

Da arte de saber fazer ao “operário-boi”?

VINÍCIUS DE REZENDE*

No presente texto, tomo como ponto de partida a qualificação da força de trabalho das indústrias do complexo coureiro-calçadista de Franca-SP e suas transformações ao longo dos anos 1950 e 1980. Partirei desse objeto para discutir temas mais amplos como controle operário e racionalização do trabalho. A ênfase da análise se voltará para o ato de trabalhar, o que possibilitará responder a uma questão central: é possível conceber a industrialização como um processo que resultou, invariavelmente, na *taylorização* da produção?

A arte de saber fazer

Dentre as indústrias deste complexo industrial, a de calçados foi a que mais bem ilustrou a transição do trabalho artesanal para a manufatura e o sistema fabril. Em uma oficina de sapatos o artesão realizava manualmente todas as etapas de confecção do calçado: iniciava pela tomada das medidas do pé do freguês, confeccionava ou adaptava as formas, desenvolvia o modelo, cortava a matéria-prima, costurava, montava e dava acabamento ao produto. A concepção e a execução eram duas atividades perfeitamente combinadas. Algumas dessas oficinas sobreviveram ao longo do período estudado e existem até os dias atuais.

Nas manufaturas de calçados passou a existir uma incipiente divisão do trabalho e o rompimento entre concepção e execução do trabalho. Existiam três tipos de trabalhadores: cortadores, pespontadores (costura) e oficiais. As três funções requeriam trabalho manual complexo e a produtividade dependia das habilidades dos trabalhadores. A remuneração era por peça – pagamento segundo a quantidade produzida – e os trabalhadores controlavam o próprio ritmo de trabalho e decidiam qual a melhor maneira de executar suas tarefas.

A partir dos depoimentos de sapateiros que aprenderam o ofício em pequenas sapatarias¹, foi possível elaborar uma síntese do processo de qualificação da mão-de-

*Doutorando em História Social do Trabalho pelo IFCH/Unicamp. Bolsista FAPESP.

¹ CARDOSO, 2003; MARANHA, 2003; RODRIGUES, 2003; ÁVILA, 2003; TOGNATTI FILHO, 2009.

obra predominante até, pelo menos, os anos 1950. Os oficiais montavam e acabavam os sapatos no sistema de bancas: os trabalhadores sentavam em um banquinho de frente para uma pequena mesa – banca – onde dispunham as ferramentas e os insumos, o sapato ficava no chão. O aprendiz era, na maior parte das vezes, uma criança com idade entre sete e catorze anos que ocupava um banco ao lado do oficial sapateiro. O aprendizado se dava por observação e execução de tarefas por imitação, partindo-se das mais simples para as mais complexas.

Joaquim Sola, por exemplo, ingressou em uma oficina, em 1931, com apenas sete anos de idade e “não ganhava nada, o patrão passava na venda o dia que ele recebia, comprava um doce, me dava um doce e ficava por isso mesmo.” (ÁVILA, 2003). Na maior parte das vezes, essa relação de trabalho não foi interpretada como expressão de exploração e muitos sapateiros afirmaram ser agradecidos aos seus mestres, que deram-lhes a oportunidade de aprender a profissão sem cobrar nada por isso. Não obstante, o aprendizado

deveria ser custeado pelo iniciante seja na forma de trabalho não remunerado, seja mediante pagamento direto, ou ainda como parte das relações informais de solidariedade, associadas ao parentesco. O domínio da técnica era considerado um bem precioso, com valor de mercado, a ser repassado pelos mais experientes, detentores dos segredos do ofício. (MALATIAN, 1996: 202)

A utilização de trabalho precarizado – no caso, emprego de menores sem vínculo empregatício e, durante algum tempo, sem remuneração – potencializava a capacidade produtiva dos oficiais, estratégia imprescindível numa estrutura produtiva em que a produtividade estava sob o controle dos trabalhadores. Os oficiais aparecem como os beneficiários imediatos dessas relações de trabalho ao terem suas remunerações ampliadas, mas o maior beneficiado era o proprietário da sapataria, que comercializava os produtos.

Nas oficinas que fabricavam produtos finos e de maior valor agregado, os oficiais tinham a oportunidade de se aperfeiçoarem na execução de tarefas mais complexas, como as costuras manuais para fixar o solado dos sapatos que não empregavam tachas em sua confecção. Trabalhar numa pequena oficina oferecia a oportunidade de “desenvolver mais meu serviço, aprender mais meu serviço, ficar um oficial perfeito como eu fiquei.” (CARDOSO, 2003).

Esse tipo de trabalhador, formado exclusivamente no chão de fábrica, dominava o *saber fazer* e ainda que vendesse seu tempo e força de trabalho, detinha o controle sobre o trabalho, o conhecimento sobre todo o processo produtivo e a posse das ferramentas. Tais elementos determinaram a construção de suas identidades enquanto artesãos, em suas palavras, oficiais: “Eu era oficial! Eu era não, eu sou! Eu sou oficial. Oficial é que sabe fazer o sapato, sabe fazer o sapato, não depende de máquina, eu não preciso de máquina pra fazer qualquer serviço, [...] eu faço qualquer sapato sem levar na máquina.” (CARDOSO, 2003) Não raro, o ofício era considerado uma arte e exercício de auto-realização: “Sentia prazer de fazer um sapato, principalmente quando era um sapato fino, que eu via o sapato pronto assim, que era aquela beleza de sapato. Eu ficava até meio orgulhoso.” (CARDOSO, 2003)

Contudo, ao venderem sua força de trabalho, os oficiais se deparavam com a realidade cada vez mais evidente de trabalhar arduamente para perfazer uma produção diária que lhes permitisse receber um salário minimamente suficiente para prover as necessidades básicas. “A pessoa pra ganhar 10 mil réis precisava arrebentar o peito, chegava de tarde não podia nem quase levantar do banco. [...] Cansava muito o braço, o corpo, não sei se era de ficar sentado, e quando levantava assim, ficava até meio descadeirado.” (CARDOSO, 2003) Todas essas características demonstram que o sistema artesanal possuía estratificação social e encobriu formas mais ou menos veladas de exploração da força de trabalho.

Mecânicos e eletricitas

No caso dos mecânicos, o aprendizado inicial se deu dentro de uma instituição escolar formal. Estes trabalhadores possuíam um papel fundamental para o desenvolvimento industrial das fábricas de couros (curtumes), calçados e artefatos de borracha: aperfeiçoaram, adaptaram e desenvolveram diferentes máquinas, além de fabricar variadas peças de reposição para o maquinário existente. Distinguiram-se pela execução de trabalho manual complexo e pelo controle sobre o próprio ritmo de trabalho. Estes trabalhadores eram na grande maioria ex-alunos da Escola Industrial “Dr. Júlio Cardoso” de Franca.

A instituição foi inaugurada em 1924 e refletiu o desenvolvimento urbano do município e a formação de indústrias incipientes. Seria uma “resposta à pressão que a elite econômica em desenvolvimento fazia para conquistar uma mão-de-obra

especializada.” (SILVA, 2002: 37). Quando de sua fundação, a escola oferecia os cursos industriais básicos de Mecânica de máquinas e Marcenaria e, no primeiro ano de funcionamento, teve mais de trezentos alunos matriculados. Posteriormente, passou a oferecer vários cursos.

O curso mais representativo das atividades da instituição foi o de mecânica, que formou milhares de trabalhadores, sendo que alguns se tornaram proprietários de pequenas empresas e até mesmo de fábricas de máquina para calçados de grande destaque (SILVA, 2002: 39). Os primeiros instrutores dos ofícios eram profissionais que trabalhavam nas fábricas e davam aulas na escola (TEIXEIRA, 2000: 71) e o processo de ensino-aprendizagem seguia o princípio do “aprender a fazer fazendo”.

De acordo com os relatos de mecânicos formados pela instituição², o aprendizado era centrado na execução das tarefas necessárias para o domínio do ofício. A parte teórica voltava-se para a aplicação direta na produção e a parte prática consistia na fabricação de peças e máquinas. A cada ano os alunos tinham a incumbência de fabricar uma máquina: furadeiras de mão, furadeiras de bancada e máquinas de desempenar madeira. Anualmente, eram realizadas feiras abertas ao público e as peças e máquinas fabricadas eram vendidas (TOZATTI, 2008).

Os mecânicos passavam por um aprendizado metódico do ofício, com plano de ensino e duração pré-estabelecida. O curso tornava o aluno apto a manipular diferentes ferramentas e máquinas, que seriam utilizadas, por exemplo, nas seções mecânicas e de manutenção das unidades fabris. O aprimoramento das capacidades laborais se dava no chão de fábrica, espaço em que se tornariam profissionais capazes de executar múltiplas tarefas, que exigiam criatividade para a solução das dificuldades e problemas originados no processo produtivo. Além dos mecânicos, os eletricitas também possuíam significativa importância no interior das unidades produtivas, por serem os responsáveis pela instalação de redes elétricas e telefônicas, e pela instalação, manutenção e aperfeiçoamento de máquinas.

Ao contrário dos oficiais sapateiros, os mecânicos entrevistados não expressaram a construção da identidade de artistas. Talvez o fato de não trabalharem numa indústria metalúrgica propriamente dita possa, em parte, explicar essa questão. Além disso, a maior parte do trabalho diário era dar manutenção ao maquinário

² NOBRE, 2007; NASCIMENTO, 2008; TOZATTI, 2008; e SOUZA, 2008.

existente. O fato de operarem máquinas e, menos freqüentemente, exercerem trabalhos “com as mãos” também pode explicar, em parte, os motivos de não se identificarem como artesãos. De qualquer maneira, os mecânicos do complexo coureiro-calçadista eram trabalhadores virtuosos que ocupavam uma posição estratégica no processo de produção: reparar em curto espaço de tempo as máquinas era fundamental para a produção fluir regularmente, e a capacidade de adaptar, improvisar e melhorar peças e máquinas reduzia os gastos com capital fixo e permitia ganhos de produtividade que asseguravam a lucratividade do setor como um todo.

Em comum com os oficiais sapateiros, estes trabalhadores dominavam o *saber fazer* – conhecimento, capacidade criativa, habilidade e destreza manual –, controlavam o ritmo de trabalho e gozavam de uma autonomia relativa frente à chefia. Não se tornaram repetidores de gestos condicionados ao longo dos anos e o trabalho que exerciam exigia um amplo conhecimento sobre o maquinário, concentração e raciocínio para a resolução de problemas.

Família, vizinhos e bancas

Além dos oficiais sapateiros, mecânicos e eletricitas que possuíam um amplo conhecimento sobre o processo de trabalho, outros trabalhadores executaram tarefas que podem ser consideradas complexas e que, apesar da intensificação progressiva da divisão do trabalho, demandavam um período maior de aprendizado e capacidades laborais que iam muito além do simples movimento para alimentar uma máquina. Na fabricação de sapatos, era o caso dos modelistas, cortadores, pespontadores e montadores manuais.

Os modelistas eram os responsáveis pela elaboração dos modelos de sapato, tarefa bastante importante se pensarmos nas constantes variações decorrentes da moda, e que exigia conhecimento sobre a anatomia dos pés, as matérias-primas e todo o processo produtivo. Cabia a eles adaptar e desenvolver a linha de calçados a ser fabricada. As fábricas de porte grande contratavam seus próprios modelistas, as de porte pequeno produziam a partir de cópias dos modelos desenvolvidos por outras, e existiam ainda modelistas autônomos que prestavam serviços. Durante décadas, o aprendizado da modelagem foi basicamente empírico.

Os cortadores ocupavam uma posição estratégica na produção de calçados: executavam o primeiro serviço da fabricação e manipulavam a matéria-prima mais nobre dos sapatos, o que lhes possibilitava reduzir ou aumentar o desperdício de couro e influir nos custos com capital fixo. Dentre as características do trabalho dos cortadores se destacava a necessidade de conhecer as características físicas da matéria-prima e saber encaixar as peças para dar maior rendimento por metro quadrado de couro, o que levou algumas empresas a estimular financeiramente a redução da quantidade de retalhos.

Até os anos 1970, quando da instalação do SENAI, o aprendizado da profissão de cortador se dava basicamente por meio de familiares e conhecidos que se dispunham a transmitir os segredos do trabalho ou pelo ingresso em bancas de corte ou pequenas unidades fabris, as fabriquetas. A trajetória de Jorginho é um típico exemplo da transmissão de saberes laborais por familiares e em pequenas unidades de produção:

Quem me ajudou a aprender a cortar foi o Pardal [irmão mais velho]. Na época ele trabalhava numa pequena empresa, *Calçados Gonçalves*, num fundo de quintal ao lado da casa em que a gente morava, e passei a aprender e com ele aprendi a cortar. Cortava forro, porque tem duas escalas, você primeiro cortava forro, que é a parte inferior do calçado, depois você passa a cortar vaqueta. Depois eu fui trabalhar um tempo na máquina, que era o balancim. [...] Nos horários que eu não estudava eu ia ajudar, ia ver como era, começava a ajudar, a aprender. (MARTINS, 2009)

O corte de couro em máquina (balancim) não ocasionou a perda do controle e do conhecimento sobre o trabalho, visto que os dois elementos cruciais para a boa execução do serviço (conhecimento da matéria-prima e encaixe das peças) prevaleceram. Todavia, o balancim potencializou significativamente a produtividade ao substituir o ato de contornar manualmente o molde de papelão com a faca de corte por uma única pancada sobre uma forma de aço. Além do balancim não descartar o conhecimento do trabalhador, também não extinguiu o corte manual. Muitas fabriquetas não possuíam recursos suficientes para imobilizar capital nessa máquina, que potencializava a produtividade, mas que, a depender da escala da produção, não era imprescindível. Mesmo em fábricas de porte grande os trabalhadores manuais persistiram, seja para cortar amostras, ou modelos produzidos em pequena escala. O trabalho manual continuou a ser utilizado enquanto fosse mais rentável do que a execução da mesma tarefa em máquinas.

Se pensarmos no sapato como resultado do trabalho coletivo, cada tarefa específica compunha o todo e possuía significativa importância para o resultado final. Sendo assim, qualquer erro poderia resultar na perda do produto em fabricação, mas algumas ocupações tinham uma importância estratégica para o processo produtivo e se não fossem bem realizadas paralisariam o restante da linha de produção. Os trabalhadores que executavam essas tarefas, como os cortadores, tinham consciência da importância de seu trabalho e de que podiam desencadear um efeito dominó sobre toda a produção caso paralisassem suas atividades, mas ter consciência da posição estratégica que se ocupa não implica necessariamente desencadear ações diretas de paralisação da produção ou sabotagem, e sim a possibilidade de fazê-lo.

O pesponto, desde longa data, foi recorrentemente realizado nos lares dos trabalhadores e a aprendizagem iniciava-se pelo auxílio das crianças – filhos, parentes ou vizinhos – ao pespontador. Era mais uma tarefa muito distante da imagem do trabalhador a executar um único movimento ao longo de todo o dia de trabalho, e exigia concentração, visão, tato, destreza e coordenação motora para ser bem executada. Os aprendizes colavam as peças a serem costuradas, cortavam linhas, contavam e amarravam a produção, e com o tempo começavam a costurar retalhos de couro para adquirir a coordenação motora necessária para dominar a velocidade da máquina e a destreza para conduzir as peças.

Na seção de corte a fragmentação do trabalho foi parcial (cortador de sola, de vaqueta e de forro), mas no pesponto em grandes indústrias a fragmentação foi extrema. Com a introdução da esteira, a atividade foi dividida em várias tarefas executadas por trabalhadores distintos.³ O trabalhador deixou de costurar todas as peças que compõem o calçado e passou a costurar uma única peça, com isso a costura total resultava do trabalho coletivo e não mais do trabalho de um único indivíduo. Mesmo assim, continuou necessário empregar alguns pespontadores polivalentes e capazes de costurar qualquer parte do sapato, fosse para cobrir faltas de outros trabalhadores ou para sanar gargalos de produção.⁴ A fragmentação do pesponto reduziu significativamente o tempo de aprendizado e permitiu o emprego de trabalhadores sem as antigas capacidades

³ Num livro dedicado a ensinar métodos de organização do pesponto, Pracuch listou 21 tarefas distintas a título ilustrativo e afirmou que poderiam existir mais tarefas em modelos mais trabalhados. PRACUCH, 1981: 87.

⁴ Cf. análise detalhada das transformações da seção de pesponto em REZENDE, 2006: 90-95.

laborais exigidas das gerações anteriores. Mesmo assim, dada a heterogeneidade do setor e a prática de se terceirizar o pesponto, não ocorreu a extinção do “pespontador universal”.

Com a mecanização da produção de sapatos, ocorreu a incorporação de vasto maquinário nas etapas de montagem e de acabamento, o que extinguiu a figura do antigo oficial nas fábricas. Porém, as indústrias de pequeno porte não possuíam condições financeiras de comprar máquinas de montar sapatos, o que levou à manutenção da montagem manual. Até mesmo grandes indústrias recorreram a montadores manuais na fabricação de alguns modelos. Os montadores manuais realizavam apenas uma das etapas que antes era executada pelos oficiais e a principal exigência era montar o sapato de uma maneira que não o deixasse torto ou com rugas, o que requeria habilidade e destreza manual.

As fabriquetas e a possibilidade de aprender tarefas diversas

Nas grandes indústrias, a mecanização levou a uma intensa divisão do trabalho e à especialização dos trabalhadores na operação de uma única máquina. Contudo, as fabriquetas se mantiveram como espaços privilegiados para o aprendizado de diferentes tarefas. Como empregavam uma quantidade menor de trabalhadores por unidade produtiva, as pequenas fábricas recorriam a trabalhadores polivalentes e permitiam a um mesmo trabalhador aprender diferentes trabalhos manuais e a operar diferentes máquinas.

As trajetórias de alguns sapateiros retrataram como o transitar por diversas fábricas fez com que, paulatinamente, adquirissem múltiplas competências. Augusto de Freitas começou a trabalhar aos treze anos de idade, em 1958, numa seção de acabamento, em seguida mudou de fábrica e aprendeu outras tarefas; partir de então, trabalhou em diversas fabriquetas, experiência que o transformou num sapateiro versátil. “[Em] cada firma que eu entrava eu ficava fazendo uma coisa. E tinha fabriqueta pequena também que a gente fazia era tudo mesmo.” Trabalhar em várias fábricas foi uma opção que indica uma estratégia de qualificação para conseguir emprego com maior facilidade. “Eu achava que não devia ficar num serviço só, porque eu saía daquela firma e às veiz na outra tava precisando de outro pra outro cargo, então eu não ficava parado, então tem que aprender.” (FREITAS, 2003).

Nelson Vieira foi trabalhador rural e ao migrar para Franca trabalhou como servente de pedreiro e como preneiro na fábrica de borracha *Amazonas*, durante quatro anos e meio. Com o objetivo de conseguir um trabalho menos pesado, aprendeu a fabricar sapatos numa fabriqueta entre os dois turnos de trabalho da empresa.⁵ Na fabriqueta aprendeu diversas tarefas manuais, como montar sapatos, e ao sair da indústria de borracha, foi trabalhar numa fábrica de calçados, onde aprendeu a operar várias máquinas.

Assim como no caso anterior, a obtenção de maior capacitação objetivava conseguir emprego com mais facilidade. “Pra ter nome né, porque o dia que eu chegava na fábrica o patrão, o gerente perguntava assim pra mim: ‘- O que cê sabe fazer?’ ‘-Eu faço de tudo! O que você quiser, eu vou fazer. Qual o serviço que tem disponível pra eu fazer?’” (VIEIRA, 2003). Segundo relatou, sua capacidade de exercer praticamente qualquer tarefa na linha de montagem lhe possibilitou reivindicar maiores salários em relação aos demais trabalhadores.

Os casos analisados indicam que a aquisição de diferentes capacidades laborais era uma estratégia para se conseguir emprego com maior facilidade e para reivindicar aumentos salariais. Ainda que inseridos num processo de intensificação da fragmentação do trabalho, muitos trabalhadores ocupavam uma posição significativamente distante da imagem consagrada dos simples disparadores de engrenagens pelo acionamento do maquinário ou dos apertadores de porcas e parafusos. Por caminhos diferentes dos oficiais, alguns sapateiros se tornaram capazes de executar praticamente todas as tarefas de fabricação de um sapato. Não por acaso, Augusto e Nelson abriram oficinas de conserto e chegaram a fabricar sapatos.

Todos os trabalhadores analisados aprenderam a trabalhar, trabalhando, o que faz com que as fábricas devam ser consideradas como espaços de ensino-aprendizagem. (Cf. GIGANTE, 2003). Além disso, aprender a trabalhar não envolvia apenas a aquisição de capacidades laborais, mas um processo mais amplo de socialização e disciplinarização da força de trabalho que também deve ser compreendido como qualificação.

⁵ Trabalhava na turma A, das 5:00 às 9:00 e das 13:00 às 17:30.

Migrantes rurais e o ingresso na grande indústria

A análise desse tema não estaria completa se não considerasse o amplo contingente de migrantes de áreas rurais que ingressaram nas indústrias dos três ramos do complexo coureiro-calçadista e que, em grande medida, foram empregados na execução de uma única tarefa ao longo de suas vidas profissionais. Se até aqui demonstrei que as indústrias necessitavam de trabalhadores aptos a exercerem trabalhos manuais mais ou menos complexos, a mecanização da produção simplificou várias tarefas e fez com que muitos trabalhadores passassem a executar trabalhos que requeriam principalmente a capacidade de adequar os gestos aos movimentos e ao ritmo ditado pela maquinaria.

As histórias de vida dos trabalhadores demonstram que alguns exerceram durante toda a experiência de trabalho fabril uma mesma função. Arquimedes Matos migrou para Franca quando tinha aproximadamente vinte e cinco anos de idade, até então havia trabalhado apenas no meio rural. Ingressou no *Curtume Progresso* na condição de auxiliar de serviços gerais e pouco tempo depois passou a operar uma máquina de lixar couro. “Como eles viu que eu era muito esforçado, falou: ‘-Cê vai dar certo de trabalhar de maquinista.’ Aí me pôs pra trabalhar na máquina. Porque tem que dar produção! A pessoa [...] tem que ser bom de trampo mesmo, pra poder dar a produção!” (MATOS, 2009)

Ele devia realmente ser muito “bom de trampo”, pois, durante os trinta anos de trabalho nesse curtume, operou esse único tipo de máquina, que além de um movimento constante de colocação de couros entre seus eixos demandava um pequeno conhecimento sobre sua regulagem. Dar a produção implicava a capacidade de realizar gestos precisos e repetitivos e uma disciplinarização que condicionasse o trabalhador a utilizar todo o tempo de trabalho, ou a maior parte possível deste, exclusivamente para produzir.

A maior parte das tarefas executadas nos curtumes e nas fábricas de artefatos de borracha consistia em introduzir o material em fabricação em máquinas, do que se depreende que eram tarefas relativamente simples, de fácil e rápido aprendizado. A maior exigência era a força e a resistência física dos trabalhadores e o aprendizado do trabalho consistia basicamente numa rápida explicação por parte da chefia e na

observação durante um dia, ou até menos, de um companheiro de trabalho mais experiente.⁶

A trajetória de Adolfo de Oliveira sintetiza as principais características da inserção de migrantes rurais em indústrias de grande porte. Aos doze anos de idade iniciou a lida diária como trabalhador rural e durante vários anos foi “bóia fria”. Seu irmão mais velho foi o primeiro membro da família a migrar para Franca, onde ingressou na *Amazonas*. Em 1974, aos dezenove anos, Adolfo receava sair da pequena cidade onde nasceu para enfrentar a desconhecida realidade de uma fábrica de porte grande e só se decidiu devido à insistência do irmão. Numa segunda-feira pela manhã fez a ficha na *Amazonas*, no outro dia foi ao posto de saúde fazer o exame médico e na parte da tarde já começou a trabalhar.

Necessidade de experiência prévia? “Não, não, aprendia lá na hora! Tinha nada disso não. Igual escolaridade, se você soubesse escrever e assinar seu nome, pronto! Tinha nada disso.” Os funcionários do Departamento Pessoal perguntavam: “- O que cê já fez?” ‘- Eu só trabalhei na roça.’ ‘- Bom, beleza! Esse aí agüenta.’ É lógico, [que] esse aí agüenta.” Pois estariam habituados ao trabalho árduo. E como aprendeu o serviço? “Com o cara ensinando eu lá. Tinha o mais velho e ensinou eu.” (OLIVEIRA, 2009). No primeiro dia de trabalho, a única orientação do chefe foi para que observasse o companheiro a operar a prensa.

O trabalho consistia em colocar a massa de borracha a ser vulcanizada em formas (matriz) e arrastá-las para dentro e para fora da prensa. Alguns modelos de salto eram compostos por três peças – a plaqueta, a borracha e a “alma”⁷ – e os preneiros realizavam os seguintes procedimentos: colocar a plaqueta e socar, soprar com ar comprimido, colocar a massa e *encaixar* a “alma”. Para ganhar tempo, alguns preneiros não encaixavam a última peça, apenas a colocavam sobre a massa, davam uma olhadinha dos lados pra ver se o chefe não estava por perto e fechavam a matriz (OLIVEIRA, 2009). Essa prática era uma estratégia para potencializar o próprio trabalho, fruto das rígidas metas de produtividade combinadas com o objetivo de

⁶ Aprender na prática era uma experiência recorrente para a maior parte dos migrantes rurais que ingressavam em grandes indústrias. Cf., por exemplo, FONTES, 1997: 84-87; e FONTES, 2008: 109-110.

⁷ Borracha mais dura com a função de oferecer maior resistência ao salto e ficava camuflada no seu interior (espécie de “esqueleto”). Também servia para a fixação dos pregos do sapato.

receber prêmios por produtividade. Os preneiros também retiravam as matrizes antes do tempo estipulado para a vulcanização: “Tirava adiantado o tempo, se era 1 minuto e 48, eu tirava com 1 minuto e meio a sola. [...] [Mas se o senhor ganhava por hora, por que fazia isso?] Pra poder fazer o nome. Tinha prêmio de produção.” (OLIVEIRA, 2009).

Essas estratégias poderiam ser facilmente transmitidas pelo companheiro que explicava o serviço ao novato e no cotidiano de trabalho após a inserção deste no processo produtivo. “Muitas vezes, na troca de experiências com o companheiro de trabalho aprendia-se não apenas o serviço, mas também a burla à fiscalização fabril e a montagem de estratégias informais de resistência individual ou coletiva na busca de um melhor controle do ritmo de produção.” (FONTES, 2008: 110-11). No caso analisado, o trabalhador não visava emperrar a produção, ao contrário, a negligência tinha o propósito de cumprir as metas de produção e auferir um acréscimo salarial por meio de premiações por produtividade.

Nas grandes indústrias, a necessidade de se adequar ao ritmo de trabalho era fundamental no aprendizado da profissão. Se muitas das tarefas eram de fácil execução, o mesmo não ocorria em relação ao ritmo em que deveriam ser realizadas. José Nascimento, após ter trabalhado como auxiliar de serviços gerais em curtumes, foi levado por um sobrinho (chefe de seção) para uma fábrica de calçados de grande porte para exercer a função de lixar a sola do sapato na fase de acabamento. O ritmo do trabalho era imposto pela linha de montagem. O sobrinho explicou-lhe e demonstrou como realizar a tarefa, que em si era fácil. “Difícil é dar conta, né. Difícil é dar conta de fazer tudo que vinha.” (NASCIMENTO, 2002).

Essas trajetórias caracterizam elementos recorrentes do emprego de um amplo contingente de trabalhadores rurais em indústrias de grande porte e que exerceram por longos períodos uma única função. Diferentemente dos antigos oficiais sapateiros e dos mecânicos, esses trabalhadores não possuíam o conhecimento sobre a totalidade do processo de trabalho – esse não era mais necessário, tornara-se obsoleto –, tampouco o sentimento de auto-realização por meio do trabalho que exerciam.

Mas isso não significa que eram desprovidos de qualificação: muito pelo contrário, adaptar-se ao meio urbano e ao sistema fabril, a um ambiente de trabalho fechado, condicionar os movimentos do corpo ao ritmo de trabalho imposto

externamente, adquirir o hábito de seguir pontualmente o tempo ditado pelo relógio, condicionar as necessidades fisiológicas aos horários de descanso e ser capaz de executar movimentos regulares e contínuos, eram qualificações indispensáveis para a grande indústria e adquiridas, em grande medida, no chão de fábrica.

As experiências de trabalho dos migrantes foram distintas daquelas vivenciadas por oficiais sapateiros, visto que foram socializados em sistemas tecnológicos distintos. Mas todos possuíam um elemento em comum: vendiam seu tempo de trabalho a proprietários de fábricas e tinham que “dar a produção”, fosse porque os chefes os coagiam, ou porque ganhavam por peça, ou porque a linha de montagem os obrigava a seguir seu ritmo, ou até mesmo para receber prêmios e complementar o salário.

Trabalhadores taylorizados?

O leitor familiarizado às análises que afirmam a degradação do trabalho no século XX⁸ deve ter estranhado e se frustrado com a argumentação desenvolvida neste capítulo. Ao iniciar a exposição com os oficiais sapateiros e encerrar com os migrantes rurais inseridos nas linhas de montagem das grandes indústrias, seria natural reproduzir a tese de Braverman. Entretanto não o fiz. E essa opção refletiu uma compreensão mais ampla do que se define como qualificação, que deve ser interpretada como algo histórico, que se transforma ao longo do tempo. Afirmar que trabalhadores de diferentes gerações são mais ou menos qualificados do que os trabalhadores das gerações seguintes é pouco frutífero e precisa ser problematizado.

Do ponto de vista capitalista, é mais qualificado o trabalhador que é mais produtivo, e ser mais produtivo significa possuir o conjunto de qualificações necessárias para trabalhar dentro de um dado sistema tecnológico.⁹ As diferentes gerações de trabalhadores possuíam as qualificações necessárias para trabalhar dentro de um dado sistema tecnológico: os que trabalharam num sistema pré-fábrica desenvolveram capacidades laborais para execução de trabalhos manuais mais complexos e possuíam maior conhecimento sobre a totalidade do processo produtivo, os que operavam máquinas tinham capacidades laborais distintas, como condicionar o gesto ao ritmo de funcionamento da maquinaria, o que era uma qualificação.

⁸ A obra pioneira e mais conhecida sobre essa tese é a de BRAVERMAN, 1981.

⁹ Cf. uma crítica teórica à tese de Braverman em BERNARDO, 2009: 126-128.

As qualificações não se restringem ao ato de trabalhar, englobam um conjunto mais amplo de hábitos e padrões de comportamento, disciplinarização e transformações da própria concepção de tempo (Cf. THOMPSON, 1998: 267-304). Para operar máquinas, era necessário que os trabalhadores adquirissem uma nova noção de tempo, pois cada segundo contava dentro do sistema fabril, e este tipo de aquisição se constitui em qualificação para o trabalho e serve de base para outras qualificações.

Ao analisar as transformações no ato de trabalhar constatei, por exemplo, que os oficiais sapateiros, em dadas condições cada vez mais restritas, desenvolveram um sentimento de auto-realização por meio do ofício que exerciam, sentimento que se perdeu ao longo das gerações seguintes, que executaram trabalhos cada vez mais fragmentados. Frente a essa constatação, outras questões surgiram: seria possível enquadrar a análise dentro do conceito de controle operário e, em seguida, afirmar a taylorização do trabalho no setor?

No caso dos trabalhadores do complexo coureiro-calçadista de Franca, não se constituiu uma tradição de ofício que resultasse em ações e organizações políticas que atuassem em defesa de um antigo modo de trabalho ou que propusessem uma organização alternativa da gestão do trabalho e da sociedade como um todo. Isso demonstra que o trabalho e a forma de aprendizado do mesmo não são suficientes para explicar a organização política e a militância. Afirmar que não são suficientes não é o mesmo que asseverar que não têm importância. É necessário considerar, dentre outros elementos, a existência ou não de uma tradição de ofício arraigada na cultura dos trabalhadores, a tradição de organização coletiva e as condições de venda da força de trabalho.

Como demonstrei, várias ocupações caracterizaram-se pelo controle do tempo e do ritmo de trabalho por parte dos trabalhadores. Isto gerou disputas e conflitos entre trabalhadores e capitalistas em torno de temas como ritmo de trabalho e formas de remuneração, mas o controle do processo e do tempo de trabalho é um dos elementos analisados pelos teóricos do controle operário (Cf. MONTGOMERY, 1985), não o todo. Há que se considerar também uma diversidade de tradições, lutas e ações políticas que vão desde a reivindicação por melhores condições de vida até o controle do mercado de trabalho por meio do *closed shop* (CF., SILVA, 2003), ou seja, o controle operário articula o processo de trabalho e a organização política.

Em Franca, o desenvolvimento industrial englobou um amplo conjunto de transformações num curto espaço temporal e isso foi fundamental para que não se encontrasse os sapateiros politizados de outrora (HOBSBAWM e SCOTT, 2001). Não se forjou uma tradição de ofício e tampouco de militância política dentre os trabalhadores, mas isso não resultou na existência de uma categoria que serviu docilmente aos interesses patronais.

No que toca à segunda questão, seria possível constatar a reprodução de um suposto processo universal de fragmentação do trabalho que necessariamente transformou todas as ocupações em tarefas tão detalhadamente simplificadas que possibilitariam empregar operários “mentalmente semelhantes a um boi”? Recorri a essa metáfora porque remete a um caso extremo, além de atestar a crueza verbal de Taylor. É amplamente conhecida a descrição das experiências realizadas por Taylor com um carregador de lingotes de ferro, Schimdt, a respeito dos estudos de tomada de tempo, de simplificação e padronização de gestos, instrução metódica e intensificação da cadência do trabalho (TAYLOR, 1989: 56-58).

Em Franca, nem todas as indústrias caracterizaram-se por um período inicial “áureo” do ponto de vista do artífice. Nos curtumes e nas fábricas de artefatos de borracha, a maior parte das tarefas eram trabalhos braçais sem a exigência de grandes habilidades manuais por parte dos trabalhadores. Portanto, não houve o predomínio de uma longa fase artesanal nos três ramos industriais. A arte de saber fazer foi uma característica de trabalho de um período relativamente curto e predominante na fabricação de sapatos. Com as transformações decorrentes do desenvolvimento industrial e da mecanização, ocorreu um processo que paulatinamente tornou muitas habilidades manuais necessárias em oficinas e em manufaturas obsoletas, e na grande indústria muitos trabalhadores passaram a executar tarefas fragmentadas sob um ritmo pré-estabelecido e ditado externamente.

Todavia, mesmo com a fragmentação do trabalho e a introdução da esteira, nem todos os operários tornaram-se autômatos agregados ao maquinário. O setor se caracterizou pela significativa heterogeneidade do porte das indústrias e, além disso, certas fases do processo produtivo não prescindiram das habilidades manuais dos trabalhadores, como por exemplo, a modelagem, o corte, o pesponto e a montagem manual de calçados. Outro conjunto de trabalhadores, comuns aos três ramos

industriais, os mecânicos e os eletricitas, também exerceram trabalhos que requeriam habilidades manuais e intelectuais. Diante dessas constatações, não é factível afirmar um processo absoluto de taylorização do trabalho. O ideal taylorista de monopolização dos saberes operários pela gerência e da “ciência” sobre a melhor maneira de se realizar um trabalho não se concretizou em todas as ocupações, se é que algum dia se concretizou plenamente em alguma ocupação.

Além disso, mesmo com a fragmentação do trabalho e a introdução da linha de montagem, a maior parte da qualificação da força de trabalho dos três ramos produtivos foi predominantemente empírica, realidade bastante distante da propalada taylorização absoluta do trabalho. Aprender a trabalhar no cotidiano de trabalho por meio da observação do companheiro era uma prática condenada por Taylor e seus discípulos, já que se constituía num dos principais elementos do antigo sistema de administração por eles combatido. No complexo coureiro-calçadista de Franca, o aprendizado na prática foi a regra, não a exceção, e carregou consigo a perigosa possibilidade, para os capitalistas, de transmissão e reinvenção de tradições de resistência e técnicas para burlar a disciplina fabril.

Fontes

ÁVILA, Joaquim Sola. Depoimento ao autor em 21 de abril de 2003.

CARDOSO, Benedito. Depoimentos ao autor em 30 de maio e 3 de setembro de 2003.

FREITAS, Augusto Aparecido de. Depoimento ao autor em 22 de abril de 2003.

MARANHA, Dario. Depoimentos ao autor em 19 e 26 de abril de 2003.

MARTINS, Jorge Luís. Depoimento ao autor em 20 de fevereiro de 2009.

NASCIMENTO, Jerson José do. Depoimento ao autor em 20 de dezembro de 2008.

NASCIMENTO, José D. do. Depoimento a Moacir Gigante em 17 de agosto de 2002.

NOBRE, Geraldo Ferreira. Depoimento ao autor em 10 de outubro de 2007.

OLIVEIRA, Adolfo Serafim de. Depoimento ao autor em 19 de fevereiro de 2009.

RODRIGUES, Fábio Amâncio. Depoimento ao autor em 17 de maio de 2003.

SOUZA, José Vitor de. Depoimento ao autor em 18 de dezembro de 2008.

TOGNATTI FILHO, José. Depoimento ao autor em 22 de fevereiro de 2009.

TOZATTI, José. Depoimento ao autor em 11 de dezembro de 2008.

VIEIRA, Nelson Ludovino. Depoimentos ao autor em 22 e 29 de março de 2003.

Bibliografia

BERNARDO, João. *Economia dos conflitos sociais*. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3ªed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

FONTES, Paulo. *Trabalhadores e cidadãos: Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias nos anos 50*. São Paulo: Annablume, 1997.

_____. *Um Nordeste em São Paulo: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945-66)*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

GIGANTE, Moacir. *A Fábrica é Escola. Práticas Sociais e Educativas de Empresários e Trabalhadores*. 255f. Tese (Doutorado em Educação)- UFSCAR, São Carlos, 2003.

HOBBSAWM, Eric J.; SCOTT, Joan W. Sapateiros Politizados. In: HOBBSAWM, Eric J. *Mundos do Trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

MALATIAN, Teresa M. Memória e Identidade entre Sapateiros e Curtumeiros. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 16, n. 31/32, 1996.

MONTGOMERY, David. *El Control obrero en Estados Unidos*. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

PRACUCH, Zdenek. *Organização e gerência do pesponto*. Franca: Editora do Calçadista, 1981.

REZENDE, Vinícius D. de. *Anônimas da História: relações de trabalho e atuação política de sapateiras entre as décadas de 1950 e 1980 (Franca – SP)*. 252 f. Dissertação (Mestrado em História)- FHDSS, UNESP, Franca, 2006.

SILVA, Adriana V. G. da. *Trabalho e educação: ensino profissionalizante em Franca – Escola Industrial “Dr. Júlio Cardoso”*. 100 f. TCC (História)- FHDSS, UNESP, Franca, 2002.

SILVA, Fernando Teixeira da. *Operários sem patrões*. Os trabalhadores da cidade de Santos no entreguerras. Campinas: Ed. Unicamp, 2003.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1989.

TEIXEIRA, Wagner da Silva. *Educação e poder local: formação do sistema de ensino em Franca e os limites da cidadania (1889-1928)*. Dissertação (Mestrado em História)- FHDSS, UNESP, Franca, 2000.

THOMPSON, E. P. “Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial”. In: *Costumes em comum*. Estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Cia. Das Letras, 1998.