sindicalismo, assim como o Sindicato teria seu espaço aberto, o Sesi também teria, ou seja, o que tem de serviço do Sesi que é dos operários, um outro espaço aberto para um



professor, que a gente convidaria de nosso ciclo de amizade, ou que alguém indicaria, o que é que a empresa, numa linguagem acessível a todo mundo, então o que é capital, o que é mão de obra, o que é matéria prima, o que é lucro, o que é administração, numa linguagem que traduzisse o que é a empresa, para eles terem uma visão de conjunto, para eles terem uma visão de conjunto que não tem, a maioria estão preocupados em socar aquela peça, não estão preocupados no que é uma empresa, onde vai levando tudo isto, então, montou-se este contexto para este dia e fez-se este encontro. Tivemos uma participação de 92%, isto quer dizer, foi um resultado fantástico, né? Nós passamos um domingo, isto é, alugamos um local fora da cidade e passamos o domingo juntos.

- Quer dizer que, concretamente se tem o quê?

Neste dia, tudo o que aconteceu neste dia, tivemos como residual da coisa (nós, os intelectuais da história), os que podem observar, criticar, ir e voltar, porque não podemos afirmar isto da maioria ainda. Hoje já existe um grau de participação muito grande do pessoal. No começo, existiu assim, por parte nossa um namoro disto, porque a gente vislumbrava aqui, a possibilidade da real participação deles, porque pela primeira vez que eles apresentaram uma proposta e iam assumir esta proposta, não importa que fosse uma coisa que fosse até de caráter beneficente mas o que importava é que era uma coisa que tinha nascido deles e isto é o que era importante. Daí eles começariam, pelo menos a sentir o que é administrar uma coisa deles, se eles soubessem administrar o que é deles, eles saberiam administrar uma empresa que poderia ser deles. Então, tem-se que respeitar este processo de amadurecimento, então, todo oxigênio possível para que esta experiência vá para frente. Depois deste encontro, este encontro favoreceu muito o que podemos chamar de integração, quer dizer, aposto que a grande maioria foi para lá desconfiada: porque que a empresa faz isto, convidar uma dia, para bater papo, etc., porque não foram todos que participaram do processo do processo inicial da caixa, foram mais as chefias, embora as chefias levassem a discussão para o pessoal, seguramente podemos assegurar que não é participativo. Foi uma coisa um pouco, quase que forjada, né? mas forjada pelas lideranças deles e não pela cúpula da empresa. A iniciativa em provocar a discussão de ampliar a discussão, foi a cúpula, mas a sugestão de criar uma caixa não foi da cúpula. Daí a cúpula ter sentido, aqui está o caminho, eles pela primeira vez vão assumir uma coisa que propuseram, vão começar se auto-administrar, daí, vai começar um gosto, sei lá o que, de saber, bom, isto é meu e eu é que levo para frente. Porque uma participação na empresa, nos lucros e nos prejuízos, só quando a pessoa sabe que é dele. Por exemplo uma pessoa que ganha uma gratificação e torra toda na zona, não tem noção da consequência social deste gosto. O pessoal precisa começar a aprender. Neste dia o Sindicato veio, e foi uma negação para nós, veio falar de dentista, médico e de advogado, mas de sindicalismo mesmo que é bom não ouvimos nada, quem esteve presente foi o Arlindo (presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Piracicaba).

- A empresa tinha expectativa com relação ao Sindicalismo?

A nossa expectativa é que o programa fosse levado avante e que

o espaço estava aberto. Tanto é que nesta época que teve uma greve aqui, e o pessoal veio lá na porta tudo mais a gente sentiu a angústia do pessoal por ter um clima bom dentro da empresa, ficar meio assim, não saber o que fazer. Aí não tivemos dúvida, a direção chamou as chefias e disse: "coloque ao pessoal que eles são livres para fazer aquilo que acharem que devem, ninguém aqui está para segurar, vai não vai e isto implica deles assumirem as consequências do que uma greve deve gerar para eles". O pessoal parou de trabalhar e foi embora. Para nossa frustração, vimos muito deles irem para Pirapora pagar promessas, em vez de estarem lá no Estádio, brigando com seus companheiros. Esta consciência não é uma coisa que nasce de repente, não é um estalo. Mas por esta falta de consciência deles é que ficamos contentes quando começaram a sugerir coisas, não importa o que seja. Surge uma Caixa, é o primeiro passo de participação deles, eles assumem uma proposta que eles levaram adiante. Depois deste encontro, o Sesi deu o recado dele, o Sindicato deu o recado dele, o professor Menezes, prof. de administração, deu o recado dele, foi muito feliz, sua exposição foi uma coisa muito fria, mas mostrou para o pessoal o que é: produção. o que é bem, mão de obra, empregado, lei para pessoal, bem objetiva, sem cendências.

Bem, o dia foi positivo e sobrou disto um certo alívio no pessoal, eles entenderam que os patrões estavam lá, discutindo junto com eles, fazendo as mesmas perguntas para os Sindicatos as mesmas perguntas para o professor. Houve um prisma, que eu não diria de igualdade, visto que a igualdade é quase que um pouco forçada, a fraternidade não é forçada. A gente sentia que havia um clima de muita tranquilidade no pessoal, quebrou a expectativa - "que é que estes caras querem?". Dia de encontro almoço, veio lá o "Nhô Serra" cantar para a gente, foi um programa bem deles. Daí começa a segunda etapa. Se organiza a Caixa, se faz a primeira indicação para coordenar o trabalho. Isto foi em julho. Até o fim do ano, ano de 1979, aconteceu toda uma movimentação, porque o pessoal começou a participar das discussões dos estatutos, compor que tipos de benefícios eles gostariam. então começa a haver uma participação intelectual do pessoal: O que é Caixa? O que nós achamos que é bom, o que nós achamos que não é bom? Mas isto aqui devemos cobrar da comunidade, dos recursos da comunidade? Dá benefícios para exame quando tem posto de saúde que pode dar? Foram 6 meses que o pessoal começou a sentir o gosto de estar participando de alguma coisa. Chegou no fim do ano, paralelamente a isto, vamos dizer os mentores da coisa. A empresa, e mais uma grupo de pessoas que tem um certo grau de conhecimento e que estão a fim de levar esta experiência, esta expectativa que a direção tem de fazer a empresa de todo mundo, foram estudando, pesquisando discutindo muito para onde a coisa vai caminhar. Lemos muitas coisas, conversamos c/ as pessoas, trocamos muitas idéias, neste trocar de idéias, pintou um lance, nós lemos um livro que foi publicada pela ADCE (Associação dos Dirigentes Cristão de Empresas), um relato mais de experiência de grupos de empresários cristãos que procuram fazer com que suas empresas cheguem a um balanço social, que o lucro da empresa não chegue ao resultado de um balanço, mas que seja um contexto todo, ou seja, o compromisso desta empresa com:



- 1º - O ambiente interno de trabalho;
- 2º - A família dos empregados;
- 3º - Com a comunidade;

Este livro faz esta proposta, chama-se Balanço Social das Empresas na América Latina, leva ao empresário que a empresa tem um compromisso interno produtivo com seus empregados, externos com a família, porque quando ele contrata alguém ele contrata uma família, e depois a terceira esfera a comunidade, que envolve Bancos, Fornecedores, Clientes, Órgãos do Governo, envolve tudo; Pesquisa, Desenvolvimento, etc. Então, este livro trouxe alguns elementos novos para nós, a tal ponto se pensou, se reuniu e se discutiu a possibilidade de fazer alguma coisa mais organizada e não tanto pequenas aventuras dentro de um processo. Aí surgiu a idéia, se procurou ver dentro da fábrica, pontos falhos em todo processo administrativo, participativo. Um dos pontos falhos era a CIPA que era um cara que tinha um curso de segurança mas que faturava nota fiscal, tá ali para cumprir a lei, tinha que ter um cara para cumprir a lei, mas nós sabíamos que poderiam acontecer problemas se não tomassem providências com relação à segurança da indústria. Então, uma das coisas que se constatou deste processo de análise é de que se tinha de ter uma CIPA realmente para cumprir o seu papel e não para cumprir a lei. Então o primeiro passo, vamos ter que montar uma comissão de segurança aqui dentro "pra valer", que sirva ao pessoal realmente. Este é um dos princípios básicos. Segundo ponto, a Caixa Beneficiária tem uma proposta para levar adiante, que é de, realmente, preencher uma lacuna da previdência social, paralelo ao fato de que o pessoal está dando 1% de seu salário, a firma dá 1% também da folha de pagamento, então temos 2% da folha de pagamento enquanto recursos a serem administrados para gerarem benefícios. A caixa ficava, ficava ainda, numa faixa estreita de benefícios que era a de se preocupar de como melhorar atendimento médico, ter acesso a especialistas que só pelo INPS não tem, então ela começou a ver outra faixa, que é a faixa da saúde. Viu-se, assim a estreiteza da Caixa beneficiária que ela poderia atingir uma satisfação meio ilusória que poderia gerar segurança mas que na verdade não era segurança para o pessoal. Precisava de um outro espaço, de uma participação mais intelectual na coisa e este espaço deveria ser aberto através de uma comissão que poderíamos chamar de comissão de Fábrica, onde o pessoal tivesse as suas legítimas representações, a onde fossem trazidos problemas da produção, da família, problemas de ordem de segurança no trabalho, problemas de ordem salarial, problemas de todos os níveis que pintassem na cabeça deles que pudessem trazer representativamente a uma discussão com direção da empresa.

- Esta experiência que vocês denominaram como comissão de fábrica, surgiu como consequência aglutinadora em torno da Caixa Beneficiária ?

Isto, porque a Caixa atingia só uma faixa e era uma faixa muito limitada, que nós fôssemos ver, o sistema devia estar dando isto e não a Caixa Beneficiária. Nós tínhamos um plano imediato, nós tínhamos gente com carência de certos atendimentos que o INPS não dá, então por aí, também tinha uma validade a Caixa. Como a Caixa era muito restrita no atingimento das pessoas, se

pensou um outro espaço. Este espaço foi aquilo que se chamou 'de comissões de fábrica. Eu não sei até hoje, porque talvez 'nos planos, se encontrar com as comissões de fábrica espalhada por aí, para rever coisas, para ver até que ponto o que nós somos o que não somos. Ante a outras comissões de fábrica deveremos chegar até aí, mas por enquanto deu-se este nome. Eu li, o Elias leu, outros leram o relato de outras comissões de Fábrica: Toshiba, Phillips, Ford, Volks, tantas coisas. Não é o que está acontecendo aqui dentro, não é. O nosso primeiro objetivo é realmente para que les viessem a participar; segundo, para 'que eles possam detectar falhas no nosso sistema administrativo e ajudar a resolver, detectar problemas graves que talvez 'da direção para baixo nem seria assumido por eles, mas partindo deles, nós até poderíamos oferecer coisas.

- A comissão de Fábrica não se constitui um grupo de negociação' entre empregadores e empregados ?

Entra nesta linha, mas não é simplesmente levantar um problema . A Comissão de Fábrica tem de ser uma coisa responsável, se não nós atingiremos aquela meta última, que foi todo o processo de angústia que deve ter passado os diretores de falar, poxa! isto não é nosso, como fazer chegar a ser de todos? Tem que ter' um pessoal que participe, mas participe assim: "olhe aqui, tem um problema, este banheiro aqui tá ruim, esta ferramenta está perdendo constantemente, por-quê ?

O pessoal está com problemas de poluição grave aqui dentro. Outra coisa o salário não está justo, o horário não está condizente, hora extra ?

Para que hora-extra ? Tudo tem que ser trazido à baila. Outra' coisa, tem um colega nosso que está numa situação caótica de habitação, podemos pleitear em mutirão o que a empresa pode colaborar com isto ou não ?

Tudo isto são coisas que, no nosso conceito, deveriam estar na cabeça dos líderes da comissão de fábrica. Só que nós não dissemos para eles, deveria ser alguma coisa que partisse deles. É um processo que eles deveriam criar. Abriu-se um espaço para tal.

- A comissão de fábrica criada teve também uma conotação de interme diário entre patrão e empregado, ou teve uma conotação 'mais de feedback para administração ?

Na linha de feedback, a comissão teria uma função de trazer 'coisas à baila para administração saber a onde tem que atacar. Desta forma, a comissão de fábrica da Ad. Empr. , não tem esta conotação. Parte da premissa, tender que a empresa não é deles (da administração) mas que é um bem social. Então não é só a 'informação. Este processo não deixa de ser intermediário, um 'porta voz, mas um porta-voz por uma questão prática, visto que não dá para se ter uma assembléia por dia para discutirmos os problemas. Isto é uma questão prática. Se bem que na própria 'estrutura social nossa, tem um outro lance de uma assembléia 'mensal que nós fazemos.

- Nunca houve uma preocupação das Comissões de Fábrica funcionarem como mecanismo que visa reverter o controle da propriedade? A própria sugestão de se criar estas comissões, é para que se 'chegue nisto. Não é que se tem a idéia de que os operários '...

derrubem os patrões e assumam a coisa. Não, tem que nascer uma consciência paralela e conjunta, de que estejamos junto no mesmo barco, porque o nosso patrão hoje, não é patrão, porque ele é trabalhador de lá de dentro, está na direção, mas é trabalhador. Os proprietários colocam-se como administradores de um patrimônio social. Ele foram mentore desta idéia que poderia chegar neste ponto, mas não no ponto em que o pessoal derruba para subir, mas no ponto em que o pessoal cresce junto enquanto eles (patrões) abaixam junto. A postura deles de abaixarem não é de soltarem a empresa. Quando eles assumiram alguns anos atrás a empresa, a empresa estava numa situação caótica, economicamente, financeiramente e mercadologicamente. No entanto, hoje, é uma empresa sadia, absolutamente sadia, não sonega uma vírgula, por maior contrasenso que possa parecer não sonega uma vírgula, não tem rabo preso em nenhum lugar, muito embora a gente sabe que esteja contribuindo muitas vezes para coisas indevidas, mas a gente saiba que necessitamos de acreditar numa linha. Então é uma empresa sadia, não tem débito de hoje, é uma dívida assumida na compra de um equipamento para manter o pessoal dentro para não manter desemprego. Este é o débito da empresa, quer dizer, não deve para fornecedores. É uma empresa sadia no sentido que não depende tanto de Bancos, dependemos de bancos só para as operações que nos são vantajosas, não para alimentar os banqueiros. Tudo isto porquê? Porque também a direção que tem este princípio não sulga a empresa. Um exemplo muito simples: numa operação de sucata, a dois anos atrás, os dois donos poderiam ter comprado cada um uma casa própria, por questão de fidelidade, de princípio, este dinheiro precisa ser administrado dentro da empresa.

- Quer dizer que todo o desempenho lucrativo da empresa é sempre revertido na própria empresa?

Tranquilamente, porque a empresa para nós é um contexto, não produção lucro. Poderiam simplesmente jogar no sistema financeiro, openmarketing. Não fazem isto, porque este é o compromisso deles, porque enquanto o pessoal vem crescendo como consciência, vem se politizando, vem se auto criticando, etc.; nestes três anos nós vamos chegar daqui a pouco num grau de consciência, que eles terão que ir descendo do usual do consumismo, ir se despojando, se não o pessoal cresce a um ponto, se eles não descem juntos, vai chegar a um ponto em que os operários vão querer tomar. Exatamente porque descem, eles se igualam e procuram descer sem perder a prerrogativa de direção, se não empresa fica sem norte. Eles vão descendo, procurando manter a batuta e tem capacidade para isto. A prova está que saímos de um sufoco, e se mantém hoje, dentro deste contraditório sistema, se mantém nesta linha de conduta, então o pessoal vem subindo aos poucos e eles vão se equiparando. Isto é dignidade, não é?

Isto é uma opção deliberada?

Deliberada e pública. Isto não pode ser escondido. Lógico que não pode ser levado a boca de que não pode saber. Nós sabemos que podemos enfrentar problemas mais tarde, até do sistema. Porque isto aqui é uma semente, um grão de mostarda quando morre dá uma árvore que ninguém mais derruba. Nós sabemos disto.



- Vocês já refletiram internamente, no sentido que se constituem uma excessão do empresariado capitalista?  
Não só refletimos, como sentimos diariamente isto.

- Qual é a esperança deste modelo administrativo se "alastrar" ?  
Primeiro, um projeto de vida. Aos poucos isto vai se alastrando, porque o pobre, o que é que ele tem ? O que tem para dividir com os outros ?

Fouca coisa. Mas lá dentro, começam a surgir experiências deste tipo, depende do enfoque, da ótica que você coloca na coisa você pode chamar isto de assistencialismo, mas olhando com a ótica da própria experiência da Ad. Empr., e como isto está começando a acontecer daquilo que os patrões começaram a fazer, não é assistencialismo, porque é uma coisa brotada deles (empregados). Por exemplo, tem muita gestante dentro da empresa, lá dentro da salinha do serviço social, já existe uma circulação de roupas que vai de operário para operário, de nenê para nenê, de gestante para gestante. Nesta perspectiva, temos várias gestantes que já não estão mais comprando roupas, berço, enxoval, nada. Por quê ? Começou a surgir, eu não sei da onde, não foi da diretoria, brotou lá dentro. Na salinha do serviço social, tem um armário, quando está pintando um novo nenê na praça, enche de roupas. O que que é isto ? Em pequena escala é aquilo que o patrão procurou fazer. Não é assistencialismo, da aquele tipo que diz: "olha gente, sabe, nós precisamos ajudar. Não é nada disto. Tá sobrando não é teu, porque para o patrão o que está sobrando não é dele.

A comissão de fábrica não é resultado nem de pressão de baixo, nem uma comissão que vise tão e simplesmente dar feedback para os patrões.

Na conjuntura atual, se você for pensar muito nas consequências de seus gestos você nada faz, ou não faz. Se você jogar uma pedra nesta vidraça e for pensar aonde vai cair o caco, você não faz. Você tem de jogar e depois, na hora de catar você vai catar, senão você não quebra esta vidraça. A primeira premissa era uma opção de vida pessoal, eu sei que na cabeça dos dois acionistas majoritários, existe esta clareza de idéias: "Isto é um bem social e nós somos uns mero administradores."

Da onde eles tiraram isto, é melhor se perguntar para eles, eles poderão te responder. Em segundo lugar, acreditam também que o sistema está errado, é você ver o quanto gastamos em folha de pagamento em contraposição de quanto gastamos de impostos, Isto fica claro para saber o como o sistema está errado.

O quanto é o lucro de uma empresa que se esforça para ter 8% de lucro no ano, enquanto os bancos, o pior deles, teve 500% de lucro no ano. Então, nós sabemos que está tudo errado. Talvez com esta convicção pessoal, visto que nenhuma convicção pessoal é isolada. A experiência da Ad. Emp. é uma coisa que vai ter consequências sociais mesmo. Então, se esmera, se capricha se faz de tudo, é lógico, fundamentado na própria experiência pessoal, mas que isto venha ser um dia uma experiência a ser mostrada. Uma alternativa, um modelo administrativo a ser mostrado. Acrescentamos uma circunstância: 90% das empresas brasileiras são pequenas e médias. Se existir um modelo no Brasil para pequenas e médias empresas, modelo participativo.

- Mas nesta linha é necessário mudar a ideologia do empresário! Não tem dúvida.  
Porque não adianta só criar comissões, visto que estas podem funcionar apenas como uma estratégia de controle, fornecimento de feedback para o patrão, etc. O empresário tem que se sentir como um administrador de um bem social, etc. a não ser dono de uma propriedade.
- Sem dúvida que necessitaria mudar a ideologia do empresário e a Ad. Emp. poderá contribuir na medida em que provocar "impacto" social, através de seu modelo administrativo. Isto não vai poder ficar escondido eternamente, porque de repente aquela ideia do Balanço Social dentro da empresa, os empregados possuem ambiente de trabalho... A nós não nos preocupa, se as comissões de fábrica em outras empresas servirão de instrumental de luta de classes, etc. O que nós sabemos é que começamos uma experiência válida, sabemos que isto terá consequência e esta consequência não poderá ser ao nível de empregados, deverá ser também ao nível do patrão, por uma razão muito simples: aqui dentro do nosso município nós temos empresa que fecharam, outras que estão falindo e que precisariam estar nesta situação.
- A razão principal da lucratividade da Ad. Emp. embora numa conjuntura de "crise", você tributaria ao sistema administrativo, via participação?  
Sem dúvida. Participação nos dois ângulos: Trazer o pessoal e quem está na cúpula abdica.
- Quer dizer que as empresas que estão em má situação financeira deve-se ao empresário que não vê a empresa como um "Bem Social", descapitalizando-a, constantemente?  
Isto é uma verdade. Eu me abstenho a dizer isto. É muito simples. Pega sua família, você tem uma família a levar adiante, você tem seus filhos, estudá-los, etc. Não importa qual seja seu objetivo, mas você tem que acompanhá-los. Se você, para acompanhar isto tiver que sustentar a sua posição e pensar da seguinte forma: eu que sou pai, eu que sustento esta casa, então eu tenho o meu poder de pai, para isto eu vou me manter na minha posição social, não abdicar de nada. Agora, em detrimento de quem você faz isto? Em detrimento do comum e o comum é filho, mulher e marido. Se você põe de lado o filho, a mulher e leva a tua vida, como é o padrão de executivo, normalmente, acontece que vem o desquite, vêm tantas coisas, etc. A consequência é imediata, porque é incompatível. Ou você entra por dentro na coisa ou entra por fora. Entrando por fora o que vai acontecer? Vai levar para fora. A empresa é a mesma coisa. Ou você entra, querendo trazer todos os filhos à participação, a mulher à participação e para isto é necessário abdicar de tantas coisas: "status", de ter o carro do ano, de ser sócio do melhor clube, etc. Aos poucos você vai ver que minou a coisa. E mina mesmo. Analisa seus balanços, que na sua grande maioria são "montagem". O nosso balanço é o que é, ao ponto de chegar o gerente de bancos e dizer, "cadê o outro", pra gente apresentar para liberar isto ou aquilo? Mas que outro, não existe outro aqui! "Deixe de brincadeira"! Não existe, aqui só tem um balanço: para empregado, para esposa, para o patrão, para os bancos, para o governo, etc. Lógico que isto implica em muitas

coisas, implica em abdicar.

Pode ser também incompetência, mera incompetência administrativa. Mas esta questão social eu acho que está aliado a uma competência administrativa. Bem é o uso da inteligência, da razão o homem é um ser por excelência social, então tudo o que vem do homem tem que ser social.

- O problema do controle como um todo, funciona dentro de uma perspectiva da ideologia do consenso ?  
Sim, é através do consenso. Por exemplo, decisões de preços, não é somente uma pessoa, o preço tem que ser este. Não traz elementos. Quem fornece elementos, os subordinados. Para decisão de mudar uma ponte, quem traz os elementos. Para fundir uma peça, desta ou de outra forma... Historicamente, seja qual regime que seja, sempre é o operário que tem os elementos, sempre é o assessor que tem os elementos, e o poder de decisão, sempre em uma pessoa. Este cara pega os elementos e toma decisão. É um jogo de simplicidade, você simplesmente vira e diz: vamos ver como nós vamos fazer ?
- Mas a decisão, ainda está sempre situada, digamos assim, no pessoal mais de nível técnico ?  
A centralização da decisão, sim.
- As decisões de ordem: financeira, comercial ou de ordem de produção fica ao nível gerencial e da diretoria ?  
Sempre fica entre os gerentes e um diretor da área.
- Por quê ?  
Porque a responsabilidade de tomar uma decisão, como: este produto nós temos de parar de fabricar e substituí-lo por outro, implica numa visão de mercado, numa vivência profissional, num arejamento de inteligência para poder captar estas coisas, isto é um profissional da área mercadológica que tem que fazer isto. Esta decisão, pode modificar o rumo da empresa para baixo ou para cima. Tem um peso, tem um salário, tem as famílias. A minha participação como gerente comercial é tomada junto com meu diretor. Nós tomamos decisões, conjuntamente.
- Se os meios de produção fossem socializados, não se tivesse a figura de acionista majoritário, os operários teriam condição de tomar este tipo de decisão ? O controle, não se dá, também através do conhecimento ?  
Eu diria que uma pessoa que recebe gratificação e torra na zona, não tem condições nem de se administrar, imagina participar neste nível de decisão.  
Tomar ou não decisão é uma questão cultural, é uma questão de não poder ter tido a oportunidade de estudar, pensar refletir, opinar. Isto é uma questão Brasil, né ? For isso, não possa hoje, o operário, chegar e dizer: "Olhe, porque você não vende por tanto \$ ? Hoje não pode, porque é uma questão cultural, uma questão de desenvolvimento. Talvez, se você perguntar para um torneiro alemão o quanto deve custar aquilo, na hora e lhe diz: "cobra tanto". Ele acerta na mosca. O torneiro brasileiro não tem muito além da condição, de tornear.
- Mesmo se houvesse um treinamento neste sentido, os operários teriam condição de tomar este tipo de decisão ?  
Quando eu não sei, se necessário eu também não sei. Porque da forma que estamos encaminhando a nossa experiência, muitos

padrões, talvez, nós venhamos alterar nesta caminhada, muitos tabus nós venhamos quebrar nessa nossa caminhada. Eu não sei 'lhe dizer se um dia este nosso operário possa ou não tomar este tipo de decisão, eu não sei nem se deve. E mesma coisa que 'pedir, para você, Dorgival, amamentar sua filha. Cada um tem uma função específica a desenvolver para o bom andamento da 'coisa. Num esquema participativo de grupo, tudo bem, mas tem 'que ter um professor e um aluno.

- Procurando especular mais esta questão...
- Veja, nós temos que retomar o rumo do papo, visto que parei só num estágio da coisa.
- Então, vamos voltar.

O surgimento da comissão de fábrica, daria elementos para incrementar a participação, deles começaram a tomar conhecimento da sua própria capacidade. O como, eles mesmos iriam tropeçar nas peças e irem levantando, porque ninguém iria dizer, isto é perigoso, isto não é. Pensou-se neste elemento, comissão de fábrica, pensou-se em CIPA, pensou-se em tirar um plano de medicina preventiva, para dar um maior respaldo p/ Caixa Beneficiante. Quanto a este plano, contatamos dois médicos, solicitamos planos para estes médicos, no sentido de o que se poderia fazer para começar um trabalho de medicina preventiva em 6 meses numa empresa, tanto a nível interno como nível familiar. Foi eleito um plano, cujo significado é o seguinte: a Ad. Emp. que tinha um médico que vinha de vez em quando dar um alozinho pra turma e cumprir até certo ponto os preceitos legais vigentes, foi substituído por um plano de medicina preventiva que implicaria:

- fazer um rateamento em todos os empregados em seu ambiente, entre todos dependentes (esposa, filhos, etc.)
- ter um conhecimento profundo da região onde mora. O que a comunidade tem lá de saneamento, se não tem. Conhecer o estado 'de saúde global de cada um, isto é, cada empregado e cada dependente.
- depois disto se apresentaria um novo plano para começar a corrigir o estado de saúde.

O departamento médico, implicaria em ter um médico, clínico geral, a dar plantão de duas horas por dia dentro da empresa, em ter uma médica pediatra p/ fazer as mães levarem seus filhos 'na empresa, visando o atendimento na empresa e objetivando com isto o envolvimento participativo das esposas na vida da empresa. Para nós, é importante a mulher ir até onde o marido está. Além do pediatra, um esquema de enfermagem p/ atendimento. A 'esta altura do jogo, existia, também, um esboço de serviço social. Essas peças todas se juntaram num plano, que denominamos: Plano de Desenvolvimento Social - 1981.

Por quê ?

Era consenso da direção de de alguns que estão até à cabeça no negócio, a questão da organização, para tentar-se evitar um paternalismo desenfreado.

Sintetizando o plano de desenvolvimento Social:

Um plano organizado, com as seguintes premissas:

- 1º Um cabeça para este plano, uma pessoa que estivesse a serviço deste plano, então se escolheu uma pessoa, lógico que foi 'por indicação da diretoria. Esta pessoa tem uma vivência, des-



de quase a fundação da empresa, que é o Elias, advogado, chefe do Eptº de Pessoal desde que entrou na empresa, conhece cada ' pessoa aqui dentro, tem um relacionamento aberto com qualquer ' um aqui dentro e com seus familiares, é uma pessoa de confian-ça e ao mesmo tempo é uma pessoa que tem um embasamento, uma ' formação suficiente para não ser tendencioso, ser neutro. O E-lias foi nomeado como Gerente de Desenvolvimento Social, cargo novo da Ad. Emp. Um departamento novo, que não é de Recursos ' Humanos, etc., é algo além. Esta pessoa responderia a nível de gerência por toda esta infra estrutura social da empresa. Ao ' gerente de Desenvolvimento Social, se reportaria: o departamen- to médico, com dois médicos e enfermeiro, a assistente social, com plano de serviço social, a CIPA, a Comissão de Fábrica e a ele caberia o andamento a gerência fiel deste plano social. Es- ta estrutura criou a necessidade de :

2º Uma vez por mes, fazemos uma assembleia geral, onde a fá- brica para uma hora e meia mais cedo e todo mundo se reúne e ' aí se discutem todos os problemas. Se coloca problema de merca- do, de desemprego, de máquina que vai comprar, de colegas que ficaram doentes, problemas diretos da produção, etc. Uma reuni- ão, onde existe palavra aberta. Se discute quando se tem uma ' greve, se discute quando o Sindicato dá um recado, etc. Ali e- xiste uma igualdade, ali não tem patrão nem empregados, ali é uma assembleia de toda a comunidade laboriosa da Ad. Emp. Tem um cabeça para coordenar tudo isto que é o gerente de desenvol- vimento social. Os espaços são garantidos, é um dia que garan- timos nosso desenvolvimento.

Tentarei agora particularizar um aspcto que é a Caixa Benefici- ente que é a mola propulsora deste processo:

Da primeira diretoria da Caixa, poucos quiseram participar, de- vido ao baixo grau de participação inicial, desta forma, a pri- meira diretoria foi forjada. No segundo ano foi eleição, já ad- ministrando o dinheiro e os benefícios. Concorreram para esta ' eleição duas chapas. No terceiro ano, pintaram quatro chapas. Estas chapas significam: 4 diretores e cinco conselheiros, com um detalhe, nenhum diretor da Caixa Beneficiente poderia estar em qualquer outra comissão (CIPA, Comissão de Fábrica, Deptº ' Social e nem no Deptº Médico), por um unico motivo, não por ' controle, mas para permitir uma maior participação.

#### - Como eram compostas as chapas ?

Até então, a Caixa era denominada: Caixa Beneficiente dos Em- pregados da Ad. Emp. Hum dia que realizamos reunião o dia todo os próprios empregados sugeriram a denominação, via mudança es- taturária, para: Caixa Beneficiente dos Empregados e Diretores da Ad. Emp.. A sugestão de participação dos diretores foi de ' baixo, isto é, dos operários.

Participa da gestão da caixa só empregados, eu sou gerente e ' participo. Quatro vezes nove, igual a 36 pessoas que livre e ' espontaneamente formaram sua chapa e concorreram às eleições. 36 pessoas envolvidas num processo. Os outros estavam: 12 na ' comissão de fábrica, 7 na CIPA e 4 no departamento médico. Vo- cé vê que dois anos e meio depois o grau de participação subiu. Esse plano de 1981 procurou ser fiel. O departamento médico ' varreu todo mundo, fizemos um convênio através da Caixa com ' grupo de dentista da cidade que atual mais ou menos na perspec- tiva de medicina socializada e hoje nós gastamos Cr\$ 80.000,00

de prestação dentária. Prestação bastante parcelada, por exemplo, eu faço um tratamento e pago em 10 vezes. O nível de funcionários que está cuidando de dentes é bastante grande. Antes o cara tinha que ir no sindicato e esperar uma fila de 3 a 4 meses. Os convênios com farmácia, etc. aumentaram bastante, em função da medicina preventiva. A medicina preventiva explodiu uma realidade de saúde, detectou doenças contagiosas em determinados núcleos familiares. A medicina preventiva foi "fuçar" as causas e também as circunstâncias destas causas, não ficou dentro do trabalho. O dinheiro da caixa, os empregadores entram com 1% e os empregados 1%. O dinheiro do departamento médico, tanto o pagamento do clínico geral, da pediatria e do enfermeiro, é a empresa que paga.

No final de 1981, foi pedido a cada um destes setores para fazer um relatório do que aconteceu e uma proposta para 1982. Parece que só o departamento médico não concluiu, porque faltavam algumas pessoas para serem "checadas", mas estavam na eminência de concluírem. Até o final de março de 1982, se tem tudo o que está para fazer em termos de proposta, bem como relatórios de 1981.

Na última reunião de 1981 se distribuiu um questionário sobre cada setor. Todos emitiram seu parecer que já foi divulgado. Nada estava 100% e tinha coisa abaixo de 50%. Isto é motivo de revisão para 1982 para se fazer um plano mais produtivo. Já existem algumas idéias no ar que este é uma não que devemos educar o pessoal. Educar no sentido de corrigir defeitos: no nível de saúde, participação comunitária, produtividade, paternidade, etc. São tantas as pessoas que possuem prateleiras de soluções sem acesso às pessoas.

Falando pela Caixa agora: um de nossos planos de ação para o próximo ano (de julho a julho é o mandato da Caixa). Uma das coisas que a Caixa se propõe é fazer um treinamento político para o pessoal. E trazer aqui os filhos mais velhos e as esposas para mostrar o que venha a ser o que é um processo eletivo, o que é um candidato, uma proposta de governo, qual é a postura de um eleitor que vota em alguém, como ele deve reagir depois que elegeu alguém. O que é um plano, uma plataforma eleitoral, visto que ninguém pode se candidatar sem ter tal plataforma ou plano de trabalho, se não como é que vai se cobrar este cara depois. Vamos também trabalhar em linha doméstica, ou seja, o que um candidato a presidência da Caixa tem que ter, para quando a próxima diretoria for eleita, ter que "rebolar". Visto que o pessoal adquirirá consciência p/ cobrar dos eleitos. Isto já é um passo além. Você pode imaginar o que isto significa para quando tiver eleições no Brasil?

Você vê o que uma empresa pode ser? Tanto pode ser como na grande maioria por aí, levando todo mundo para onde quer, como pode provocar intensas discussões.

- Se parte de um pressuposto que é possível haver harmonia entre capital e trabalho e que a empresa pode ser produtiva e socialmente gerida, desde que haja cooperação, dentro de um sistema harmônico. Historicamente, isto vem se colocando como algo impossível, ou seja, esta harmonia entre trabalho e capital. Diante disto, os diretores têm consciência de tal fato? Ou estão utilizando uma estratégia diferenciada de minimização

entre capital e trabalho ?

Para nós não tem valor o dito popular: faço o que eu digo, mas não faço o que eu faço. Para nós é faça o que fazemos, se não o princípio estaria errado, senão se abdicaria desta linha de conduta que é de abdicar da propriedade privada em função da propriedade social. Está bastante clara na cabeça dos diretores que esta postura é certa e as contradições que isto vai enfrentar daqui para frente no processo histórico, nós ainda não sabemos. Contamos com elas, mas ainda não sabemos.

O pessoal não gosta muito de divulgar esta experiência interna e o receio é de ordem, digamos assim: você está com uma vela na mão querendo ascender e tem um monte de pessoa querendo pegar esta vela no quarto escuro, todo mundo se queima um pouco. Mas se voce põe ordem na casa, com cautela, primeiro ascende a vela, aí, de repente voce começa a difundir a luz. A divulgação tem que ser feita na hora certa e no local adequado, não estou querendo ser profético, mas esta comparação é para efeito de clarear a resposta.

Acredito que haverá incomodação no governo, ou até mesmo no meio do empresariado, este tipo de experiência, visto que aquilo ou seja, sua própria adesão enquanto pessoas ao governo, não permite tal experiência, ou seja, a idéia de propriedade enquanto bem comum.

- Dentro da lógica do sistema quem não cresce morre. Como é que fica a Ad. Emp., nesta história. Quem não investe não morre ? Eu não teria isto como afirmação última, é uma questão a ser verificada. A Ad. Emp. cresce da verdadeira forma, na nossa maneira de ver, Sabe como: pesquisa. Pesquisa com recursos próprios. Novos processos de fundição. O crescimento é por dentro. Existe três fundições grandes no Brasil que faz o tipo de coisas que fazemos e somos respeitados. Uma das tres e a Ad. Emp. e as outras duas são de 1.500 empregados para cima. Não é empresa de porte grande quem tem 30.000 empregados. Normalmente você só esperaria pesquisa e desenvolvimento em empresa que tem um corpo de engenheiro para pesquisar, ou seja, grandes empresas. A tecnologia de ponta, você encontra em pessoas que tem tempo para pesquisar que não perde tempo em tantas coisas que o próprio sistema oferece, mas voltam suas atenções para esta experiência de fazer a empresa crescer por dentro (inovação tecnológica). Este é o crescimento que acredito e espero que esteja em sintonia com a idéia dos diretores.

AD. EMP. tem o propósito de não crescer, porque nós temos que zelar para o bom desenvolvimento desta experiência. Será que conseguiríamos acompanhar o desenvolvimento destas pessoas se a empresa crescesse ? Além disto, será que valerá a pena expandir em tempo de retorno do investimento ? Porém não é este o fator que não nos leva a expandir e sim crescer por dentro. De pois outra coisa: a sustentação do país está nas mãos das pequenas e médias empresas, não está nas mãos das grandes. As grandes fazem é muito bem, desviar divisas, a pequena e média não tem como fazer isto. A pequena e média não tem condição de fazer uma política suicida de política de mercado, enquanto que uma fundição de uma grande empresa pode trabalhar com prejuízo, mantendo a grande maioria das pequenas empresas. Esta é a lógica do sistema e então não é lógico a gente crescer dentro desta lógica.



- No caso de Fundição e especialmente em pequenas e médias fundições, o sistema produtivo é bastante "artesanal", portanto a empresa depende bastante do operário. No entanto, o operário é altamente dependente do saber técnico, via desenho, etc. De tudo um pouco os operários dominam um pouco do conhecimento. É lógico que parte do conhecimento é prerrogativa dos dois diretores que são engenheiros: mecânico, metalurgista, que tem toda uma gama de conhecimento e que graças aos dois depende este crescimento. Muitos conhecimentos estão na cabeça dos dois. Isto deve fazer parte de um processo que também venha a ser comum, mas volto insistir naquela tecla: se o sujeito que ganha dinheiro como gratificação e torra tudo na zona, ele não pode saber um segredo. É bom salientar que a propriedade industrial existe em virtude do sistema capitalista, é por isto que existe o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, visando proteger marca, segredo, etc. Isto é fundamental na livre concorrência. É necessário se ter uma alta proteção interna em função do concorrente. Se você começa a fazer a turma participar, tornar esta propriedade de todos, então o lado interno desta empresa é de todos, então a punição por qualquer irregularidade de alguns, todos enfrentarão. Se todas as empresas fossem solidárias em tudo, não necessitaria ter essas leis, etc. Por enquanto nós temos que nos defender do lado de fora, ou seja, do concorrente.
- Qual o salário máximo e mínimo na AD. EMP. ?  
Eu nunca vi o salário do diretor, mas os diretores se impuseram o máximo 20 salários (mínimo-região São Paulo. O salário mínimo que pagamos, isto é o braçal, está na faixa de Cr\$27.000,00. Nosso mínimo não é tão distorsivo da realidade local, os máximos sim.
- Você tinha me dito que o pessoal se sentia razoavelmente trabalhando lá, Não existe caso do pessoal trocar de empresa p/ ganhar salários superiores ?  
Talvez pela própria conjuntura, fica difícil de responder a esta pergunta, pois quem tem seu emprego procura mantê-lo ao máximo. O pessoal se sente bem, mas, sendo realista, seguro quase ninguém se sente. Na AD.EMP., os empregados têm condições de se sentirem seguros, visto que a empresa discute mensalmente as condições da empresa, do mercado, etc. Nós discutimos se temos 30 dias de carteira p/ trabalhar, se temos 15 se temos 60 dias, etc. Todo mês nos colocamos os empregados à realidade de nossa situação financeira.
- A propósito, qual é a média dos pedidos em carteira ?  
A média é 60 dias, porque são ferramentas especiais, as vezes tem que construir modelo. Quando o modelo está pronto, 45 dias quando temos que construí-lo, 60 dias. São pouquíssimas peças repetitivas, cada peça é quase que uma história à parte.
- Numa fundição de porte grande, aqui na cidade, o mestre tem as seguintes funções:
  - orientar tecnicamente o trabalho;
  - contatos c/ superiores e c/ outras áreas da fundição;
  - escalonamento de horas extras;
  - estimar o tempo de trabalho de seus subordinados.

- Qual a diferença entre este sistema e o da AD.EMF. ?

Questão da disciplina, por exemplo, nós não temos muito. É lógico que em toda comunidade humana tem-se suas ovelhas negras, seus infelizes, mas eu creio que dentro da AD.EMF. nós não encontramos problemas de disciplina, nem individual e nem de um grupo. Nunca tivemos um afrontamento. Acrescenta-se a esta circunstância que tem muita gente oriunda da lavoura, trabalhando ali, então é um pouco mais simples, acho que com raríssimas exceções tiveram trabalhando em São Paulo, no ABC, etc. Então isto, por si só, já temos um pessoal mais simples.

O trabalho na fundição é grupal, a programação é feita mensalmente semanalmente temos uma reunião: deptº de produção, controle de qualidade, deptº comercial (a programação da produção é feita no deptº comercial) e diretor industrial. Se discute a necessidade do cliente, o que está acontecendo nesta semana e o que deverá acontecer na próxima. Cada setor da fábrica, modelagem, macharia, moldagem, etc. tem uma cópia fiel daquilo que vai ser produzido, de tal forma, que os mestres de cada setor, têm até uma certa versatilidade de sugerir, alternâncias nas peças, visto que ele sabe, sua equipe sabe o que vai acontecer durante a semana, bem como será a próxima semana.

- Os problemas maiores da fábrica ou dos empregados, são levados individualmente ou através das comissões ?

Ultimamente, está crescendo a consciencia de que os problemas devem ser levados através das comissões, quer seja de ordem pessoal, de produção, etc. Quando é levado individualmente de natureza abrangente, então se convocam as comissões. Estamos percebendo uma tendência que os problemas, quer seja de ordem produtiva, familiar ou pessoal, estão surgindo via comissão de fábrica.

Os registros constantes do que acontece na fábrica, em termos de produção, é no setor de controle de qualidade. Este registro é importante para saber quais são os problemas que a peça poderá ter e ao mesmo tempo para que se possa corrigir em tempo hábil.

- No caso, por exemplo, em que o controle de qualidade aponta que a peça não tem condições de ser enviada ao cliente e o "contrato", vence amanhã, quais são as providências tomadas? Primeiramente, o operário chama o mestre e este o gerente da produção.

Se o gerente da produção verificar que a peça necessita ser repostada, etc., ele já aciona o próprio funcionário de métodos e processos e começam discutir as causas do defeito. Quando existe um consenso sobre a origem, então se chama o diretor industrial. Desta forma, sempre há uma detecção dos setores envolvidos que ocasionaram o problema. O controle de qualidade opina sobre a questão, o diretor industrial também, então é cliente é comunicado. Convoca um inspetor do cliente, ou então se diz: "A situação da peça é esta e na nossa opinião pode ser que dá ou que não dá, para entregar dentro do prazo", ou "estamos mandando condicional. O cliente é sempre alertado por princípio. Em fundição ocorre muito isto, ou seja, o refugo interno, porque é um milagre que acontece quando você coloca, tanta coisas lá, a uma temperatura de 1.350 graus. O que acontece

ali, as vezes, é imprevisível. O comportamento do metal entrando e se transformando em peça, a temperatura, a forma como foi assentado o macho, etc. podem interferir na qualidade da peça. Grande parte controlável e grande parte não controlável. Quando os operários dizem: a peça ferveu, você pode contar que quando for rebarbar aquela peça, tem problemas, porque no processo, no derramar o material, acontecem tantas coisas. Isto acontece, não é descuido pessoal.

x.x.x.x.x.x.x.x.x.x.x.x

Entrevista: com o atual Presidente dos Sindicatos Metalúrgicos de Piracicaba

DE 78 PARA CÁ FALA-SE DO "NOVO SINDICALISMO". ISSO É UMA REALIDADE?

O novo sindicalismo só existe em razão do final da revolução e a abertura que está sendo proposta pelo governo, e o sindicalismo que existe hoje é o mesmo que existia antes em 64. Agora, durante o período de revolução que estava tudo fechado, os atos autoritários, o sindicalismo teve que abrandar um poquinho a reivindicação, com armas, com recursos mais avançados, como greves, operação tartaruga, movimentações diversas. Mas, eu acho que não tem diferença nenhuma o sindicalismo de hoje, agora, na época da abertura, com o sindicalismo que existia antes de 64, que é a mesma coisa, o poder reivindicatório do sindicato antes de 64, era muito maior do que agora, os dirigentes sindicais se aproveitavam de poder falar, poder reivindicar, do direito de greve que existia, hoje não existe. Então o sindicalismo tem que usar dos meios de greve sempre de forma ilegal. Pois dificilmente se consegue uma greve legal aqui no Brasil.

SEGUNDO O SR. AS MUDANÇAS QUE ESTÃO ACONTECENDO NÃO SÃO CONSUISTAS DOS SINDICATOS, MAS REALIZAÇÕES DO GOVERNO, COM ESSA ABERTURA E TODAS ESSAS COISA?

Ah. Perfeito, porque quando se fechou em 1964, com AI-5... a Lei de Segurança Nacional,... essa censura toda, o sindicalista passou a ser perseguido, passou a ser marcado como um jogador de futebol por pessoas do governo. O poder reivindicatório nesse período de 64 até agora na abertura, ele foi reduzido. Justamente em função do AI-5, da LSN e dessas formas de pressão que o governo tinha até pouco tempo.

TUDO BEM; MUDANDO UM POUCO DE ASSUNTO. COMO O SR. EXPLICA O BAIXO ÍNDICE DE SINDICALIZAÇÃO?

Isso a gente pode explicar fora de nosso sindicato. Nosso sindicato é um dos sindicatos que tem maior índice de sindicalização do Brasil.

Sindicato livre não vinculado a empresa nenhuma nem a partido político. Nós somos inteiramente livres aqui, não somos vinculados a partido político, não seguimos a orientação de partido político nenhum e também trabalhamos em defesa do trabalhador puramente. Nosso sindicalismo tem 16.000 na categoria em Piracicaba e nós temos 10.000 associados. Então dentro de nosso sindicato eu não posso avaliar isso. Eu posso avaliar fora, em outra categoria, em alguns os dirigentes estão acomodados ou não fazem nada em defesa do trabalhador, em outros, os sindicatos vivem ao lado das empresas e defendendo muito mais os interesses das empresas do que o interesse do trabalhador. Então o trabalhador percebe isso, e não aparece no sindicato.

MAS APARENTEMENTE ALGUMA COISA MUDOU NESTE SINDICATO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, POIS, O ÍNDICE DE SINDICALIZADOS AUMENTOU CONSIDERAVELMENTE. COMO O SENHOR EXPLICA ESSE FATO?



No nosso sindicato sempre foi o número de sindicalizados, sempre foi proporcional à categoria, acontece que de 78 para cá, esse fato se deve ao aumento do campo industrial em Piracicaba que era restrito à Dedini e algumas outras indústrias. Depois que se abriu, vieram a Catterpillar e outras de maior porte, então o campo industrial aumentou. Essa é a razão de ter aumentado o número de sindicalizados. E hoje temos 16.000 na categoria para 10.000 associados, antes de 78 eu não tenho os números agora, mas a gente teria 8.000 ou 9.000 na categoria e tínhamos entre 4.500 a 5.500 sócios.

O SR. DISSE QUE O SINDICATO NÃO ESTÁ ASSOCIADO A NENHUM PARTIDO POLÍTICO. O PT AFIRMA QUE É A VOZ DOS OPERÁRIOS. O PT NADA SIGNIFICA PARA ESTE SINDICATO?

O PT é um partido político que está, que surgiu em nosso meio na cidade de Lins, e ele está dirigindo, alguns, isto é, alguns dirigentes do sindicalismo brasileiro estão dentro do PT. Mas a maioria dos sindicatos não estão no PT, e eu não acho viável a idéia de fazer do sindicalismo PT, nem do PT sindicalismo. Os dois devem andar paralelamente cada um fazendo a sua linha de trabalho, sem interferência do PT em-sindicato nenhum e também sindicato algum dentro do PT.

UMA DAS BANDEIRAS DO PT, EM SEU PROGRAMA PARTIDÁRIO. É A "SOCIALIZAÇÃO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO". O SR COMO PRESIDENTE DE SINDICATO QUE ACHA DESSA PROPOSTA?

Eu não admito que nenhum dirigente sindical possa afirmar que não é socialista. Todos os dirigentes sindicais, que realmente trabalham a favor do trabalhador, eles tem marcado como socialistas, queriram ou não ele é socialista. Se ele não for socialista talvez ganhe uma eleição, a outra já perca.

QUAL É A PARTICIPAÇÃO DAS OPOSIÇÕES DENTRO DO SINDICATO? COMO O SR VÊ A OPOSIÇÃO NESTE SINDICATO?

O nosso sindicato só teve uma chapa única em toda a vida dele. Só teve uma chapa única no período da revolução, quando o pessoal da oposição se encolheu em razão dos atos do governo - repressão - e de outras pressões feitas pelo poder central. Mas, nós sempre tivemos oposição, sempre fomos vencedores. A nossa chapa não é chapa perpétua, ela vai se renovando a cada mandato, e os dirigentes são trocados. Alguns são re-eleitos - continuam - outros se afastam, e tem gente que saiu e depois voltou... Nós respeitamos muito as oposições, mas não temos medo porque nós trabalhamos. Inclusive nós temos nosso lema nas nossas eleições de que nossa propaganda é o nosso trabalho. Então não temos a oposição nenhuma.

AUTONOMIA E LIBERDADE SEMPRE FOI RECLAMADO PELOS TRABALHADORES BRASILEIROS. AUTONOMIA SINDICAL NESTE MOMENTO HISTÓRICO DARIA-MAIS FORÇA E MAIOR POSSIBILIDADE REIVINDICATÓRIA AOS SINDICATOS?

Autonomia sindical é uma luta desde que a gente se conhece por dirigente sindical. - 1963 - é uma luta que nós estamos ora sozinhos, ora agrupados e, nos temos sempre percebido que autonomia no Brasil, economia sindical não se consegue no Brasil justamente em razão das di-

visões políticas partidárias que ocorrem dentro do sindicalismo. Nós achamos que autonomia sindical no momento, ela teria que ser feita gradativamente, teria que ser conseguida gradativamente em razão de que a gente tem pleno conhecimento que 70% ou 80% dos sindicatos não sobreviriam se houvesse uma liberdade ampla de autonomia, no sindicalismo, justamente em razão desse atrelamento do sindicato aos poderes centrais, inclusive com o corte da contribuição sindical que é um mal que a cada dia de vida do sindicato ele mais prejudica às direções sindicais. A autonomia sindical só poderá ser conseguida gradativamente para que não se extermine o 80% dos sindicatos.

UMA AFIRMAÇÃO QUE EU SEMPRE OUÇO: "A GRANDE MASSA NÃO ACREDITA QUE PERTENCER AO SINDICATO RESOLVA ALGUMA COISA". A EXPRESSÃO CORRENTE É: "SINDICATO NÃO APITA, QUEM MANDA É O GOVERNO". É ISSO VERDADE?

Em alguns setores eu posso acreditar, isso, que isso seja verdade. Mas, nós conhecemos uma série de sindicatos, principalmente dentro do setor dos metalúrgicos. Isso, isso tudo é relativo.

MAS ATUALMENTE O SINDICATO QUE PODER REIVINDICATÓRIO TEM?

O Sindicato tem o poder reivindicatório que estão previstas na CLT. O que está faltando ao sindicalismo é o que está acontecendo agora a partir de 78, uma liberdade maior para se reivindicar e a gente precisa não só reivindicar sozinho, a diretoria do sindicato - a diretoria não reivindica sozinho, - nada - o que nós precisamos e estamos fazendo é, encontrarmos meios de mobilizar a massa, mas movimentá-la conscientemente, não como massa de manobra.

O SR. NÃO ACHA QUE A CLT ESTÁ CADUCA PARA O MOMENTO ATUAL?

Sem dúvida. Nossa briga com o código do trabalho é muito grande. Já faz muito tempo que estamos brigando, e acredito que estamos perto de conseguir mudanças.

EXISTE POSSIBILIDADES DE UNIÃO COM SINDICATOS FORA DA CLASSE DOS METALÚRGICOS NESTA LUTA?

É possível. Mas, nem dentro dos meios metalúrgicos há unificação. As divisões políticas existem e os sindicatos livres de partidos políticos e de empresas também vem-se sozinhos nas lutas em razão dessas divisões políticas. Trabalhar pouca gente quer, aparecer nos jornais ligados ao PT, PMDB, a outros partidos políticos, muita gente faz isso no sindicalismo brasileiro e é o grande mal, e está aí a prova de que trabalhador não acredita no sindicato justamente porque essas pessoas que estão ligadas a partidos políticos e que agem dentro do sindicato apenas promovendo alguma coisa de cunho político e não em defesa do trabalhador.

QUAL É A MOTIVA PARA QUE O TRABALHADOR SE SINDICALIZE. ELES PROCURAM BENEFÍCIOS PARA A CLASSE OU APENAS OS BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS QUE O SINDICATO OFERECE?

O grande mal do sindicalismo é o atrelamento ao Ministério de trabalho e enquanto estivermos atrelados ao Ministério do Trabalho nós teremos, quisermos ou não, fazer sindicalismo assistencial para que se traga o trabalhador ao sindicato. Na categoria metalúrgica de Piracicaba nós acreditamos que pelo menos 70% sejam trabalhadores concientes e que vieram livremente ao sindicato. Nós não fazemos em Piracicaba campanha de sindicalização alguma, os trabalhadores vem ao sindicato tem que vir normalmente, livremente sem que se ofereça benefício algum para ele. Eles terão que vir sozinhos, conscientes que vieram para lutar. Isso estou dizendo em razão de nossa forma de trabalho. Nós aqui não podemos negar que também damos assistência. Mas somos obrigados a dizer que nós temos a mensalidade mais alta do Brasil.

HÁ ALGUMA FAIXA ETÁRIA MAIS CONSCIENTIZADA - POLITIZADA? -

Os jovens dizem que estão conscientizados politicamente, mas nós não acreditamos que só os jovens estejam conscientizados politicamente. Não podemos dividir assim as classes etárias que estão mais politizadas. Mas o pessoal da idade de 20 a 35 ou 40 anos, eles já tem um tempo, alguma experiência política. Passaram pelos atos de repressão, passaram por todos esses atos de revolução e através desses atos foram forçados a apreender alguma coisa e se conscientizaram.

CERTO. MAS NÃO ACHA QUE ELES PASSARAM POR UM "VAZIO POLÍTICO", QUANDO A REPRESSÃO ERA FORTE E EM CONSEQUÊNCIA ELES SE ALIENARAM?

Não aceito essa proposta. O jovem atualmente não tem consciência política, ele está sendo envolvido por pessoas de idade maior, líderes raposas, raposas políticas que estão agora usando os jovens e colocando os jovens ao campo... porque os de essa faixa que a gente salientou eles estão sofridos e experimentados no campo político. Os jovens são massa de manobra muito mais do que os mais velhos.

Os mais velhos na hora de se mobilizar pensam, estudam e tal. Os jovens são mais fácil, com pequenos projetos, com bastante demagogia os jovens seguem os líderes mais velhos, mais raposas dos partidos políticos, é isso aqui no Brasil, a gente não pode negar que em todo partido político a maioria é raposa criada que passou pela revolução de 64 passou também por um período não político de 64 a 78 e que agora percebendo dessa abertura estão usando dos meios que aprenderam durante esse período não político.

HÁ ALGUMA DIFERENÇA DE CONSCIÊNCIA POLÍTICA ENTRE HOMENS E MULHERES. QUAL É MAIS POLITIZADO?

Normalmente... Não tenho nada contra as mulheres, não. Mas, normalmente as mulheres são envolvidas pelos homens. Mas, nós acredita-

mos que os homens tem mais consciência política porque são eles os que sofrem os problemas advindos da má administração política no Brasil.

O NÚMERO DAS MULHERES SINDICALIZADAS EM RELAÇÃO AO NÚMERO DAS QUE TRABALHAM NAS INDÚSTRIAS, CHEGA A 50%?

Ah, não. Não chega a 50%. Normalmente as mulheres são dependentes do marido, e o número de mulheres solteiras é muito pequeno, porque o pessoal agora está indo para as escolas, e eu acho que é o caminho correto é esse mesmo. Não aceito que a mulher seja também explorada dentro da oficina por maus patrões que existem desde a criação do mundo... As mulheres estão participando à medida de suas possibilidades porque quando solteiras elas vem ao sindicato porque tem consciência que estão sendo exploradas por maus patrões. As casadas vivem na dependência do marido.

QUAL É O RELACIONAMENTO DO SINDICATO DE PIRACICABA COM O DE CAMPINAS?

Relacionamento?... Nós temos essa divisão política sindical, ela está em termos de PT, PMDB, PDS, PP. Então cada sindicato é livre para aderir a qualquer partido político. Como nós dissemos, nós não aderimos a nenhum, mas nós seguimos a linha política de um dos partidos. De sindicatos do interior, todos eles, com exceção do sindicato de Santo André, São Bernardo e São Caetano, eles fazem parte de um grupo político sindical, não político partidário, ligado à Federação dos Metalúrgicos, e os do ABC fazem parte de um grupo político ligado ao PT.

E CAMPINAS?

Campinas é do grupo da Federação, do grupo maior.

JÁ TENTARAM FAZER REIVINDICAÇÃO A NÍVEL NACIONAL, ATRAVÉS DA FEDERAÇÃO?

Isso foi feito em 63, 64 e 68, agora no período em que só a revolução mandou nada foi feito a nível nacional. Forma reivindicações mais esparsas, ou cada sindicato tomou as providências a seu modo de ver, apesar de ser orientados pela Federação, mas trabalho conjunto nem os do ABC fizeram e também nem nosso grupo fez alguma coisa a nível Nacional porque isso não é possível dentro do esquema político da revolução.

MAS, NO BRASIL HOVE REVOLUÇÃO? OU FOI APENAS UM TEMPO DE DITADURA?

É... Não... não vou comentar esse assunto.

DENTRO DA DIVISÃO DOS SINDICATOS, O LULA REPRESENTA ALGUMA POSSIBILIDADE DE UNIÃO?

O Lula como sindicalista é o nosso amigo, respeitamos muito as suas opiniões como sindicalista. Como líder político acreditamos que ele está dividindo todo o movimento sindical.

ENTÃO PARA O SR. O LULA NESTE MOMENTO NÃO REPRESENTA OS METALÚRGICOS?

Ele não representa os metalúrgicos porque ele não é mais dirigente de sindicato, ele agora é presidente do PT.

ENTÃO REPRESENTA OS TRABALHADORES?

Nem os trabalhadores...

MAS ELE FOI AFASTADO, CASSADO, POR DEFENDER OS DIREITOS DOS OPERÁRIOS

Foi sim, mas sobre o assunto nós não gostaríamos de falar...



ANEXO II - 2

Ex- diretor do Sindicato de São Bernardo do Campo e Diadema. Gravação: seminário interno entre o ex-dirigente e os militantes do P.T.

"Foi em 1977, quando descobrimos que Delfim Neto roubou os trabalhadores em 1973/1974, com a manipulação do índice de reajuste salarial que a categoria, apesar das direções estar com meio pé atrás, começou a se manifestar".

"Naquela época, em dezembro de 1977, o Movimento Estudantil estava muito acelerado e agente sentia o reflexo estudantil bater dentro da fábrica" Ouvíamos de vários companheiros, a seguinte frase:

"Nós, somos trouxas, estudante é valente".

"Em 1978, em abril, época do dissídio coletivo, fizemos um congresso e dizíamos aos companheiros: Não temos que ir lá tirar o chapéu, ou temos a coragem de ir lá exigir ou é melhor deixar que o governo fixe por decreto o dissídio. Por sorte, neste ano, veio um percentual pequeno e conseguimos mobilizar as massas.

"A gente pegou o sindicato em abril e em maio paramos várias fábricas. A gente tinha um esquema para não justificar a intervenção, ou seja, os trabalhadores diziam que não tinha sido o sindicato que tinha dado palavra de ordem para parar e que a paralização era espontânea.

- "É, mas vocês tão mandando chamar o Sindicato !

- "Queremos que o Sindicato represente a gente, mas a paralização é por nossa conta".

Enquanto o dirigente sindical da fábrica dizia tal coisa para o patrão, para os companheiros da fábrica ia mandando parar.

Desta forma, pegamos os homens de cãlça curta e conseguimos um aumento real, até significativo; ou seja 11% é 13,5% de antecipação.

Em 1979, pensamos em traçar uma campanha maior. A diretoria, traçou uma linha:

1º- Tiramos de cada empresa uma comissão para ser o elo de ligação entre a empresa e o Sindicato.

2º- Além disto mantinhamos contato constantes na porta das empresas.

Somos pela liberdade e autonomia sindical que não ficava só no documento".

"Os trabalhadores chegava no Sindicato e reclamava:

- Na minha empresa, não tem papel higiênico, não tem isto, não tem aquilo".

A gente escutava, anotava e chegava na empresa ia entrando

- Não pode, etc.

- Como não pode ? Sou autoridade representando os trabalhadores, etc, e estufava o peito e entrava.

O patrão achava um absurdo, um atrevimento a até chamava a polícia, etc... O trabalhador alega que tem isto e você alega outra coisa.

Eu quero ir ver. Em muitas empresas a gente era segurado pelo braço, as vezes agredido, mas a gente ia, a gente entrava.

Esta era a nossa prática sindical !

-Quando se fala em estabelecer uma linha sindical para o

Partido, isto é muito relativo, porque o que vai refletir é a questão prática. A questão sindical não é teórica e sim prática, é uma questão de enfrentamento com os patrões e com o governo.

Se pegarmos os documentos sindicais elaborados, vamos verificar que desde 1930 temos documentos tão autênticos quanto o que saiu do Conclat.

Não é verdade ?

Se define documentos maravilhosos, só que os dirigentes não colocam em prática.

"As vezes, o cara é um pelego mais sacana possível. Tá lá mais de 20 anos, atrás de uma mesa e não resolve merda nenhuma. Fica só enchendo a barriga.

Em São Bernardo, a gente comprava as brigas mais absurdas possíveis. Era impossível ganhar, mas a gente ia lá e mostrava pro trabalhador que tava do lado dele. Muitos casos resolvia, muitos não. Aí, chegava perto do trabalhador e dizia:

"Nego, não foi resolvido, por causa disto, disto e daquilo mas vamos lutar juntos."

"A gente tinha uma linha sindical definida, mas era muito prática".

Com base nestes acontecimentos, fomos preparando a campanha salarial e fizemos uma greve em 1979, dentro de nossa organização que durou 15 dias, no 12º dia fomos cassado. Nossa cassação durou 57 dias. Depois o Murilo Macedo, fez uma burrice muito grande de devolver o Sindicato pra gente.

Em nossa campanha salarial, preparamos uma comissão de 475 trabalhadores de diversas fábrica e diversos setores. Estes trabalhadores faziam o elo de ligação. Eles passavam no Sindicato e pegavam o material.

-Nós criamos uma imprensa sindical, isto é, um suplemento informativo diário. Por exemplo, tinha uma greve dos canavieiros em Piracicaba, a gente noticiava. Os trabalhadores passavam no Sindicato e levava.

Nós chegamos a rodar 35.000 diário. Hoje, tá se rodando, diariamente cerca de 10.000 boletins.

A comissão explicava para diretoria o clima da fábrica. E aí, foi avançando o movimento.

A prática sindical tem um monte de detalhes. A questão Sindical é muito prática.

Por exemplo, o Argeu Egydio, em Congresso ele fala muito bem e é muito mais radical do qualquer gente aqui, no entanto e a prática sindical ? Isto aí que precisa ficar claro.

- A gente fala e faz.

Estudantes, professores, jornalistas, Diziam pra gente quando terminou a greve de 1979:

-"Nunca mais vocês fazem uma greve como está. 80.000 pessoas no Estádio de Vila Euclides!

-"Nego, faz. Se tivermos o Sindicato, a gente faz, mais forte".

Como de fato, fizemos em 1980.

-Nossa identidade é a presença junto com o trabalhadores.



- A chapa que nós apoiamos foi eleita agora com 90% de votos. Cada dia que passava, a gente foi concluindo a necessidade do trabalhador possuir seu próprio partido, ou vai ser uma merda.

O trabalhador até hoje, foi muito marginalizado da vida política, sendo que para alguns companheiros conversar sobre política até dá ânsia de vômito, mas na medida em que você leva um fato novo e diz:

- Nego, vem cá. Nego, vamos discutir nossos problemas, ele vem.

No Congresso de Lins, enfrentamos uma pelegada danada e conseguimos passar a proposta de criação do PT.

O PT tem um programa definido e claro e na medida que os militantes do PT, assumirem a política que reza no programa, terá uma atuação conflitante com quase 90% dos dirigentes sindicais brasileiros. Partindo daí, ele está na prática definindo a linha sindical do PT.

Se a gente não fizer um trabalho persistente, de pé de orelha, para consolidar a cabeça dos companheiros pra quando chegar as eleições de 1982...

A gente faz muitas reuniões. Isto desgasta o pessoal. O próprio militante chega a conclusão:

"Será que é tão difícil de fazer"?

"Será que é tão difícil de dizer que uma galinha não cobra nada pra botar ovo e que uma dúzia de ovos, tá não sei quanto"?

Dizer coisa simples, numa linguagem simples. E aí, a gente depara com a formação. Às vezes, a gente depara em reuniões do PT, à falta de humildade das pessoas, companheiros que tem uma visão política ampla, etc., e o cara que tá no pé do cara, não entende nada.

A gente tem que todo um jogo de cintura para encher os companheiros. Precisamos ter muito jogo de cintura senão não vamos fazer um partido de massas.

O grande problema é conciliar este negócio, isto é, companheiros que tem muita informação que tem uma prática mais direta. Alguns estão a 200 km por hora e outros a 10 km por hora,

#### AUTONOMIA SINDICAL - UNIDADE SINDICAL - PLURALISMO SINDICAL - DESATREMENTO DO SINDICATO DO ESTADO - INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PARTIDO (PT) NOS SINDICATOS

(Registraremos diversas colocações, referentes a diversas perguntas que foram realizadas ao ex-dirigente sindical cassado, que por motivo do adiantado da hora foram feitas em conjunto. Desta forma, as respostas não seguirão a sequência dos títulos acima mencionados)

"Alguns são iguais ao Murilo Macedo, ou seja, vem na televisão e diz:

- Lula não é um bom dirigente político e sim bom dirigente sindical. Ora, se era bom dirigente sindical, porque não deixar a gente lá. Então, essas pessoas que querem jogar areia em nossa farofa.

- Lula vai à Europa com dinheiro dos trabalhadores. Lula veio da Europa com a idéia de implantar o pluralismo sindical no Brasil.

Em primeiro lugar já disse uma bobagem. Em segundo lugar, ninguém mais do que nós tem defendido a unidade sindical. Se hoje se tem uma unidade sindical entre aspas, foi uma proposta que saiu do Sindicato de São Bernardo do Campo, quando começamos a movimentar as intersindicais com muito atrevimento, porque o sr. Arnaldo da Costa Prieto nos ameaçou.

Nós começamos (Eu, Lula, Djalma Bonn, Jacob Bittar, etc) a movimentar as intersindicais. A idéia não foi pra frente por causa das lutas concretas. Daí, os próprios reformistas comprou a idéia da unidade

sindical, etc., fazendo um monte de cagada, porque os pelegos mais refinados taí, dentro desta unidade.

Os trabalhadores de São Bernardo, em 1978, fizeram um Congresso, sob nossa direção e discutimos com profundidade a estrutura sindical e lançamos um caderninho, onde a gente tem anotado nossas decisões. Então quem fala que estamos defendendo o pluralismo sindical são iguais ao ' Murilo Macedo que diz que o Lula é um bom sindicalista mas um péssimo político. Mas, tudo bem, isto vai acontecer e vai acontecer outras coisas mais para denegrir nosso movimento.

No CONCLAT houve um ponto alto na hora da tirada da chapa que foi na hora que Lula, Olívio Dutra, Jacob Bittar, etc, colocou a espada no peito dos reformistas. Sairam, ali, duas chapas.

Uma proposta por Arnaldo Gonçalves que arrebanhava sindicalistas pelegos e entre eles Joaquim Andrade e a outra proposta pelo menino de Santarém. Os caras não tinham coragem de deixar Lula fora da chapa deles. Então o que aconteceu, esses mesmos caras que nos chamam de divisionistas, etc., retiraram seu nome da chapa do companheiro de Santa-rém. Aí Lula fez um discurso e disse: "Vejam aí que nos chamam de divisionistas: Meu nome está nas duas chapas e eu não retiro e eu não fujo do pau. Tem tanto trabalho prá fazer, tanta genisa a ser feita, tanto para uma como para outra chapa. Taí quem nos chamam de divisionistas.

Se a gente que nato militantes não tiver estrutura para desmêntir isto, então vamos ter que engolir que tartaruga é sapo.

Fica claro prá gente que a unidade sindical só se dá quando o trabalhador saber o que se está negociando.

Se não tiver uma direção responsável pela palavra de ordem o sindicato não vai.

Se não tiver uma direção que chama o nego prá lutar, não vai.

Vamos lutar em cima de fatos concretos. A gente chama o povão pra discutir em cima de fatos concretos. Se identifica com a luta do povo e a coisa nasce naturalmente.

Em São Bernardo quase 1/3 dos moradores, moram em favelas. Tem favela que é um feudo do Tito Costa. A gente chega na favela e começa a explicar, o prefeito é bonzinho, mas esta é a função dele. A gente começa explicar, dar consciência para eles. Começa explicar as coisas simples pros negos.

O Sindicato aqui de Piracicaba é o sindicato que tem uma taxa mais cara ao nível do Brasil. O assistencialista não é função do Sindicato e a meu ver isto ocorre em função de uma legislação facista.

Sobre a questão da Contribuição Sindical eu já levei muita porra da em Congresso, pois isto não é bem uma contribuição e sim um imposto, tem que pagar.

20% - Fica no Ministério de Trabalho. Conta Salários ou não salários, sei lá o que. Sei que utilizam nosso dinheiro.

15% - Vai para as Federações

5% - Para as Confederações

60% - Para os Sindicatos

Certa ocasião, necessitamos utilizar os 20% do Ministério do Trabalho para auxiliar desempregado e fizemos tudo dentro da lei e até hoje nada.

A decisão do Congresso dos trabalhadores de São Bernardo do Campo em 1978, tirou posição radicalmente contra essa contribuição. Esta verba, atrela os sindicatos, além do que o governo está mamando em cima desta verba. Na medida em que o Sindicato não tem competência de se posicionar contra ela, não vai conseguir se libertar.

Muitos sindicatos que são sindicatos de caricatura, se for corda

to a Contribuição Sindical, vão lá no pé da rampa, no pé da escada. Mas, aí que entra a questão fundamental de princípios de luta, os dirigentes terão que aumentar suas bases e oferecer luta, daí o sindicato vai ter uma posição política.

O Sindicato dos padeiros de São Paulo, tem 35.000 trabalhadores e somente 617 filiados associados. Fez uma eleição com chapa única e já estava no 2º escrutínio e não conseguiu "corum".

Isto é Sindicato? Vá, pro inferno: Que representatividade tem uma eleição desta.

Na medida que você sindicaliza mais, a categoria terá maior poder de decisão.

Não tem meio termo, não tem este negócio de lenta gradual. O dirigente sindical tem que ter "culhões".

Quando o sindicato estava sob a intervenção, nós dizíamos para os nossos companheiros: Se vocês querem que façamos campanha salarial, vai ter que dar dinheiro.

Eu pergunto, quando um sindicalista foi nas bases explicar que o assistencialismo é função do Estado? Muito pouco e se foi, foi de uma forminha muito simples.

Tem muito dirigente sindical que tem registro na carteira - "Dirigente Sindical".

A mensalidade de São Bernardo do Campo era de Cr\$120,00 até setembro, agora com INPC, et., foi aumentada para Cr\$200,00. O nego também é filiado no Fundo de Greve. O Fundo de Greve é uma entidade Civil, que trabalha próximo do Sindicato.

Tem nego que chega no sindicato e diz: Esta dentadura está merda! Ai, eu olhava pro cara, convidava-o a tomar um cafezinho e dizia:

Nego, isto aqui é pra quebrar o galho. Quem tem que fazer uma boa dentadura é o INPS. Pegava o lápis e fazia as contas, mostrando o quanto estava pagando mensalmente ao INPS. Não adianta você ficar bravo aqui dentro. Aí pegava o cara ia lá no dentista e pedia para arrumar a dentadura do companheiro. A dentadura era arrumada, mas antes o cara levava um sermão.

As vezes, na fábrica o cara dizia:- O sindicato de bons dentistas? Aquele cara ou nós procurávamos desviar, ou a gente pegava o cara e preparava o nego antes dele entrar.

Em São Bernardo tem 42.000 filiados, ou seja, 1/3 da categoria. Nós, não filiávamos a laço. Quando a gente reunia na fábrica, nós explicávamos, a importância do Sindicato e como o Sindicato vai influir na vida dele.

Em São Bernardo, temos mais de 200 funcionários.

Uma equipe bem aparelhada de advogados

21 dentistas

8 médicos

Muitos dirigentes sindicais, entra na diretoria e passa a ser patrão. Eu era o diretor administrativo do sindicato e não fazia merda nenhuma. Nós, tínhamos um administrador e eu ia pra porta da fábrica, de manhã, de tarde e de noite. De vez em quando, fazíamos uma reunião e perguntávamos para o administrador o que não entendíamos.

Também, tem esta. O administrador tem que ser de confiança. Houve duas intervenções no sindicato, foram lá, e não encontraram nada errado.

Muitos dirigentes sindicais hoje é o grande controlador do Sindicato, ou seja, tem a chave de tudo: do banheiro, da cozinha, etc. Estes caras estão preocupados com a parte administrativa e uma coisa que nós prezávamos era a presença do dirigente na porta da Fábrica.

Se o cara não tiver uma presença constante, os caras não acredi-