

**TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 108**

**EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RELAÇÕES  
DE TRABALHO E EMPREGO NA SIDERURGIA**  
**Os Casos Americano e Britânico**

**Cândido Guerra Ferreira**

**Janeiro de 1997**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO REGIONAL**

**EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RELAÇÕES  
DE TRABALHO E EMPREGO NA SIDERURGIA  
Os Casos Americano e Britânico<sup>(1)</sup>**

**Cândido Guerra Ferreira**

**Professor do Departamento de Economia  
e do CEDEPLAR da UFMG**

**CEDEPLAR/FACE/UFMG  
BELO HORIZONTE  
1997**

---

<sup>1</sup> Uma primeira versão deste estudo foi apresentada em C.G.FERREIRA (1987a), capítulo III.

## FICHA CATALOGRÁFICA

F383e 1997	<p>FERREIRA, Cândido Guerra.</p> <p>Evolução histórica das relações de trabalho e emprego na siderurgia: os casos americano e britânico. Belo Horizonte : CEDEPLAR/UFMG, 1997.</p> <p>40p. (Texto para discussão; 108).</p> <p>1. Relações trabalhistas - Estados Unidos. 2. Relações trabalhistas - Grã-Bretanha. 3. Siderurgia - Estados Unidos. 4. Siderurgia - Grã-Bretanha. I. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional. II. Título. III. Série.</p>
---------------	--

## SUMÁRIO

1	CARACTERÍSTICAS DO ANTIGO SISTEMA DE CONTROLE DO TRABALHO .....	9
1.1	O Modo de Remuneração do Trabalho Operário - Salário Direto e "Salário Indireto" .....	12
1.2	A Forma de Transmissão do Saber Operário .....	13
1.3	O Sindicalismo de Ofício e Suas Contradições .....	14
2	NOVAS CONDIÇÕES DE ACUMULAÇÃO DO CAPITAL E MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO .....	17
2.1	O Movimento de Concentração da Produção .....	17
2.2	Mudanças Técnicas e "Homogeneização do Trabalho" .....	19
2.3	A Consolidação do Controle Capitalista sobre o Processo de Trabalho .....	21
3	EMERGÊNCIA DE NOVAS FORMAS DE CONTROLE DO TRABALHO .....	26
3.1	As Novas Formas do Salário Direto .....	27
3.2	O Desenvolvimento das "Políticas Sociais" .....	29
3.3	A Formação de "Mercados Internos" de Trabalho .....	31
4	UMA CONFIGURAÇÃO DE TIPO "FORDISTA" DA RELAÇÃO SALARIAL .....	33
	CONCLUSÃO .....	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37

Uma parcela significativa dos estudos sobre a história da construção da grande indústria capitalista moderna privilegia o exame da evolução das técnicas de produção stricto sensu, colocando em segundo plano as condições sociais (organização do trabalho, relações de emprego, etc.). Isto é verdadeiro sobretudo em se tratando de trabalhos realizados num registro mais econômico, onde freqüentemente as relações sociais aparecem, em boa medida, como derivadas da - ou subordinadas à - tecnologia adotada, resvalando assim para um determinismo tecnológico. A crítica a esta visão reducionista da realidade foi feita, já há algum tempo, em vários trabalhos que mostraram a existência de uma ampla margem de liberdade neste domínio: a mesma tecnologia (ou técnicas semelhantes) pode estar associada a diferentes arranjos organizacionais, esquemas de controle do trabalho e estilos de gestão da mão-de-obra<sup>(2)</sup>.

No caso da indústria siderúrgica - setor que, como sabemos, teve papel relevante na história da grande indústria moderna -, estudou-se em outro texto<sup>(3)</sup> a trajetória histórica das normas técnicas de produção do ferro e do aço desde a primeira Revolução Industrial até a consolidação da forma produtiva mundialmente dominante na siderurgia contemporânea. O presente trabalho se propõe, de certa forma, a completar este quadro<sup>(4)</sup>. Neste sentido, serão ressaltados aqui alguns traços importantes da evolução das relações sociais de produção no caso das siderurgias britânica e americana<sup>(5)</sup>, tomando-se como base para tanto, a contribuição de alguns estudos históricos (citados ao longo do texto). Tal enfoque tentará colocar em evidência, como resultado deste movimento histórico, a emergência de uma configuração de tipo “fordista” da “relação salarial”<sup>(6)</sup>

---

<sup>2</sup> Um bom exemplo deste tipo de enfoque crítico (no campo da análise sociológica) pode ser encontrado em M.BURAWOY (1985). Para uma apresentação sintética de alguns estudos nesta linha, ver C.G.FERREIRA (1987b).pp.36-39. Em trabalho recente, M.P.Leite e R.A.Silva defendem a tese de que, embora a crítica do determinismo tecnológico tenha estado relativamente esquecida nos últimos anos na literatura da sociologia do trabalho, ela ganha nova pertinência e atualidade no contexto do debate contemporâneo a respeito dos efeitos da reestruturação produtiva sobre o trabalho (cf. M.P.LEITE e R.A.SILVA. 1995 - p.4).

<sup>3</sup> Cf. C.G.FERREIRA (1993a).

<sup>4</sup> Pois entende-se - coerentemente com o que se observou acima - que o estudo da evolução das condições de produção na indústria siderúrgica não pode se limitar a uma reconstituição da trajetória das normas técnicas, uma vez que as mutações tecnológicas estão inseridas num amplo e complexo processo de mudanças econômicas e sociais que devem ser investigadas.

<sup>5</sup> Vale desde já registrar que não se pretende neste texto empreender uma análise comparativa aprofundada. Esta abordagem dará destaque aos aspectos comuns mais significativos, colocando em segundo plano as diferenças existentes (e que são, aliás, em certos pontos, importantes) entre os dois casos. Para um estudo comparativo, ver: B.ELBAUM e P.WILKINSON (1979) e C.LITTLER (1982a, capítulo 11).

<sup>6</sup> As noções de relação salarial (a relação social entre capital e trabalho) e de formas históricas da relação salarial foram elaboradas em alguns trabalhos da corrente francesa da “teoria da regulação” (para uma apresentação da problemática teórica e dos resultados dos trabalhos realizados pelos “regulacionistas” ver, entre outros: R.BOYER, 1990; B.CORIAT,1994; R.BOYER e Y.SAILLARD,

na siderurgia ocidental. A atenção será focalizada, de modo particular, no processo de formação e destruição das formas de controle social do trabalho, aspecto crucial de toda configuração histórica da relação salarial.

Dentro desta perspectiva, será examinada a transição dos antigos sistemas de controle do trabalho (cujas características são apresentadas na primeira parte do texto) - marcados por um grau elevado de controle sobre o processo de produção exercido pelos “operários de ofício”<sup>(7)</sup> - em direção às formas modernas, que surgem na virada do século. A consolidação deste novo sistema de controle do trabalho representará a afirmação do poder do empresário capitalista no âmbito do processo produtivo (questão abordada nos itens 2 e 3); este processo conduzirá, como foi assinalado, a uma configuração de tipo fordista das relações de trabalho e emprego no setor (item 4).

A escolha dos casos britânico e americano deve-se à posição hegemônica que estes países ocuparam, sucessivamente, no contexto da siderurgia mundial, durante o século XIX e início do século XX. Tal supremacia traduziu-se, em particular, no lugar estratégico ocupado por estas siderurgias durante este período no tocante à difusão internacional das normas técnicas e sociais de produção siderúrgica.

Ainda no que diz respeito ao enfoque teórico-metodológico adotado neste estudo (além da referência ao enfoque da “teoria da regulação”), será utilizada a noção de “sistema de controle do trabalho” (“system of labor control”, ou simplesmente “system of labor”) desenvolvida por autores americanos<sup>(8)</sup>. O espaço analítico coberto por esta categoria é consideravelmente vasto, abrangendo desde a organização do processo de trabalho nas unidades produtivas até a estrutura do mercado de trabalho<sup>(9)</sup>. De forma que, no estudo específico dos sistemas de controle do trabalho dominantes na siderurgia, serão destacados um certo número de elementos que desempenham um papel crucial na estruturação e funcionamento destes sistemas, tais como: a forma de remuneração

---

1995). “Em termos analíticos a noção de relação salarial pode ser desdobrada em cinco componentes ou aspectos: 1) a organização do processo de trabalho, 2) a hierarquia das qualificações da mão-de-obra, 3) a mobilidade dos trabalhadores (dentro e fora da fábrica), 4) a regra de formação do salário (direto e indireto), 5) o modo de utilização da renda salarial (notadamente, a norma de consumo vigente)” (C.G.FERREIRA, 1993b - p.9).

<sup>7</sup> Este termo será utilizado aqui para designar os operários de “métier”; trabalhadores altamente qualificados, detentores dos conhecimentos técnicos e práticos (o saber-fazer) de produção.

<sup>8</sup> K.STONE (1974) e D.GORDON et alii (1982). Para uma aplicação desta noção ao estudo do processo histórico de formação da grande indústria siderúrgica no Brasil, ver C.G.FERREIRA (1990).

<sup>9</sup> Cf. assinalado em P.NOLAN e P.K.EDWARDS (1984), p.197.

da força de trabalho, a divisão do trabalho e as modalidades de transmissão do saber-fazer de produção, as estratégias patronais de gestão da mão-de-obra, e os modos de organização sindical dos trabalhadores<sup>(10)</sup>

## 1 CARACTERÍSTICAS DO ANTIGO SISTEMA DE CONTROLE DO TRABALHO

Durante o século XIX transcorreu a fase decisiva do processo de formação da base técnica de produção da grande indústria siderúrgica<sup>(11)</sup>. Tal processo foi marcado primeiramente pelo desenvolvimento e difusão da tecnologia de produção em massa do ferro; trata-se em especial da técnica de produção do ferro-gusa em altos-fornos à coque. Até as ultimas décadas do século passado, persistia, no entanto, um obstáculo importante ao nível do processo de refino do ferro, posto que a técnica de “puddlagem” (“puddling process”) era ainda o método de refino dominante. Com efeito, esta técnica, lenta e muito intensiva em mão-de-obra era pouco adaptada à produção em grande escala. Somente a partir dos anos 1860-70 é que surgem novos processos de fabricação do aço, cuja difusão irá revolucionar as condições de produção, marcando assim a gênese da grande indústria do aço. Desde então estava aberto o caminho para a rápida expansão da siderurgia.

No que concerne às relações de trabalho e emprego, o sistema dominante nas siderurgias americana e britânica era o chamado “contract system”<sup>(12)</sup>: “In both Britain and the U.S., the contracting system was the means of managing production and the labour force in the nineteenth century iron industry”<sup>(13)</sup>. Este sistema particular de subcontratação de trabalho caracterizava-se em especial pelo poder de controle que os operários de ofício detinham sobre a organização da produção e sobre aspectos cruciais da gestão da mão-de-obra.

---

<sup>10</sup> Cabe assinalar a semelhança existente entre esta noção de “sistema de controle do trabalho” - sobretudo quando empregada a um nível macro-econômico e social - e a noção de “formas da relação salarial”. Tal similitude está inserida, de resto, numa perspectiva global de convergência entre a problemática de certos economistas radicais americanos (notadamente a chamada teoria da “social structure of accumulation”) e o enfoque “regulacionista” francês. Sobre esta convergência: D.M.KOTZ (1990); R.BOYER (1995a), p.26 e A.COBAN (1995).

<sup>11</sup> Para uma síntese sobre o processo de transição da manufatura do ferro à grande indústria do aço, vide C.G.FERREIRA (1993a).

<sup>12</sup> Este sistema é conhecido também como: “sub-contracting system”, “inside contracting”, “craft system”, etc. Algumas vezes emprega-se tais expressões para designar formas ligeiramente diferentes de organização da produção - ver, por exemplo, a distinção feita por D.GORDON et alii (1982 - pp.91-92) entre “inside contracting” e “craft system”, e a diferença entre “external” e “internal contract” segundo C.LITTLER (1982a - pp.71-72).

<sup>13</sup> B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.283.

Convêm, aliás, ressaltar que os sistemas de subcontratação de força de trabalho eram bastante disseminados nas indústrias britânica e americana do século passado<sup>(14)</sup>. C. Littler propõe a seguinte tipologia dos modos de controle do trabalho então existentes na indústria britânica: 1) os esquemas de controle direto (“direct employment and control”), 2) os sistemas de controle indireto (“indirect employment and control”), e 3) as formas de subcontratação “externa” (“external subcontract”)<sup>(15)</sup>. Neste contexto, o autor destaca a importância das diversas modalidades de controle indireto (“internal contract”), cujo peso era particularmente expressivo em setores chave do período inicial da industrialização<sup>(16)</sup>.

As razões da ampla difusão destes esquemas de organização da produção estão ligadas, evidentemente, à adaptação destes às condições de acumulação do capital então em vigor naquelas economias. “In general, internal contract systems and decentralized modes of control provided an historical solution to the contradictions between the increasing size of firms and simple entrepreneurial control”<sup>(17)</sup>.

Com efeito, do ponto de vista do empresário capitalista daquela época, estes sistemas possuíam uma série de vantagens que podiam ser decisivas, tais como: possuíam flexibilidade em relação às flutuações da demanda, permitiam a repartição dos riscos da iniciativa empresarial e a simplificação da contabilidade de custos, internalizavam incentivos monetários e ofereciam uma trajetória de mobilidade vertical para grupos chave de trabalhadores, contornavam o problema da falta de conhecimentos técnicos de grande parte dos empresários e, finalmente, eram um instrumento eficaz de alocação de tarefas e de padronização dos esforços produtivos<sup>(18)</sup>. Em suma: “systems of internal contract are very flexible organizational forms which are not only substitutes for labour management, but also for shop planning”<sup>(19)</sup>.

Entre as indústrias nas quais o “contract system” era predominante, destacam-se aquelas que ainda se assentavam numa base artesanal (tais como a construção naval, a indústria do vidro e a siderurgia) e onde a participação de operários qualificados no emprego era forte. Efetivamente, na indústria do ferro e do aço, tendo em vista o estágio de mecanização alcançado e os métodos de

---

<sup>14</sup> Cf. C.LITTNER (1982a), p.192.

<sup>15</sup> Cf. Idem, pp.69-72.

<sup>16</sup> Cf. Ibid., p.68.

<sup>17</sup> C.LITTNER (1982b), p.126.

<sup>18</sup> Cf. Idem, p. 126.

<sup>19</sup> C.LITTNER (1982a), p.92.

produção empregados naquela época, o desenrolar normal do processo produtivo dependia em boa medida dos conhecimentos (saber técnico e saber-fazer) acumulados pelos operários de ofício durante longos anos de experiência de trabalho. As equipes de trabalhadores eram formadas, de um lado, por operários qualificados (“iron puddlers”<sup>(20)</sup>, fundidores, laminadores, etc.) e, de outro, por operários não qualificados - aos quais eram destinadas as tarefas mais pesadas, não exigindo, em compensação, um saber-fazer especial - submetidos à autoridade dos primeiros.

No âmbito do “contract system”, os trabalhadores não qualificados eram recrutados e pagos pelos operários de ofício que desempenhavam deste modo o papel de empreiteiros de mão-de-obra<sup>(21)</sup>. O contrato estabelecido entre estes últimos e os empresários capitalistas determinava o papel de cada uma das partes: aos empreiteiros-operários cabiam as funções de recrutamento da mão-de-obra, organização e colocação em marcha da produção (distribuição das tarefas, supervisão do trabalho, etc.)<sup>(22)</sup>, formação/treinamento da força de trabalho, fixação da taxa de salário e pagamento dos operários contratados por eles. Os empresários forneciam o capital fixo e as matérias-primas e controlavam a venda dos produtos acabados.

Não se deve, portanto, considerar o “contract system” como uma forma de controle do trabalho cujo âmbito limita-se à esfera do processo imediato de produção<sup>(23)</sup>. Este sistema comporta múltiplas dimensões que superam o espaço da organização do processo de trabalho stricto sensu; além disto, ele se constitui numa forma específica de controle do emprego (ligada, notadamente, a determinada estrutura do mercado do trabalho) incluindo um modo de fixação do salário, dispositivos de transmissão do saber-fazer de produção, e que se apoiava numa forma dominante de organização do movimento sindical.

---

<sup>20</sup> Trabalhadores que dominavam a técnica de “puddlagem” do ferro.

<sup>21</sup> Na verdade este esquema não era exclusivo, encontrava-se freqüentemente esquemas “híbridos” na indústria siderúrgica - cf. K.STONE (1974), p.30.

<sup>22</sup> Vale salientar que neste esquema de organização das atividades produtivas as funções disciplinares são assumidas pelos próprios trabalhadores, configurando assim uma forma de internalização da disciplina do trabalho pelo coletivo operário (sobre este ponto, vide J.P.DE GAUDEMAR, 1982 - pp.64-65). Nesta forma, as contradições internas ao processo de trabalho (bem como os conflitos em torno da definição da taxa de salário dos operários não-qualificados) eram transferidas em grande medida da relação capitalistas-trabalhadores para o domínio das relações dos trabalhadores entre eles.

<sup>23</sup> A noção de processo imediato de produção foi desenvolvida originalmente por K. Marx - vide K.MARX *O Capital - Capítulo VI (Inédito)*, São Paulo, Livraria Ed. Ciências Humanas, 1978.

## 1.1 O Modo de Remuneração do Trabalho Operário - Salário Direto e “Salário Indireto”

A remuneração da mão-de-obra era determinada - em primeira instância - pelo contrato estabelecido entre o empresário capitalista e os empreiteiros-operários. Este primeiro nível - onde era fixado o montante da massa salarial destinada ao coletivo de trabalhadores por intermédio dos operários de ofício - prevalecia um método de pagamento que vinculava o salário ao volume do produto (ferro, aço, produtos laminados): “Skilled workers were paid a certain sum of each ton of steel they produced. This sum, called the tonnage rate, was governed by the sliding scale, which made the tonnage rate fluctuate with the market price of iron and steel, above a specific minimum rate below which wages could not fall”<sup>(24)</sup>

Portanto, este mecanismo ligava diretamente - por meio de uma “escala móvel” (“sliding scale”) - os movimento da massa salarial às flutuações do preço de mercado dos produtos siderúrgicos; este preço constituía, desta forma, o principal determinante do nível geral dos salários vigentes no setor<sup>(25)</sup>. Tal mecanismo reduzia sensivelmente a intervenção direta dos patrões da siderurgia na fixação da remuneração da mão-de-obra. Um ponto chave das negociações entre capitalistas e empreiteiros-operários consistia portanto na determinação do “preço” por tonelada de produto (“tonnage rate”) e das modificações da “escala móvel”.

Por outro lado, os operários não qualificados eram remunerados geralmente pelo tempo de trabalho realizado: eram estabelecidas taxas fixas de salário por dia ou por semana. A diferença entre a soma dos salários destes trabalhadores não qualificados e a massa salarial global - determinada pela “tonnage rate” e o volume da produção - constituía a remuneração do empreiteiro-operário. Neste segundo nível, a repartição da massa de salários dependia da relação de forças entre as duas categorias de trabalhadores. Tendo em vista a posição privilegiada ocupada em geral pelos operários de ofício no contexto do processo de produção e do mercado de trabalho (posição que era, de resto, reforçada pelo papel dominante destes operários na maior parte dos sindicatos - ver abaixo), verificava-se com freqüência um diferencial considerável entre os níveis de remuneração dos dois grupos de trabalhadores. Isto ocorria tanto no caso da siderurgia americana<sup>(26)</sup>, quanto no caso britânico: “In the steel trades (including forges and rolling) wages were paid by the piece to the team as a whole which then divided them between the members. The wage of the leading hand, who often acted as sub-contractor, greatly exceed those paid to his helpers”<sup>(27)</sup>.

---

<sup>24</sup> K. STONE (1974), pp.30-31. Sistema análogo existia na siderurgia britânica (cf. J. PORTER, 1982 - pp.254-255).

<sup>25</sup> Cf. B. ELBAUM e F. WILKINSON (1979), p.295.

<sup>26</sup> Cf. A. BENHAMOU-HIRTZ (1966), p.6.

<sup>27</sup> S. POLLARD (1959), p.83.

Em suma, no “contract system”, o modo de fixação do salário se inscrevia no quadro de relações de distribuição estabelecidas a dois níveis diferentes. Num primeiro nível, o das relações entre empresários capitalistas e empreiteiros-operários o objeto da disputa consistia na determinação da parcela do valor produzido a ser canalizada para a remuneração do trabalho mobilizado na produção e, conseqüentemente, a massa dos lucros<sup>(28)</sup>. A um segundo nível, o das relações internas às equipes de trabalho entre operários de ofício e seus ajudantes, decidia-se a repartição da massa salarial através da fixação da taxa de salário dos operários não qualificados e, em decorrência, do montante do ganho dos empreiteiros-operários.

Além do salário monetário direto, as empresas siderúrgicas geralmente ofereciam a seus empregados vários benefícios não monetários, cujo objetivo principal era o de atrair e fixar a mão-de-obra, e eram destinados sobretudo aos operários de ofício<sup>(29)</sup>. Tais benefícios representavam uma espécie de “salário indireto” distribuído de forma seletiva ou até mesmo conferido exclusivamente a certas categorias de empregados, o que contribuía para acentuar ainda mais os diferenciais de renda real entre os trabalhadores qualificados e os não qualificados. A moradia representava um dos componentes mais freqüentes e mais importantes do “salário indireto”<sup>(30)</sup>; como resultado das iniciativas patronais visando oferecer moradias a seus empregados, formam-se embriões de verdadeiras vilas operárias em torno das principais usinas siderúrgicas. Entre os demais benefícios oferecidos pelos patrões da siderurgia a seus empregados, registra-se a assistência médica, espécies de pensão para a velhice, seguro-doença ou acidente, etc. Finalmente, outro elemento relevante e freqüente destas políticas patronais eram os pequenos lotes de terra - em geral contíguos às moradias - colocados à disposição dos empregados; o produto destas pequenas “hortas” podia representar um complemento significativo para o consumo das famílias operárias.

## 1.2 A Forma de Transmissão do Saber Operário

Ao controle do processo de trabalho pelos operários de ofício, acrescentava-se o controle sobre os dispositivos de transmissão dos conhecimentos técnicos e práticos de produção. Isto constituía efetivamente uma condição necessária para a manutenção do poder destes operários na

---

<sup>28</sup> A respeito desta questão, B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979, p.296) assinalam a existência de uma rigidez da renda salarial no que se refere à baixa. Tal rigidez implicava que uma parte dos ganhos de produtividade gerados pelo progresso técnico eram apropriados pelos trabalhadores (na verdade pelos operários de ofício). Ver também B.ELBAUM (1986), p.69. Este ponto voltara a ser abordado abaixo.

<sup>29</sup> Cf. A.BENHAMOU-HIRTZ (1966), p.16.

<sup>30</sup> Cf. Idem, p.15.

siderurgia daquela época e representava uma das áreas principais de ação dos sindicatos de ofício. A formação dos novos trabalhadores realizava-se no âmbito das equipes de trabalho, no decorrer do processo de produção, e sob a autoridade dos operários de ofício chefes de equipe. As decisões referentes à promoção dos trabalhadores aos postos hierarquicamente superiores cabiam igualmente a estes operários, predominando neste domínio práticas restritivas que dificultavam a mobilidade vertical. Através de tais dispositivos, os operários de ofício exerciam amplo controle sobre a produção de força de trabalho qualificada e sobre o acesso aos empregos mais vantajosos, reproduzindo desta forma o estado de escassez deste tipo de mão-de-obra, sobre o qual assentava-se em boa medida a estrutura de poder que lhes favorecia.

Vale assinalar que este modo de transmissão da qualificação operária não se limitava à siderurgia, constituindo um traço geral desta fase do desenvolvimento industrial nestes países. A este respeito, D. Gordon et alii, em um notável estudo sobre a evolução histórica dos sistemas de trabalho nos Estados Unidos, assinalam que, numa primeira fase (que eles denominam de “initial proletarianization”), correspondente à maior parte do século XIX: “the transmission of skills from one cohort to another thus passed through the bottleneck of the skilled workers, who could regulate the terms and magnitude of the transmission process. Indeed, this bottleneck (and the control that skilled workers exercised over the level of output) constituted one of the main incentives for capitalists to enter the workplace and transform the labor process”<sup>(31)</sup>. Nas fases subsequentes (o “period of homogenization” - do final do século passado ao período do entre-guerras - e o “period of segmentation” - do entre-guerras aos anos 1970), verificou-se, segundo os autores, a emergência e a consolidação de um dispositivo diferente de formação de mão-de-obra, que fugia amplamente ao controle dos trabalhadores: “Increasingly, employers rely on formal schooling (at all levels) and upon new internal hierarchy established within the firm that provides opportunities for on-the-job learning<sup>(32)</sup>.

### 1.3 O Sindicalismo de Ofício e suas Contradições

Os sindicatos organizados sobre uma base corporativa constituíam a pedra angular do controle exercido pelos operários de ofício sobre o processo de produção e o mercado de trabalho. Com efeito, o sindicalismo de ofício conheceu durante o século XIX seu período de apogeu nas indústrias americana e britânica, dominando a primeira fase do movimento sindical.

---

<sup>31</sup> D.GORDON et alii (1982), p.247.

<sup>32</sup> Idem, p.247.

A década de 1860 marcou um momento de crescimento da organização dos trabalhadores siderúrgicos tanto nos Estados Unidos quanto na Grã-Bretanha<sup>(33)</sup>, com a formação de diversos organismos de representação operária - a maior parte dos quais teve uma vida efêmera - geralmente centrados numa corporação específica e numa base local ou regional. Também durante estes anos intensificaram-se esforços no sentido da unificação destes sindicatos e da construção de uma organização com dimensão nacional.

Na Grã-Bretanha, este período de fortalecimento do sindicalismo na siderurgia corresponde a um crescimento das lutas operárias. As tentativas de unificação dos numerosos organismos de representação que surgem no bojo destas lutas, resultam, no final da década, na criação da “National Amalgamated Association of Iron, Steel, Tinplate, Blastfurnace and Other Workers”, que mais tarde se tornará a “Associated Iron and Steel Workers of Great Britain”<sup>(34)</sup>.

Nos Estados Unidos, a “Amalgamated Association of Iron and Steel Workers” foi criada a partir da união de três grandes sindicatos em 1876. Nos anos seguintes a “Amalgamated” se desenvolve e atinge sua força máxima: “Quando da constituição, em 1886, da central operária inter-profissional, a “American Federation of Labor” (A.F.L.), a “Amalgamated” é uma das federações profissionais mais importantes da nova Confederação. No seu auge, em 1891, a “Amalgamated” possuía 24.000 membros, o que representava aproximadamente 10% da mão-de-obra empregada na siderurgia, mas 65% dos operários que podiam efetivamente aderir àquela federação (posto que a “Amalgamated” era um sindicato de ofício). A “Amalgamated” gozava então de um grande prestígio no movimento sindical”<sup>(35)</sup>.

A posição dominante dos operários de ofício - e, em particular, dos empreiteiros-operários - neste tipo de sindicalismo estava na origem, simultaneamente, tanto de sua força quanto de suas fraquezas<sup>(36)</sup>. O lugar estratégico ocupado pelos operários de ofício no interior dos aparelhos produtivos, ao mesmo tempo em que era sustentado pelo sindicato, era também a fonte de sua força. No entanto, este poder estava em boa medida assentado na exclusão da maioria dos trabalhadores destas organizações: “The success of collective bargaining in the iron industry depended to an

---

<sup>33</sup> Cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.285.

<sup>34</sup> Cf. N.HOWARD (1973), p.426. Neste trabalho o autor estuda as lutas dos trabalhadores siderúrgicos britânicos no decorrer dos anos 1860, que conduziram à criação deste sindicato nacional.

<sup>35</sup> A.BENHAMOU-HIRTZ (1966), p.6.

<sup>36</sup> Cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.293.

important degree on the craft exclusiveness of the unions. This not only narrowed the organization's range of interests to workers in a strong bargaining position but also excluded classes of labour whom the skilled workers were well placed to exploit. The unorganised underhands who comprised a substantial majority of the labour force provided a shock absorber for the relations between the ironmasters and their contractors"<sup>(37)</sup>.

Este sindicalismo de ofício funcionava portanto, em boa parte, como um instrumento de preservação do “contract system” na siderurgia. Por um lado, ele contribuia para fortalecer o poder de barganha dos operários de ofício face ao patronato. E por outro lado, ele dava respaldo à dominação dos empreiteiros-operários sobre a mão-de-obra não qualificada, através de dispositivos de controle do acesso ao emprego, da transmissão dos conhecimentos produtivos e do reconhecimento da qualificação operária. Isto posto, parece evidente que tal situação excluía qualquer possibilidade de uma verdadeira tomada de posição dos sindicatos contraria ao sistema de sub-contratação do trabalho, que era porém fortemente condenado pela grande maioria dos operários da indústria<sup>(38)</sup>.

Tais contradições internas do sindicalismo de ofício<sup>(39)</sup> - cuja origem estava ligada em grande medida, como pudemos observar, ao status ambíguo dos empreiteiros-operários (ao mesmo tempo, vendedores e exploradores de forças de trabalho) - limitavam fortemente a capacidade de expansão destas organizações<sup>(40)</sup> e acabarão por colocá-las numa situação de extrema vulnerabilidade no período posterior. Isto explica em parte o declínio deste tipo de sindicalismo durante o período que vai do final do século XIX ao início deste século, quando os sindicatos de ofício serão alvo tanto de ataques do patronato quanto de pressões da parte dos operários não qualificados e semi-qualificados, excluídos destes sindicatos e explorados pelo “contract system”.

---

<sup>37</sup> Idem, p.288.

<sup>38</sup> Cf. Ibid., p.291.

<sup>39</sup> Além da tensão entre os interesses dos trabalhadores de ofício e dos operários não qualificados, que contribuíram consideravelmente para enfraquecer o movimento sindical daquela época, é necessário registrar também as relações conflituosas que freqüentemente existiam entre os diferentes ofícios de trabalhadores da siderurgia (entre “iron puddlers” e laminadores, por exemplo), que por vezes se exprimiam através dos respectivos sindicatos.

<sup>40</sup> Cf. S.POLLARD (1959), p.70.

## 2 NOVAS CONDIÇÕES DE ACUMULAÇÃO DO CAPITAL E MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO

O período do final do século XIX e início do século XX é marcado por importantes mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas indústrias americana e britânica. Tais mudanças estão inseridas, enquanto elemento crucial, no processo global de mutação das estruturas sócio-econômicas que acompanha e se segue à eclosão da “Grande Depressão” do final do século passado<sup>(41)</sup>. Entre as transformações ocorridas no funcionamento do sistema industrial, serão destacados aqui os movimentos - fortemente inter-relacionados - de concentração da produção e de mudança tecnológica. Em seguida, serão examinadas as modificações verificadas na relação de forças entre grupos sociais ao nível da esfera produtiva, as quais provocarão (ao mesmo tempo que serão reforçadas pelas) mudanças no sistema de controle do trabalho na siderurgia.

### 2.1 O Movimento de Concentração da Produção

No desfecho da longa crise do final do século XIX, registra-se um vigoroso movimento de concentração industrial - que se traduz, ao mesmo tempo, num aumento das escalas de produção e na centralização do capital - nas principais economias capitalistas, com destaque para os Estados Unidos, onde atinge intensidade superior. Neste país, após um período de concorrência exacerbada, de redução das margens de lucro e de intensificação dos conflitos sociais, durante os anos de depressão econômica<sup>(42)</sup>, desencadeou-se uma forte onda de concentração industrial na virada do século: “(...) between 1896 and 1905 the hundred largest American corporations quadrupled in size, controlling 40% of industry by 1905”<sup>(43)</sup>.

Como resultado deste movimento de concentração, surgem estruturas oligopolísticas em ramos estratégicos da indústria americana, configurando assim uma mudança profunda nas formas de concorrência intercapitalista (passagem do chamado “capitalismo concorrencial” ao “capitalismo

---

<sup>41</sup> Este traço característico das grandes crises capitalistas, enquanto momentos de revolucionamento das formas da relação salarial, é enfatizado por R. BOYER (1981, p.193).

<sup>42</sup> Cf. D. GORDON et alii (1982), p.99.

<sup>43</sup> C. LITTLER (1982a), p.162.

monopolista”). Deve-se assinalar que as grandes corporações engendradas por este movimento desempenharam, no caso de vários ramos industriais (entre os quais a siderurgia), um papel essencial no processo de destruição do antigo sistema de controle do trabalho e de introdução das novas técnicas de produção, novos métodos de organização do trabalho e gestão das empresas.

A siderurgia está entre as indústrias mais atingidas pela onda de concentração, que, no seu caso, reveste uma dimensão internacional<sup>(44)</sup>. A maior intensidade da concentração na siderurgia americana<sup>(45)</sup>, está relacionada com o seu maior dinamismo em comparação com os outros grandes países produtores; foi efetivamente durante este período que os Estados Unidos superaram a Grã-Bretanha - antigo líder mundial - e tornaram-se o principal país produtor de aço<sup>(46)</sup>.

O ponto culminante da onda de fusões foi sem dúvida a formação da United States Steel Corporation em 1901. Esta corporação foi formada em torno de um núcleo produtivo constituído principalmente pela Carnegie Steel Corporation - que já era naquela época o principal produtor do país, controlando por volta de 25% do mercado nacional<sup>(47)</sup> - e com a participação decisiva do grupo financeiro Morgan. A corporação que resultou desta fusão tinha dimensões gigantescas e sem precedentes, empregando mais da metade dos trabalhadores da siderurgia americana. “Em 1901, a U.S. Steel já empregava 170.000 operários. Seu império compreendia 7.400.000 toneladas de ferro-gusa, 148 fábricas, 200.000 hectares de propriedades produtoras de carvão a coque, uma rede ferroviária de mais de 100 milhas de extensão. Ela possuía, além disto, uma frota de uma centena de navios, minas de ferro, docas, poços de gás natural”<sup>(48)</sup>. O processo de centralização do capital prosseguiu ainda por algum tempo, embora tenha diminuído de intensidade. Em 1920, a Bethlehem Steel - então segundo produtor americano - fundia-se com a Midvale Steel e passava a controlar, juntamente com a U.S. Steel, dois terços da produção doméstica de aço<sup>(49)</sup>.

---

<sup>44</sup> Cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.276.

<sup>45</sup> O seguinte dado pode dar uma ideia da força do surto de concentração na siderurgia americana: entre 1860 e 1900 o tamanho médio das unidades de produção passou de 65 a 333 empregados, o que representa um crescimento de 413% - cf. D.GORDON et alii (1982), p.117.

<sup>46</sup> Em 1870, a participação da produção britânica (em termos de volume) no total mundial era de 50% para o ferro-gusa, 37% para o ferro bruto e 43% para o aço. Em 1913 a parte dos Estados Unidos na produção mundial de ferro-gusa e aço era de 40% e a da Grã-Bretanha havia caído para apenas 10% - cf. B.ELBAUM (1986), p.51.

<sup>47</sup> Cf. K.STONE (1974), p.29.

<sup>48</sup> M.DEBOUZY (1984), p.15. Em contraste, a estrutura de produção era nesta época bem menos concentrada na siderurgia britânica (cf. B.ELBAUM, 1986 - p.59).

<sup>49</sup> Cf. B.STORA (1979), p.100.

O surgimento da grande corporação siderúrgica em decorrência da onda de fusões da virada do século provoca sensível inflexão na forma dominante da concorrência na indústria. Verifica-se então a passagem de uma configuração “concorrencial” da competição, predominante nas últimas décadas do século passado - marcada por considerável instabilidade do mercado, conturbado por freqüentes “guerras de preço” entre as empresas -, a um comportamento oligopolístico do mercado no início deste século. Nas novas condições vigentes, a U.S. Steel desempenha o papel de líder no tocante à fixação do preço dos produtos siderúrgicos, contribuindo para estabilizar o mercado<sup>(50)</sup>.

A liderança da U.S. Steel não se limitava ao processo de fixação dos preços de mercado, ela se estendia igualmente, em certa medida, à determinação dos salários e mesmo à orientação geral das políticas de gestão econômica e social das empresas do ramo. A posição hegemônica desta empresa foi reforçada com a criação do “American Iron and Steel Institute (A.I.S.I.) em 1908, que absorveu em seguida a antiga associação do patronato da siderurgia, transformando-se num instrumento de coordenação das políticas patronais. A A.I.S.I. foi criada por E.H. Gary (o célebre “juiz Gary”) presidente da U.S. Steel.

## **2.2 Mudanças Técnicas e “Homogeneização do Trabalho”**

Em estreita associação com o movimento de concentração da produção, ocorreram expressivas mudanças técnicas em ramos importantes das indústrias americana e britânica. Na siderurgia, estas mudanças significaram uma verdadeira revolução técnica. Neste contexto, destaca-se em particular a difusão dos novos processos de produção em massa do aço - os métodos Bessemer, Thomas e Siemens-Martin - que substituirão rapidamente o antigo método de “puddlagem” para o refino do ferro; mas pode-se assinalar também a aceleração da mecanização dos altos-fornos a coque, dos laminadores e outros equipamentos acessórios<sup>(51)</sup>.

Da mesma forma do que ocorreu quanto à concentração do capital, a intensidade da modernização tecnológica foi significativamente maior na siderurgia americana. Porém, no início (anos 1860-70), a implantação das novas técnicas terá de enfrentar os obstáculos impostos pelo controle exercido pelos operários de ofício e seus sindicatos sobre o processo de produção, esta

---

<sup>50</sup> Cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.283.

<sup>51</sup> Vide C.G.FERREIRA (1993a).

situação colocava um freio ao ritmo de modernização<sup>(52)</sup>. Nos anos 1890, entretanto, após uma série de importantes derrotas dos sindicatos de ofício (o caso exemplar é o da greve de Homestead, em 1892), haverá uma aceleração da mudança técnica que se prolongará pelo início do século XX.

O impacto da renovação da tecnologia de produção sobre as qualificações dos trabalhadores foi analisado em estudos recentes. Segundo estas análises, este impacto se traduziu numa tendência à “homogeneização do trabalho”<sup>(53)</sup>. Sinteticamente, o argumento sustentado por estes autores é de que as novas técnicas cristalizavam uma nova divisão do trabalho, que implicava numa certa “convergência” das qualificações operárias. Por um lado, os conhecimentos tradicionais dos operários de ofício aparentemente não eram mais essenciais para a produção, ou então haviam se tornado inúteis face aos novos métodos adotados. Por outro, o incremento da mecanização provoca uma diminuição das tarefas mais pesadas, notadamente o trabalho braçal, que eram destinadas anteriormente aos trabalhadores não qualificados. Paralelamente, produzia-se um aumento dos postos de operadores de equipamentos siderúrgicos e de mecanismos os mais diversos utilizados na produção, para os quais era requerida uma força de trabalho dotada de uma qualificação “intermediária” (os trabalhadores “semi-qualificados”)<sup>(54)</sup>. Concluindo: “Thus, the effect of the new technology was to level the work force and to create a new class of workers”<sup>(55)</sup>.

É necessário, no entanto, relativizar a real dimensão do processo de “homogeneização” das estruturas de qualificação e, sobretudo, evitar as posições radicais a respeito da “desqualificação” da força de trabalho que teria ocorrido neste estágio inicial da evolução das técnicas de produção em massa do aço. Trata-se na realidade de um estágio específico de um longo processo de desenvolvimento da divisão do trabalho nesta indústria; processo este sujeito, evidentemente, a ritmos diferenciados e revestindo formas particulares, dependendo do contexto nacional, ou mesmo regional, que se leve em conta<sup>(56)</sup>.

<sup>52</sup> Cabe registrar que esta tese de que o poder dos operários de ofício e seus sindicatos nas usinas constituía um entrave à difusão do progresso técnico, sustentada, entre outros, por K. STONE (1974 - ver, por exemplo, pp.33-34) e por D. GORDON et alii (ver, por exemplo, p.114) é, no entanto, refutada por B. ELBAUM e F. WILKINSON (1979).

<sup>53</sup> A importância do processo de “homogeneização do trabalho” foi destacada, em particular, em D. GORDON et alii (1982). Para estes autores este processo é considerado como o traço central no que se refere ao sistema de controle do trabalho na fase do desenvolvimento do capitalismo americano (chamada, em consequência, de “period of homogenization”) situada entre o final do século XIX e o período do entre-guerras - cf. M. REICH (1984), p.66.

<sup>54</sup> K. STONE (1974), p.37.

<sup>55</sup> Idem, p.39.

<sup>56</sup> Neste sentido, as generalizações abusivas e as avaliações que postulam a existência de “tendências inexoráveis” (freqüentemente impregnadas de uma visão determinista), devem ser evitadas.

Isto posto, e embora certas análises tenham efetivamente superestimado o impacto das novas tecnologias em termos de “desqualificação” do trabalho<sup>(57)</sup>, não se pode negar que as mudanças no conteúdo do trabalho (e consequentemente na composição dos coletivos de trabalhadores) associadas à difusão destas técnicas foram reais e constituíram um fator de grande relevância na reconfiguração dos sistemas de controle do trabalho: “Internal contract was also tied-in with traditional methods, and new technology and associated skills changes reduced the value of contracting as a method of organizing and controlling the labour process”<sup>(58)</sup>.

## 2.3 A Consolidação do Controle Capitalista sobre o Processo de Trabalho

As mudanças na relação de forças entre grupos sociais na esfera da produção estão no centro do processo de mutação das formas de controle do trabalho. O declínio do poder dos operários de ofício e o fortalecimento do controle capitalista constituem, de fato, o aspecto crucial deste processo, que no caso americano transcorreu na virada do século: “(...) the period between 1890 and 1920 - the period of transition in the industry from a labor system controlled by the skilled workers to a labor system controlled by the steel employers (...)”<sup>(59)</sup>.

Com efeito, a partir das últimas décadas do século XIX, o poder dos operários de ofício no âmbito das unidades produtivas será alvo de ataques de intensidade crescente. Tais pressões são exercidas tanto pelos operários não qualificados, explorados pelos empreiteiros-operários e excluídos dos sindicatos de ofício, quanto pelo patronato, cuja insatisfação face à situação vigente nas usinas era cada vez maior. As razões da crescente insatisfação patronal devem ser relacionadas, antes de mais nada, à conjuntura de recessão econômica: a crise teve como efeito a exacerbação das contradições do sistema dominante de organização da produção, que se mostrava cada vez menos adaptado às novas condições de acumulação engendradas pelas transformações socio-econômicas do final do século passado.

---

<sup>57</sup> O exemplo clássico deste tipo de enfoque é o estudo de H.BRAVERMAN (1974) sobre a “degradação do trabalho” no contexto do “capitalismo monopolista”. A obra de Braverman gerou uma literatura crítica abundante cuja apreciação foge aos objetivos do presente trabalho (para alguns comentários parciais, vide C.G.FERREIRA, 1987b). Mais recentemente, uma tentativa de balanço - aliás, bastante favorável - da “herança” de Braverman, vinte anos depois da publicação de “Trabalho e Capitalismo Monopolista”, foi realizada por V.SMITH (1995/96).

<sup>58</sup> C.LITTLER (1982a), p.78.

<sup>59</sup> K.STONE (1974), p.75.

Ao nível do processo de trabalho em particular, o antigo sistema constituía-se em sério obstáculo às tentativas dos patrões da siderurgia - que se tornaram mais vigorosas com a intensificação da concorrência durante os anos de crise - no sentido de aumentar a produtividade e recuperar as margens de lucro. As barreiras à instauração de novas normas de produção estavam ligadas tanto a dificuldades para se impor uma intensificação do trabalho, devido ao controle operário sobre o conteúdo e os tempos de trabalho, quanto a resistências às mudanças técnicas<sup>(60)</sup>.

Estas restrições à acumulação capitalista colocavam portanto ao patronato da siderurgia o imperativo de quebrar o poder dos operários qualificados e de aumentar seu controle direto sobre o processo de trabalho, abrindo assim o caminho para a transformação das condições de produção.

Este processo histórico de transição dos sistemas tradicionais do século XIX às novas formas de controle do trabalho que se consolidam no início deste século, seguiu ritmos e caminhos bastante diferenciados nos dois países. Estudos comparativos apontam diferenças significativas entre os casos americano e britânico no que concerne ao processo histórico de destruição dos antigos sistemas de subcontratação do trabalho. Estes estudos mostram, notadamente, que, embora a ofensiva patronal e as lutas dos trabalhadores não qualificados e semi-qualificados (cada vez mais numerosos em decorrência do movimento de “homogeneização do trabalho”) tenham desempenhado um papel significativo nos dois países, a importância relativa destes fenômenos não foi a mesma. Assim é que, nos Estados Unidos, o fator decisivo foi a ofensiva dos empresários capitalistas; já no caso britânico, as pressões da massa operária tiveram um papel particularmente importante: “*Contracting in Britain was finally eliminated by the effective organization of underhands in separate trade unions opposed to contracting*”<sup>(61)</sup>.

Uma segunda diferença entre os dois casos reside no fato de que nos Estados Unidos o declínio do poder dos operários de ofício e dos sindicatos dominados por eles foi em geral, ao mesmo tempo, mais rápido e mais profundo; o que deu lugar a um longo período de ampla e praticamente incontestada supremacia patronal, e de colapso quase absoluto do sindicalismo operário (período que é, por esta razão, denominado de “non-union era” por alguns autores)<sup>(62)</sup>. Na

---

<sup>60</sup> A restrição colocada ao progresso técnico pelo “contract system”, pode revestir - dependendo da interpretação considerada - uma destas duas formas (ou as duas ao mesmo tempo). Ela podia tomar uma forma que se pode considerar como “direta” (mencionada por K. Stone): os operários de ofício se opunham à modernização das usinas, que contrariava os seus interesses. Ela podia, alternativamente, apresentar-se sob uma forma “indireta”: a rigidez do sistema de remuneração ligado ao “contract system” desestimulava a introdução de inovações, pois tal rigidez implicava - como foi assinalado acima - na apropriação pelos operários de ofício de uma parte dos lucros gerados pelos ganhos de produtividade resultantes de mudanças técnicas - cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), e B.ELBAUM (1986), pp.69-70.

<sup>61</sup> B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.292.

<sup>62</sup> Cf. B.ELBAUM (1983), p.263.

Grã-Bretanha, em contraste, este colapso não aconteceu. Os operários conseguiram preservar uma boa parcela do controle sobre o processo de trabalho e a mudança da forma dominante de organização sindical (passagem do sindicalismo de ofício ao novo sindicalismo, aberto à grande massa operária) verificou-se mais cedo<sup>(63)</sup> e de modo menos abrupto, tendo os novos sindicatos logrado manter uma parte do poder das antigas organizações corporativas<sup>(64)</sup>.

Uma outra diferença - referente, desta vez, à composição da classe operária - poderia ainda ser lembrada aqui. Nos Estados Unidos, a classe operária estava naquela época em pleno processo de formação, em particular, através de ondas sucessivas de imigração<sup>(65)</sup> e, também, do longo e contraditório processo de incorporação da mão-de-obra negra ao mercado de trabalho industrial. Configurava-se então um quadro de grande heterogeneidade da classe operária, atravessada por diferenças de caráter nacional, étnico, racial, etc. Estas diferenças podiam dar lugar a tensões e divisões internas que eram utilizadas pelo patronato e representavam um entrave ao fortalecimento do movimento operário. Na Grã-Bretanha, a situação neste aspecto era bem diversa: o processo de formação da classe operária estava, em grande medida, concluído, a composição da classe operária era mais homogênea e estável, o que não deixava de ter suas consequências sobre o movimento operário britânico.

Examinemos mais de perto, primeiramente, o processo de transição na siderurgia britânica. Por um lado, a oposição de interesses entre os trabalhadores não qualificados e os operários de ofício no âmbito das usinas operadas no regime de “contracting system” e, de outro, o monopólio de fato dos empreiteiros-operários nos sindicatos corporativos e, em particular, na central sindical fundada no final dos anos 1860 - a “Associate Iron and Steel Workers of Great Britain” - levaram ao surgimento de organizações sindicais alternativas, abertas a todos os trabalhadores do ramo, das quais a mais dinâmica era a “British Steel Smelters Association”, criada em 1886. Estes sindicatos - precursores do novo sindicalismo de massa - tiveram uma forte expansão durante os últimos anos do século XIX e o começo deste século e polarizaram o combate contra o “contract system”, o que suscitou numerosos conflitos com os sindicatos corporativos.

Entretanto, pouco a pouco a massa operária conseguirá impor seus interesses e abalar as bases do antigo sistema de trabalho; ela obterá notadamente, durante este período, a generalização

---

<sup>63</sup> “(...)it is also important to note that by the 1920s and 1930s in Britain, the unskilled were largely organized into unions, whilst the main period for organizing the unskilled in the USA was 1935-45 (...)” - C.LITTLER (1982a), p.185.

<sup>64</sup> Vide V.E.VICHNIAC (1990), pp.133-150.

<sup>65</sup> “Nas vésperas da primeira Guerra Mundial, 60% dos trabalhadores da indústria tinham nascido em outros países. Em 1907, nas aciarias da empresa Carnegie em Pittsburg, de 14.359 trabalhadores não qualificados, 11.694 eram originários do leste da Europa” - M.DEBOUZY (1984), p.18.

da prática da promoção por antigüidade no serviço que irá substituir progressivamente as antigas regras que se constituíam, como foi visto, num dos pilares do poder dos operários de ofício. Este processo conduzirá, em 1917, à criação da “Iron and Steel Trade Confederation” - federação que reunia os principais sindicatos (corporativos e de massa) dos trabalhadores da siderurgia então existentes<sup>66</sup> - e resultará concomitantemente na destruição do “contract system”, do qual poucos vestígios restarão no final da primeira Guerra Mundial.

O essencial da ofensiva que levaria à destruição do “contract system” na siderurgia americana transcorreu igualmente nas últimas décadas do século passado. Neste caso porém - como foi assinalado acima -, o resultado foi uma ampla hegemonia do patronato que logrou eliminar quase inteiramente a presença dos sindicatos operários nas usinas (a chamada política de “open shop”).

A derrota operária na greve da usina de Homestead da Carnegie Steel Corporation, em 1892, aparece em certas análises como o momento crucial da ofensiva dos empresários siderúrgicos contra a central sindical corporativa (a “Amalgamated”)<sup>67</sup>. De fato, o conflito de Homestead inaugurou um período de derrotas operárias sucessivas que enfraqueceram consideravelmente os sindicatos de ofício. O declínio da “Amalgamated” foi rápido: dos 24.000 membros que ela possuía em 1891, restaram tão somente 10.000 (sobre os 250.000 trabalhadores do ramo) em 1900<sup>68</sup>. Após uma efêmera recuperação devida a um reaquecimento das lutas operárias durante a primeira Guerra Mundial<sup>69</sup>, a federação dos operários de ofício da siderurgia chegaria a seu nível mais baixo (menos de 5.000 membros) em 1933, às vésperas do ressurgimento, sob novas bases, do sindicalismo operário.

As primeiras décadas deste século, até o “New Deal” nos anos 1930, são portanto marcadas por uma clara supremacia patronal: “A era da preponderância patronal corresponde a uma época em que os patrões da siderurgia, todo-poderosos nas suas empresas, decidem unilateralmente a respeito das condições de trabalho de seus operários e se opõem com sucesso às tentativas de

---

<sup>66</sup> Cf. B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.294 e J.E.VICHNIAC (1990), p.191.

<sup>67</sup> Cf. K.STONE (1974), p.36 e A.BENHAMOU-HIRTZ (1966), p.9.

<sup>68</sup> Cf. Idem, pp.4 e 11.

<sup>69</sup> A guerra, efetivamente, criou condições favoráveis para uma tênue recuperação do sindicalismo na siderurgia. Constatou-se durante aquele período uma expansão do número de sindicalizados e até uma significativa abertura dos sindicatos a novos elementos (notadamente, os trabalhadores imigrados, na sua maioria não qualificados). Com o final da guerra, porém, o patronato da siderurgia americana irá desencadear nova ofensiva anti-sindical para tentar anular os progressos - embora relativamente modestos - dos anos precedentes. A reação operária se traduziu em especial na importante greve de 1919, que mobilizou mais da metade dos trabalhadores do setor (Cf. Ibid, p.39). O conflito teve como desfecho uma vitória patronal.

implantação do sindicalismo em suas usinas (...) A indústria siderúrgica torna-se, encabeçada pela U.S.Steel, a fortaleza do anti-sindicalismo e do “open-shop””<sup>(70)</sup>. Esta ampla dominação do patronato se fortalecerá ainda mais com a derrota operária na greve de 1919. Varias empresas implantarão então esquemas internos de representação de seus empregados (“Employees Representation Plans” - E.R.P.), espécie de sindicatos de empresa, que se difundiram bastante nos anos 1920 e início dos anos 30, e que funcionavam como uma verdadeira arma contra um legítimo sindicalismo operário.

O ressurgimento efetivo do movimento sindical nos Estados Unidos só iria ocorrer nos anos 1930, após a eclosão da grande crise, quando o aparecimento de um “novo sindicalismo” logrará romper os limites estreitos do sindicalismo corporativo e expandir consideravelmente suas bases<sup>(71)</sup>. Os esforços no sentido da construção de uma nova forma de organização sindical terão como suporte principal a reorientação radical da política do Estado americano, no que se refere à questão do sindicalismo operário, introduzida no contexto do “New Deal” (em particular, as disposições do N.I.R.A. - “New Industrial Recovery Act” - de 1933, reafirmadas dois anos mais tarde pelo “Wagner Act”). A formação, em 1936, de uma nova central sindical - a C.I.O. (“Congress of Industrial Organizations”) - , a partir de uma dissidência da A.F.L. (a antiga confederação dos sindicatos corporativos) constitui um momento marcante da transformação e crescimento do movimento sindical durante os anos 30<sup>(72)</sup>. Logo no ano seguinte foi criada, com o apoio da C.I.O., uma nova estrutura sindical na siderurgia, o “Steel Workers Organizing Committee” (S.W.O.C.). A nova organização ampliará de forma expressiva sua implantação na indústria nos anos seguintes, afirmando-se como legítima representação dos trabalhadores da indústria siderúrgica americana. A antiga federação corporativa, a “Amalgamated”, completamente esvaziada já há muito tempo, seria dissolvida definitivamente em 1942. Neste mesmo ano, a S.W.O.C. transforma-se na U.S.W. (“United Steel Workers of America”), que congregava no momento de sua criação 660 mil membros<sup>(73)</sup>.

---

<sup>70</sup> Ibid, p.1 e pp.12-13.

<sup>71</sup> Cabe lembrar uma experiência que deve ser considerada como uma tentativa pioneira no sentido da construção de um movimento sindical de massa nos Estados Unidos: a trajetória da I.W.W (“Industrial Workers of the World”) nos primeiros anos deste século. A importância e a originalidade desta experiência histórica são destacados em S.BOLOGNA (1982).

<sup>72</sup> Cf. M.PIORE e C.SABEL (1984), pp.97 e 98.

<sup>73</sup> Cf. A.BENHAMOU-HIRTZ (1966), pp.118-119.

### 3 EMERGÊNCIA DE NOVAS FORMAS DE CONTROLE DO TRABALHO

Durante o final do século passado e o início do atual verifica-se, portanto, o declínio das antigas formas de organização da produção, e, em especial, do “contract system”, e a emergência de novas configurações. Não se deve, no entanto, conceber tais transformações como um processo linear de transição dos antigos aos novos sistemas de controle do trabalho. Trata-se na realidade de um processo histórico complexo e multiforme, marcado por múltiplas tentativas e experiências diversas - por vezes até mesmo contraditórias - no que concerne aos esquemas de controle social da mão-de-obra. Como bem observa C. Littler em relação ao caso inglês: “Os anos 1880-1914 foram marcados pela decomposição das formas tradicionais de controle e por numerosas experiências num contexto de hesitação patronal”<sup>(74)</sup>.

Pode-se, porém, vislumbrar neste quadro complexo uma trajetória dominante destas mudanças, no sentido da implantação de esquemas de controle direto do trabalho e do emprego, de forma a viabilizar e consolidar o controle capitalista sobre o processo de trabalho. Isto representou uma profunda reorganização das unidades produtivas, implicando geralmente na racionalização e na centralização/burocratização da gestão das empresas, em especial através da implantação de estruturas centralizadas e especializadas de gestão da força de trabalho em seus diferentes aspectos (políticas de recrutamento, formação, salários, etc.).

Segundo alguns autores, esta onda de racionalização no caso da indústria siderúrgica americana, que se inscreve no processo de consolidação do poder patronal após as derrotas operárias do final do século XIX, estava marcada por uma clara influência das idéias e métodos de F.W. Taylor. Com efeito, segundo B. Elbaum e F. Wilkinson<sup>(75)</sup>: “The main defeat at Homestead was followed by an acceleration in introduction of methods of scientific management”<sup>(76)</sup>.

É necessário, contudo, relativizar o real impacto do taylorismo nas usinas siderúrgicas, apesar da precocidade das experiências de racionalização do trabalho na indústria americana do aço (as mais célebres conduzidas, aliás, pelo próprio Taylor). Em primeiro lugar, a aplicação das técnicas tayloristas no eixo central do processo de fabricação (onde há uma tendência crescente à

---

<sup>74</sup> C.LITTLER (1984), p.89.

<sup>75</sup> Cuja opinião, neste ponto, parece coincidir com a de K.STONE (1974) - ver, por exemplo, pp.54-55.

<sup>76</sup> B.ELBAUM e F.WILKINSON (1979), p.300. Os autores assinalam que, também neste particular, há uma marcante diferença em relação ao caso britânico, pois lá : “Scientific management made little or not impact” (Idem).

introdução de dispositivos automáticos que viabilizam o “fluxo continuo”) é limitada; a taylorização incide muito mais sobre os segmentos secundários do processo produtivo, onde concentram-se as tarefas que exigem intensa intervenção direta do trabalho humano<sup>(77)</sup>. Em segundo lugar, o impacto do taylorismo foi muito mais profundo na evolução de outros ramos industriais (notadamente, as indústrias de série como a automobilística, confecções, eletrodomésticos, etc.); a siderurgia foi relativamente pouco atingida pelas ondas sucessivas de difusão dos métodos tayloristas do início deste século. Neste sentido, D. Nelson, ao se referir ao importante movimento de racionalização taylorista que atingiu a indústria americana no decorrer dos anos 1920, observa que: “A siderurgia foi a única entre as indústrias motrizes dos anos 20 que ficou, com poucas exceções (American Rolling Mill Company), fora deste movimento”<sup>(78)</sup>.

A análise que segue está baseada principalmente no caso da indústria americana do aço, por duas razões: porque, por um lado, as mudanças foram neste caso mais profundas e, por outro, os traços de um novo sistema de controle do trabalho se esboçaram mais cedo e de forma mais nítida.

### **3.1 As Novas Formas do Salário Direto**

O declínio do “contract system” no âmbito da siderurgia americana provocará o progressivo desaparecimento das modalidades de remuneração do trabalho associadas a este sistema. Serão, deste modo, suprimidos neste período os elementos principais do antigo modo de pagamento da mão-de-obra: a fixação do preço - pago aos empreiteiros-operários - por quantidade produzida (“tonnage rate”) e a “escala móvel” (“sliding scale”) que estabelecia um vínculo entre a “tonnage rate” e a variação dos preços de mercado dos produtos siderúrgicos. Além do mais, o declínio do “contract system” representou a perda do poder dos operários de ofício no que diz respeito à fixação da taxa de salário da mão-de-obra não qualificada.

A determinação do salário passa então a ser um resultado das relações entre trabalhadores e a direção das empresas. Ora, na situação de ampla supremacia patronal que prevalecia no início deste século, os patrões da siderurgia lograrão, em grande medida, impor suas políticas salariais, enfrentando apenas uma fraca resistência operária.

---

<sup>77</sup> Sobre esta questão, ver C.G.FERREIRA (1987b) e (1988).

<sup>78</sup> D.NELSON (1984), p.63.

Uma outra consequência do declínio do poder dos operários de ofício e da tendência à “homogeneização do trabalho”, relacionada com a modernização tecnológica, foi uma sensível redução dos diferenciais de salário entre os operários não qualificados e os qualificados (e também entre as diferentes categorias de operários profissionais) devido, principalmente, à queda do salário destes últimos: “Between 1890 and 1910, the hourly wages of the unskilled steel workers rose by about 20%, while the daily earnings of the skilled workers fell by as much as 70%. Also after 1892, the wage differential between the various types of skilled workers narrowed substantially”<sup>(79)</sup>.

Entretanto, os dirigentes das empresas começaram a se defrontar com problemas de motivação dos operários e com a necessidade de introduzir instrumentos de incentivo ao trabalho. Como foi visto, no quadro do “contract system” o controle do ritmo de trabalho e da disciplina no interior das usinas de uma maneira geral, era uma atribuição dos operários de ofício. Estes eram estimulados (pelo menos até certo ponto) pelo modo de remuneração então vigente a pressionar os trabalhadores submetidos à sua autoridade a atingir um bom rendimento no trabalho.

A nova situação requeria, portanto, a adoção de formas de salário que pudessem constituir - ao lado de outras iniciativas tais como o desenvolvimento da automação, o fortalecimento da supervisão, a concessão de benefícios sociais, a política de promoção, etc. - um estímulo ao rendimento. Constata-se então uma tendência à adoção de diversas modalidades de “remuneração estimulante”, particularmente o salário por peça e os prêmios por produção: “Between 1900 and World War I, piecework and premium plans became more and more prevalent in steel industry. Although there are no figures on the percentage of workers on incentive plans, as compared with percentage on day work, there is evidence that piecework and the premium system became the preferred methods of wage payment and were used whenever possible”<sup>(80)</sup>

A propagação destas novas práticas exigia, em geral, a implantação ou ampliação de estruturas burocráticas especializadas na formulação e aplicação da política salarial, materializando desta forma a tomada de controle pelas direções das empresas deste elemento crucial das políticas de gestão da mão-de-obra.

---

<sup>79</sup> K.STONE (1974), p.38. Tal fenômeno não ocorreu no caso britânico. Pelo contrario, de acordo com J.E. Vichniac, ocorreu um aumento dos diferenciais de salário entre qualificados e não qualificados com a generalização das práticas de negociação coletiva, no contexto das relações de trabalho na siderurgia britânica: “Collective bargaining became the dominant form of regulating wages in the British industry and came to include a larger proportion of workers as time went on. The formal bargaining procedures changed somewhat when the industry switched to the production of steel in the 1880s, but there were strong continuities as well. The wage structure that resulted from collective bargaining allowed skilled workers to benefit from increases in productivity due to technological change. Wage differentials between skilled and unskilled workers in those branches ended to grow over time”(J.E.VICHNIAC, 1990 - p.203).

<sup>80</sup> K.STONE (1974), pp.44-45. Um fenômeno semelhante ocorreu no caso da indústria britânica, em seu conjunto: “Thus the decay of contract systems is associated with the spread of both collective and individual piecework” (C.LITTLER, 1982a - p.82).

### 3.2 O Desenvolvimento das “Políticas Sociais”

Nas primeiras décadas deste século verificou-se igualmente o desenvolvimento de “políticas sociais” (“welfare programs”) na siderurgia americana; alguns elementos destas políticas já haviam sido, aliás, implementados por varias empresas (ver acima). Foram sobretudo as grandes empresas que implementaram esta estratégia e, como em outros domínios, a política adotada pela United States Steel serviu de modelo, em vários aspectos, para o conjunto da indústria. De fato, desde sua criação, o principal produtor de aço dos Estados Unidos introduziu um programa bastante avançado de benefícios sociais destinados a seus empregados, programa este que foi ampliado nos anos seguintes: “U.S. Steel policy on welfare was formulated during the first few years of corporation life, and specific programs were established throughout the early years. These programs included a stock subscription plan for workers and a profit-sharing plan for executives; old-age pensions and accident insurance; a safety and sanitation campaign; and efforts to provide community housing, education and recreation facilities. Indeed, they included most of the functions performed today by the so-called welfare state”<sup>(81)</sup>.

As condições de acesso aos benefícios eram cuidadosamente estabelecidas pela empresa, no intuito de estimular a fidelidade, a disciplina e a estabilidade da mão-de-obra e reforçar ao mesmo tempo a estratégia anti-sindical do patronato.

O papel destes programas de benefícios enquanto instrumento de controle social sobre os trabalhadores era, de resto, explicitamente reconhecido pelo próprio regulamento que regia sua aplicação: “O fundo de pensão prevê auxílio aos trabalhadores fiéis quando chegarem à velhice. O pagamento de uma pensão pode ser suspenso ou suprimido no caso de mau comportamento. O plano de pensão é um sistema inteiramente voluntário (...) Ele não constitui um contrato e não confere um direito jurídico a nenhum membro do pessoal”<sup>(82)</sup>.

---

<sup>81</sup> K. STONE (1974), p.49.

<sup>82</sup> Trecho do regulamento de 1910 do plano de auxílio-acidente e de pensão-velhice oferecido pela U.S. Steel a seus empregados - apud A. BENHAMOU-HIRTZ (1966), p.16. Vale assinalar, por outro lado, o caráter precário destes programas empresariais de seguro social, que eram muito limitados no que tange à sua extensão e estavam ainda inteiramente submetidos à vontade do patronato. Somente a partir do “New Deal”, e sobretudo após a segunda Guerra Mundial, é que este sistema será desenvolvido, já no quadro do “Welfare State”.

A implementação de “políticas sociais” pelo patronato está em geral associada ao chamado “paternalismo industrial”<sup>(83)</sup>. De fato, nas grandes empresas siderúrgicas americanas prevalecia nesta época um paternalismo autoritário cujo caso exemplar é, sem dúvida, o da gestão de Elbert H. Gary (o “juiz Gary”) à frente da U.S. Steel. Cabe assinalar que um surto de crescimento do paternalismo parece ter ocorrido também na indústria britânica em geral, no período de 1880 a 1914<sup>(84)</sup>; no caso específico da siderurgia britânica, porém, segundo J.E. Vichniac, neste período já se verificava um declínio das práticas paternalistas: “industrial paternalism declined in the industry, except in Wales”<sup>(85)</sup>.

Do ponto de vista das estratégias de disciplinamento da força de trabalho, estas experiências podem ser interpretadas - de um modo geral - como tentativas de estabelecer um “controle total” sobre a vida operária<sup>(86)</sup>, cujo ideal seria “realizar uma osmose perfeita entre a usina e a vida cotidiana dos operários e suas famílias”<sup>(87)</sup>. A lógica que orienta tais tentativas pode ser descrita como: “uma vontade de disciplinar a usina disciplinando também o fora-da-usina, uma vontade de reduzir toda resistência operária mediante uma estratégia de dupla modelagem, na oficina e no lar, através de uma estratégia de moralização social<sup>(88)</sup>. No caso estudado, portanto, as práticas paternalistas visavam a extensão (e o aprofundamento) do controle já obtido pelo capital no âmbito do processo de produção a outras dimensões da vida dos trabalhadores que transbordam o quadro estrito da atividade produtiva.

<sup>83</sup> Como observa G. Noiriel, o termo “paternalismo industrial” - forma de gestão da mão-de-obra bastante difundida no início do processo de industrialização nos países centrais - foi raramente definido de forma rigorosa na literatura que estuda o assunto (cf. G.NOIRIEL, 1988 - p.17). Foge aos objetivos deste trabalho o tratamento desta questão. Cabe aqui tão somente assinalar algumas características deste sistema. Segundo M. Perrot, o paternalismo possui três traços principais: 1) “the physical presence of the employer at the production place”, 2) “the social aspect of labor relationships was based on the family pattern” (a empresa é representada como uma família onde se atribui ao patrão a figura do “pai” e aos operários a dos “filhos”) e 3) “workers accepted this form of integration and even considered it as a privilege” (M.PERROT, 1979 - p.154). Já J.E. Vichniac (baseando-se em trabalho de D.REID, 1985) destaca duas características do paternalismo industrial: “First companies offered workers a series of services that included housing, schooling for their children, medical benefits, pension funds and stores. (...) Second, employers created a universe in which workers were urged to conceive of their relationship with the firm as one of collaboration and not conflict. At the center of this imagery was the owner as father” (J.E.VICHNIAC, 1990 - p.22).

<sup>84</sup> Cf. C.LITTLER (1982a), p.90.

<sup>85</sup> J.E.VICHNIAC (1990), p.33. A autora estuda no capítulo II desta obra o processo de transição das políticas paternalistas à negociação coletiva na indústria siderúrgica britânica.

<sup>86</sup> Cf. G.NOIRIEL (1988), p.30.

<sup>87</sup> R.CASTEL (1995), p.256.

<sup>88</sup> J.P. DE GAUDEMAR (1982), pp.22-23.

### 3.3 A Formação de “Mercados Internos” de Trabalho<sup>(89)</sup>

Importantes mudanças na orientação das políticas de emprego das grandes empresas do setor durante as primeiras décadas deste século, foram assinaladas em alguns estudos sobre a história das relações de trabalho e de emprego na siderurgia americana. Tais mudanças levaram à instauração de “trajetórias de promoção” (espécies de carreiras de ascensão profissional) para os empregados destas empresas, que deram origem à constituição de “mercados internos” de trabalho<sup>(90)</sup>.

Neste sentido, é necessário registrar primeiramente a implantação de novos mecanismos de formação/treinamento da mão-de-obra. Como foi assinalado acima, as mutações na divisão do trabalho durante este período engendraram modificações consideráveis na estrutura de qualificações da mão-de-obra e, em especial, uma tendência à “homogeneização do trabalho”. O aspecto crucial destas mudanças consistiu na desagregação dos antigos ofícios de fabricação do ferro e do aço e no surgimento de um novo tipo de qualificações operárias, mais limitadas quanto à abrangência do saber-fazer requerido e bem mais dependentes das empresas no que concerne à sua reprodução do que os ofícios do século XIX. “The new skilled workers had skills of a specific nature that enabled them to perform specific tasks, but did not have a general knowledge of the production process. This new class of skilled workers had to be created by the employers”<sup>(91)</sup>.

Com efeito, a destruição do antigo sistema de organização da produção provoca o progressivo desmantelamento dos esquemas de formação/treinamento controlados pelos operários de ofício. Num primeiro momento, este fenômeno gerou uma relativa escassez de mão-de-obra qualificada, situação que suscitou queixas dos dirigentes das empresas<sup>(92)</sup>. Mas nos anos seguintes foram implantados pela empresas novos mecanismos de formação de mão-de-obra que escapavam em grande medida ao controle dos trabalhadores. Estes mecanismos baseavam-se de forma

---

<sup>89</sup> Elaborada no quadro da(s) chamada(s) teoria(s) da segmentação do mercado de trabalho, a noção de “mercados internos” de trabalho (em oposição a um “mercado externo” que seria regido - grosso modo - pela interação dos movimentos da demanda e da oferta de trabalho) designa: “um modo de organização do trabalho que consiste na ocupação dos empregos vagos recorrendo-se essencialmente à promoção da mão-de-obra interna de preferência à contratação de trabalhadores externos à empresa” (A.PERROT, *Les Nouvelles Théories du Marché du Travail*, La Découverte, Paris, 1995 - p.96). Portanto, neste contexto, tanto a alocação da força de trabalho quanto sua remuneração são determinadas principalmente por regras administrativas internas à empresa.

<sup>90</sup> Cabe notar que a análise das origens dos “mercados internos” de trabalho na indústria americana do aço (que é reconstituída aqui nas suas grandes linhas), desenvolvida notadamente no estudo de K.STONE (1974), inscreve-se no enfoque da chamada “teoria da segmentação do mercado de trabalho” (e, em particular, na vertente “radical” americana deste enfoque).

<sup>91</sup> K.STONE (1974), pp.55-56.

<sup>92</sup> Cf. Idem, p.56.

crescente, por um lado, em redes formais de ensino profissional (sobretudo no que se refere aos empregos de nível superior da escala hierárquica) e, por outro, em dispositivos de treinamento “on-the-job” (forma dominante de transmissão dos conhecimentos práticos de produção) que estavam inseridos no quadro do funcionamento dos esquemas de “mercado interno” de trabalho. Neste contexto, destacam-se os dispositivos especiais que foram introduzidos tendo em vista a formação de contra-mestres. Com o desaparecimento do “contract system”, o papel do contra-mestre sofreu uma profunda alteração e a importância desta função aumentou consideravelmente, tendo assumido algumas atribuições dos antigos empreiteiros-operários do “contract system”. Os novos contra-mestres passam a ocupar uma posição chave no seio das novas formas de organização da produção, o que exigirá um tipo particular de formação: “Most of their training was designed to teach them how to maintain discipline - techniques for handling men, developing “team work”, deciding who to discharge and who to promote. They were the company’s representative in the shop, and as the companies consolidated their power over the workers, the strategic importance of the foremen increased”<sup>(93)</sup>.

As práticas de recrutamento e as regras de promoção do pessoal também foram, evidentemente, afetadas por estas mudanças. Estas funções, que eram anteriormente atribuídas em grande medida aos operários de ofício, passaram então para a responsabilidade da direção das empresas e tornaram-se objeto de estratégias específicas no contexto geral das políticas de gestão da mão-de-obra. As grandes corporações da siderurgia americana tendem então a colocar em prática estratégias que privilegiam o recrutamento de jovens trabalhadores (cuja oferta era abundante naquela época) sem - ou com pouca - experiência ou conhecimentos sobre a produção, aos quais eram atribuídos postos de trabalho, considerados como não qualificados de nível inferior na escala hierárquica. A estas “portas de entrada” na empresa são conectados mecanismos de promoção interna<sup>(94)</sup>, com a finalidade de assegurar a ocupação, através da mobilidade vertical do pessoal, dos postos hierarquicamente superiores. Desta forma criavam-se trajetórias de promoção, espécies de “carreiras operárias” que ofereciam aos operários a possibilidade de ter acesso a melhores empregos, que exigiam (pelo menos teoricamente) uma experiência mais vasta e maior qualificação: “New workers for production shops usually enter one of the production departments as unskilled workers either labourers or learners. They may subsequently rise by promotion to posts demanding higher

---

<sup>93</sup> Ibid, p.60.

<sup>94</sup> No início, as regras de promoção em vigor nas empresas não se baseavam, em geral, em critérios objetivos; os operários estavam então quase inteiramente sujeitos neste domínio a práticas arbitrárias da direção e mesmo de chefes e supervisores diretos. O princípio da antigüidade no emprego como critério principal de promoção só será consagrado progressivamente na siderurgia a partir do final dos anos 1930, sob pressão dos operários já liderados pela nova federação sindical (a S.W.O.C. e, posteriormente, a U.S.W.) - Ibid, pp. 70-71.

qualifications. Training for production trades is given almost entirely on-the-job and workers are promoted from one operation to another as they acquire experience and skill”<sup>(95)</sup>. Os novos esquemas de formação/treinamento tinham como objetivo viabilizar a transmissão dos conhecimentos necessários à ascensão profissional e se constituíam numa peça essencial do sistema de organização da produção.

Em síntese, a nova configuração das relações de emprego engendrada pelas mudanças introduzidas nas políticas patronais (em particular: as novas formas de remuneração, o desenvolvimento das “políticas sociais”, a implantação de trajetórias de promoção), está marcada pela formação de verdadeiros “mercados internos” de trabalho no coração da siderurgia americana<sup>(96)</sup>.

#### **4 UMA CONFIGURAÇÃO DE TIPO “FORDISTA” DA RELAÇÃO SALARIAL**

Após a eclosão da crise de 1930 e a implementação das reformas no quadro da política do “New Deal”, constata-se no âmbito da indústria siderúrgica americana uma tendência cada vez mais nítida no sentido do alinhamento das relações de trabalho e de emprego a uma configuração de tipo “fordista” da relação salarial<sup>(97)</sup>, que se tornará a forma dominante da relação salarial associada à ascensão do fordismo.

Os eixos principais do processo de “montagem” e institucionalização desta forma histórica da relação salarial podem ser resumidos da seguinte forma:

---

<sup>95</sup> Ibid, p.71.

<sup>96</sup> Cf. Ibid. p.41. Existe, cabe assinalar, uma certa divergência entre os autores no que concerne aos principais determinantes da formação dos “mercados internos” na siderurgia americana. De acordo com K. Stone - cuja posição neste ponto é semelhante à de D.GORDON et alii (1982) - a hierarquização do emprego foi imposta pelos patrões da siderurgia no intuito de criar divisões artificiais (pois estas iniciativas ocorriam paralelamente ao movimento de “homogeneização do trabalho”) no seio do coletivo de trabalhadores, consolidando desta forma o controle capitalista sobre o processo de trabalho. Esta opinião é contestada por B. Elbaum que põe em destaque o interesse dos trabalhadores na implantação deste sistema: “In brief, iron and steel experience suggest the primary cause of internal labor markets is pressure collectively exerted by workers for employment security and advancement, with consequences which may include rigid internal promotion rules” (B.ELBAUM, 1983 - p.264).

<sup>97</sup> Cabe observar que esta situação corresponde, no enfoque dos economistas americanos da “teoria da segmentação” do mercado de trabalho, à inserção da siderurgia no núcleo central oligopolista do sistema econômico (“oligopolistic core of the economy”) no qual predominava um mercado de trabalho de tipo “primário” - cf., entre outros, D.GORDON et alii (1982) e M.REICH (1984). Sobre a relação salarial “fordista”, ver (entre outros): R.BOYER (1991) e (1995b), C.G.FERREIRA (1993b) e W.A. PICHLER (1988).

- reconhecimento das novas organizações sindicais de massa (que se tornaram, como foi visto nos casos estudados, a forma dominante do sindicalismo) como interlocutores sociais de pleno direito;
- generalização das práticas de negociação coletiva, significando uma contratualização crescente das relações de emprego;
- ampliação significativa da intervenção do Estado no domínio socio-econômico<sup>(98)</sup>; o Estado torna-se o avalista do compromisso capital-trabalho, garantindo sua viabilização<sup>(99)</sup>.

Sobre estes elementos estruturantes foi forjado um acordo capital-trabalho que garantia o crescimento da renda salarial, através do estabelecimento de uma ligação entre crescimento da produtividade e elevação do salário real (repartição dos ganhos de produtividade). Em contrapartida, foi conferida uma ampla margem de liberdade à direção das empresas no que concerne à “modelagem” do processo de produção e, em particular, à escolha das condições técnicas e organizacionais do processo de trabalho<sup>(100)</sup>.

Desta forma, o sistema de controle do trabalho implantando nas grandes empresas da siderurgia americana durante as primeiras décadas deste século tenderá a se consolidar e não sofrerá no pós-guerra transformações importantes. Ele será, de fato, preservado em seus elementos fundamentais: “The labor system set up by the steel employers early in the century also has not changed. The essentials of the system - wage incentives, job ladders, welfare schemes, and a division of labor that kept skills highly job-specific - have lasted to the present”<sup>(101)</sup>.

---

<sup>98</sup> Em especial, uma parte dos programas de previdência social, que eram anteriormente oferecidos pelas empresas, passa a ser assegurada pelo Estado: “Some of the functions which the welfare programs provided were taken over by the state, as part of the New Deal social welfare programs” (K.STONE, 1974 - pp.72-73).

<sup>99</sup> Para uma notável reconstituição (baseada sobretudo no caso francês) do longo processo histórico de construção do “Estado Social” - concomitante ao movimento de expansão e consolidação do regime de trabalho assalariado (a “condição salarial”) - , pedra angular do arcabouço de sustentação do regime de acumulação fordista, ver R.CASTEL (1995), principalmente os capítulos VI e VII.

<sup>100</sup> A existência destes traços centrais de uma relação salarial de tipo “fordista” não deve conduzir à conclusão de que um padrão único e homogêneo tenha prevalecido nos países centrais no pós-guerra. A partir destas características comuns verificava-se uma grande variedade de situações, a ponto de se poder falar de diferentes “configurações nacionais” ou “variantes” do fordismo (cf. R.BOYER, 1989 - ver também: C.G.FERREIRA, 1993b e R.BOYER, 1995c).

<sup>101</sup> K.STONE (1974), p.64.

## CONCLUSÃO

Examinou-se neste texto a evolução histórica das formas de controle social do trabalho no caso das indústrias siderúrgicas americana e britânica; dois casos estratégicos devido ao papel dominante que desempenharam na formação e difusão das normas técnicas e sociais de produção da grande indústria do ferro e do aço, durante todo o século XIX e grande parte deste século.

Nestes dois países, até o final do século passado, predominava na siderurgia um sistema de controle do trabalho (o “contract system”) que conferia aos operários de ofício uma ampla margem de controle tanto sobre o processo produtivo quanto sobre o mercado de trabalho. Foram apontados três traços característicos centrais deste sistema. Em primeiro lugar, o modo de remuneração do trabalho operário, no qual os operários de ofício - que exerciam freqüentemente a função de empreiteiros de mão-de-obra - ocupavam uma posição privilegiada. Efetivamente, estes empreiteiros-operários eram encarregados de recrutar e de fixar os níveis de remuneração dos trabalhadores não qualificados, o que implicava em geral em um nível de remuneração relativamente elevado para os operários qualificados e num grande diferencial em relação aos salários de seus auxiliares. Além disto, os operários de ofício eram os principais favorecidos pelos esquemas de benefícios sociais oferecidos pelas empresas visando sobretudo atrair e fixar esta força de trabalho altamente qualificada.

A segunda característica importante deste sistema consistia no modo de transmissão do saber operário: o treinamento da mão-de-obra era realizado principalmente no decorrer da produção (“on-the-job”) e no seio de equipes de trabalhos lideradas pelos operários de ofício. E, finalmente, o poder destes operários no interior das usinas dependia em boa medida da existência de um sindicalismo de ofício, solidamente implantado na siderurgia, que dava sustentação aos interesses destes trabalhadores face, de um lado, ao patronato e, de outro, à massa dos operários não qualificados (excluídos, em grande medida, destas organizações).

Os sistemas de controle do trabalho na indústria siderúrgica americana e britânica passaram por uma transformação radical na virada do século, fenômeno este que se inscreve, de resto, num quadro de grandes mutações socio-econômicas (forte surto de concentração industrial, mudanças importantes na tecnologia e na estrutura de qualificações da mão-de-obra, etc.). No plano da relação de forças, verificou-se um declínio do poder dos operários de ofício, que se traduziu, em particular, na decadência do sindicalismo corporativo. Estas mudanças abriram espaço para o surgimento de múltiplas práticas sociais no âmbito das unidades de produção, indicando a emergência de novas formas de controle do trabalho, marcadas pelo fortalecimento do controle do empresário capitalista sobre o processo de produção.

No caso das grandes empresas siderúrgicas dos Estados Unidos, em especial, a destruição do antigo sistema de organização da produção deu lugar à introdução de novas formas de remuneração do trabalho operário, ao desenvolvimento de políticas sociais de caráter “paternalista”, à introdução de novos esquemas de formação/treinamento da mão-de-obra e à implantação de “trajetórias de promoção” para os empregados da empresa<sup>102</sup>. Estes novos elementos estão na origem da formação de “mercados internos” de trabalho na siderurgia americana, o que constitui um traço marcante do sistema de controle do trabalho que se consolidou no pós-guerra no contexto da hegemonia de uma configuração “fordista” da relação salarial<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Parece-me oportuno traçar aqui um rápido paralelo com o desenvolvimento da siderurgia no Brasil. Neste caso, a evolução das relações de trabalho e de emprego seguiu trajetória, em muitos aspectos, diferente. Com efeito, pode-se identificar duas fases distintas do processo de construção da grande indústria do aço no país: uma fase de formação durante os anos 1920 e 1930 (houve um surto de expansão da manufatura do ferro, concentrada na região central de Minas Gerais, no decorrer do século XIX; este desenvolvimento sofreu, porém, uma ruptura quase completa entre o final do século passado e o início da década de 1920, grosso modo), e um período de expansão e consolidação a partir do pós-guerra. Não existiu durante a fase de formação (a que é pertinente aqui para efeito de comparação) sistema semelhante ao “contract system”. Desde o início coube à iniciativa das empresas o papel decisivo no sentido de superar os obstáculos existentes, não somente no que concerne à transferência de tecnologia mas também no que diz respeito à mobilização da mão-de-obra (tanto qualificada quanto não qualificada) requerida pelo empreendimento. Quanto a este segundo aspecto, assinala-se que, devido à ausência de um mercado de trabalho na principal região produtora (a mesma região de Minas Gerais, naquela época isolada dos principais pólos industriais do país), foi necessário criar dispositivos que viabilizassem a formação e a difusão do regime de trabalho assalariado. Este processo conduziu à implantação de um sistema de controle do trabalho específico, cujas características apresentam, no entanto, algumas semelhanças em relação ao sistema que prosperou na siderurgia americana após a destruição do “contract system”; notadamente: “paternalismo” autoritário na gestão da mão-de-obra, fraca organização dos trabalhadores e formação/treinamento predominantemente “on-the-job” (cf. C.G.FERREIRA, 1990).

<sup>103</sup> Em algumas grandes empresas do setor siderúrgico da indústria brasileira, num período bem mais recente (isto é valido sobretudo para os anos 1960 e 1970), constatou-se igualmente a existência de fortes mecanismos de “internalização” do mercado de trabalho: relativa estabilidade do emprego, funcionamento de “trajetórias de promoção” para o pessoal das usinas, nível relativamente elevado de salários, etc. Deve-se assinalar, porém, que estes “mercados internos” tinham um caráter restrito e precário se comparados, por exemplo, com o sistema que prevalecia na grande siderurgia americana. Tais restrições se traduziam, em particular, numa dependência ainda considerável em relação ao “mercado externo” de trabalho para certas categorias de trabalhadores, no caráter “informal” (pouco institucionalizado) das “trajetórias de promoção” e na importância dos mecanismos de segmentação interna da mão-de-obra (cf. C.G.FERREIRA, 1987a - capítulo V, item 3.1). Além do mais, no plano socio-econômico e político mais global, convém lembrar que uma relação salarial de tipo “fordista” nunca foi dominante no capitalismo brasileiro (cf. C.G.FERREIRA, 1993b).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENHAMOU-HIRTZ, A. (1966), *Les Relations Collectives dans la Sidérurgie Américaine*, Paris, Cahiers de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, Armand Colin.
- BOLOGNA, S. (1982), “A composição de classe e a teoria do partido na origem do movimento dos conselhos dos trabalhadores”. In: TRONTI, M.; PANZIERI, R.; BOLOGNA, S. et alii, *Processo de Trabalho e Estratégias de Classe*, São Paulo, Zahar.
- BOYER, R. e SAILLARD, Y. (orgs.) (1995), *Théorie de la Régulation. L'Etat des Savoirs*, Paris, La Découverte.
- BOYER, R. (1981) “Les transformations du rapport salarial dans la crise”, *Critiques de L'Economie Politique*, n° 15-16, Paris.
- BOYER, R. (1989), *The transformation of the capital-labor relation and wage formation in eight OECD countries during the eighties*, Paris, CEPREMAP, nov./89.
- BOYER, R. (1990), *A Teoria da Regulação - uma análise crítica*, São Paulo, Nobel.
- BOYER, R. (1995a), “Aux origines de la théorie de la régulation”. In: BOYER, R. e SAILLARD, Y. (orgs), op.cit.
- BOYER, R. (1995b), “Vingt ans de recherches sur le rapport salarial: un bilan succinct”. In: BOYER, R. e SAILLARD, Y. (orgs.), op.cit.
- BOYER, R. (1995c), “Du fordisme canonique à une variété de modes de développement”. In: BOYER, R. e SAILLARD, Y. (orgs.), op.cit.
- BRAVERMAN, H. (1977), *Trabalho e Capitalismo Monopolista*, Rio de Janeiro, Zahar.
- BURAWOY, M. ( 1985), *Politics of Production*, Londres, Verso.
- CASTEL, R. (1995), *Les Métamorphoses de la Question Sociale - une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- COBAN, A. (1995), “La régulation et l'école radicale américaine”. In: BOYER, R. e SAILLARD, Y. (orgs.), op.cit.

- CORIAT, B. (1979), *L'Atelier et le Chronomètre*, Paris, Christian Bourgois.
- CORIAT, B. (1994), “La théorie de la régulation. Origines, spécificités et perspectives”, *Futur Antérieur*, n° especial: “Ecole de la Régulation et Critique de la Raison Economique”, Paris, L’Harmattan.
- DEBOUZY, M. (1984), *Travail et Travailleurs aux Etats Unis*, col. “Répères”, Paris, La Découverte.
- DE GAUDEMAR, J.P. (1982), *L'Ordre et la Production*, Paris, Dunod.
- ELBAUM, B. (1983), “The internalization of labor markets: causes and consequences”, *American Economic Review*, maio/83.
- ELBAUM, B. (1986), “The steel industry before World War I”. In: ELBAUM, B. e LAZONICK, W., *The Decline of the British Economy*, Oxford, Clarendon Press.
- ELBAUM, B. e WILKINSON, F. (1979), “Industrial relations and uneven development: a comparative study of American and British steel industries”, *Cambridge Journal of Economics*, vol.3, n° 3.
- FERREIRA, C.G. (1987a), *Procès de Travail et Rapport Salarial dans l'Industrie Sidérurgique - étude de la formation des normes mondiales et du cas brésilien*, tese de doutorado, Univ. de Paris X-Nanterre, França.
- FERREIRA, C.G. (1987b), *Processo de Trabalho e Relação Salarial: um marco teórico-analítico para o estudo das formas capitalistas de produção industrial*, Belo Horizonte, CEDEPLAR/UFMG (Texto para Discussão n° 37).
- FERREIRA, C.G. (1988), “Processo de trabalho na indústria siderúrgica: uma tentativa de caracterização geral”. In: *Anais do Seminário “Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira”*, São Paulo, USP-Coordenadoria de Atividades Culturais.
- FERREIRA, C.G. (1990), “Processo de produção e relações de trabalho na formação da siderurgia brasileira - o caso CSBM”, *Estudos Econômicos*, vol. 20, n° 1, São Paulo, IPE/USP, jan.-abr./90.

FERREIRA, C.G. (1993a), “A evolução das normas técnicas de produção na siderurgia. Principais tendências históricas”, *Nova Economia*, vol. 3, n° 1, Belo Horizonte, Departamento de Ciências Econômicas da UFMG, set./93.

FERREIRA, C.G. (1993b), *O Fordismo, sua Crise e o Caso Brasileiro*, Belo Horizonte, CEDEPLAR/UFMG (Texto para Discussão n° 65).

GORDON, D.; EDWARDS, R. e REICH, M. (1982), *Segmented Work, Divided Workers*, Cambridge, Cambridge University Press.

HOBSBAWM, E. (1964), *Labouring Men: studies in the history of labour*, Londres, Weindenfeld and Nicolson.

HOWARD, N. (1973), “The strikes and lockouts in the iron industry and the formation of the ironworkers unions, 1862-1869”, *International Review of Social History*, vol. 18, part 3.

KOTZ, D.M. (1990), “A comparative analysis of the theory of regulation and the Social Structure of Accumulation theory”, *Science and Society*, vol. 54, n° 1.

LEITE, M.P. e SILVA, R.A. (1995), “La sociología del trabajo frente a la reestructuración productiva: una discusión teórica”, *Sociología del Trabajo*, n° 25, Madrid, Siglo Veintiuno, outono/95.

LITTLER, C. (1982a), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Londres, Heinemann.

LITTLER, C. (1982b), “Deskilling na changing structures of control”. In: WOODS, S. (org.), *The Degradation of Work ?*, Londres, Hutchinson.

LITTLER, C. (1984), “L’essor du taylorisme et de la rationalisation du travail dans l’industrie anglaise (1880-1939)”. In: MONTMOLLIN, M. e PASTRE, O. (orgs.), *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.

NELSON, D. (1984), “Le taylorisme dans l’industrie américaine, 1900-1930”. In: MONTMOLLIN, M. e PASTRE, O. (orgs.), *Le Taylorisme*, op.cit.

NOIRIEL, G. (1988), “Du “patronage” au “paternalisme”: la restructuration des formes de domination de la main-d’œuvre ouvrière dans l’industrie métallurgique française”, *Le Mouvement Social*, n° 144, jul.-set./88.

- NOLAN, P. e EDWARDS, P. (1984), “Homogenise, divide and rule: an essay on *Segmented Work, Divided Workers*”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 8, n° 2.
- PERROT, M. (1979), “The three ages of industrial discipline in nineteenth-century France”. In: MERRIMAN, J.M. (ed.), *Consciousness and Class Experience in Nineteenth-Century Europe*, Nova York/Londres, Holmes & Meier.
- PICHLER, W.A. (1988), “A relação salarial fordista”, *Ensaios FEE*, ano 9, n° 2, Porto Alegre.
- PIORE, M. e SABEL, C. (1984), *The Second Industrial Divide: the possibilities of prosperity*, Nova York, Basic Books.
- POLLARD, S. (1959), *A History of Labour in Sheffield*, Liverpool University Press.
- PORTRER, J. (1982), “The iron trade”. In: WRIGLEY, C., *A History of British Industrial Relations, 1875-1914*, University of Massachussets Press, cap. 12.
- REICH, M. (1984), “Segmented labour: time series hypothesis and evidence”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 8, n° 1.
- SMITH, V. (1995/96), “El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años mas tarde”. In: *Sociología del Trabajo*, n° 26, Madrid, Siglo Veintiuno, inverno/95-96.
- STONE, K. (1974), “The origins of job structure in steel industry”. In: EDWARDS, R. et alii, *Labor Market Segmentation*, Lexington Books, D.C. Heath and Co. Massachussets.
- STORA, B. (1979), *Crise, Puissance, Perspectives de la Sidérurgie Mondiale*, Paris, Economica.
- VICHNIAC, J.E. (1990), *The Management of Labor: the British and French iron and steel industries, 1860-1918*, Greenwich/Londres, JAI Press.