

“U ma das características mais importantes da pressão operária no final dos anos 70 e começo da década de 80 é, assim, o fato de que as reivindicações trabalhistas se voltaram primordialmente para o local de produção, situando o tema da criação de organismos de representação dos trabalhadores como uma questão central.

É preciso apontar, porém, dois aspectos dessa organização. Por um lado, como já dissemos, as comissões surgem como uma expressão organizada da resistência dos trabalhadores frente à organização capitalista do trabalho; são, nesse sentido, organismos de defesa operária frente ao despotismo fabril no local de produção. Ao mesmo tempo, porém, são, na sua forma recente, a expressão da necessidade de um instrumento que seja um canal permanente institucionalizado dos conflitos que permeiam o dia-a-dia da fábrica. Se, para os trabalhadores, ela representa a forma institucionalizada de fazer expressar suas reivindicações, e significa uma real diminuição do poder gerencial, aumentando o poder de controle dos trabalhadores sobre as condições de trabalho, para os empregadores, no entanto, as comissões de fábrica significam, principalmente, a tentativa de antecipação e controle dos conflitos no cotidiano da produção. Essa tensão e essa ambiguidade caracterizam os organismos de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho na indústria contemporânea, em contraste com os órgãos de tipo “soviéticos”; e é particularmente clara nas indústrias estudadas, nos anos 80.”

Iram Jácome Rodrigues

## Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria

ISBN 85-249-0223-X



CORTEZ  
EDITORA

FASE

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
Capítulo I – VIDA E TRABALHO .....	19
1.1. Trajetórias operárias .....	20
1.2. O trabalho fabril .....	26
1.3. O não-trabalho ou a vida fora da fábrica .....	32
Capítulo II – ORGANIZAÇÃO NOS LOCAIS DE TRABALHO, PARTICIPAÇÃO OPERÁRIA E CONTROLE CAPITALISTA ..	37
2.1. A experiência recente das comissões de fábrica no Brasil ...	39
2.2. As mudanças na gestão do trabalho .....	42
Capítulo III – O SURGIMENTO DA REPRESENTAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	49
3.1. A comissão de fábrica da unidade de São Bernardo .....	51
3.2. A representação da unidade do Ipiranga .....	60
Capítulo IV – A DIFÍCIL INSTITUCIONALIZAÇÃO DE DIREITOS ..	69
4.1. A relação comissão/sindicato .....	75
Capítulo V – A LUTA PELA AFIRMAÇÃO OPERÁRIA NO ESPAÇO DA FÁBRICA .....	85
5.1. Os trabalhadores e a comissão de fábrica .....	95
5.2. As principais reivindicações no cotidiano do trabalho .....	99
5.3. A nova liderança que surge das fábricas .....	102
5.4. A comissão de fábrica como prática de resistência .....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	111
BIBLIOGRAFIA CITADA .....	119
ANEXOS	
I. Carta dos trabalhadores da unidade do Ipiranga .....	129
II. Reivindicações da representação trabalhista .....	131

## Capítulo V

### A luta pela afirmação operária no espaço da fábrica

À medida que se desenvolve a organização operária no interior da empresa, os conflitos tendem a se expressar mais organizadamente, criando uma *conflituosidade explícita permanente*. Ao invés do conflito surdo, localizado, em alguns casos sem formas mais claras de expressão, com o surgimento da organização operária no local de trabalho esses embates passam a ter um escoadouro natural — a representação trabalhista — e, não sendo mais abafados, afloram cotidianamente.

O surgimento da comissão de fábrica nas duas unidades da empresa estudada deu vazão ao descontentamento e ao inconformismo dos trabalhadores antes represados. Mais que isso: a *comissão, como desaguadouro das demandas trabalhistas dentro da empresa, resgatou, no espaço fabril, um pedaço da cidadania perdida pelos trabalhadores em seu local de produção*.

Em todas as entrevistas, sem exceção, mesmo naquelas em que aparecem várias críticas ao desempenho da representação dos trabalhadores, é unísono o sentimento de que muita coisa mudou com o advento da comissão de fábrica, seja na relação entre trabalhadores e supervisão, seja na melhoria real das condições de trabalho. A mudança que ocorreu na empresa é algo palpável, concreto. Não é sem razão que a aceitação e apoio da comissão de fábrica pelos trabalhadores é praticamente unânime nas duas unidades fabris.

Um problema crucial dentro da fábrica é a questão da hora extra. Antes o feitor recrutava os operários para trabalharem aos



sábados e — às vezes — até no domingo e não havia discussão. Os trabalhadores vinham por medo do "fácio" (demissão) ou outras medidas disciplinares. Hoje, de modo geral, faz hora extra quem quer e quando quer. Se se torna necessário o comparecimento de toda uma seção ou mesmo a fábrica inteira em um sábado, a comissão faz uma assembléia com os trabalhadores daquela área ou seção, ou do conjunto da fábrica, para decidirem sobre esta questão. Nessa prática operária cotidiana criou-se, em contraposição ao pólo de poder representado pela direção da empresa, o que poderíamos chamar de um contrapoder: aquele poder desenvolvido pelos trabalhadores, via comissão de fábrica, correspondendo à correlação de forças existente na relação diária com os empregadores.

De 73 a 78 eles não convidavam a gente para fazer hora extra. Eles davam um passe de entrada sem consultar se vinha ou não — "toma", passava. Na quinta-feira eles já davam o passe para a gente vir trabalhar no sábado. E agora não, né? Agora para se fazer hora extra, que a gente faz assembléia a semana toda para acabar com a hora extra mesmo, não tem mais hora extra dentro da fábrica e, mesmo assim, quando tem uma hora extra, pergunta se quer vir ou não (membro da comissão de fábrica da FA).

Outro entrevistado, soldador da FB, fala das muitas mudanças que ocorreram após a comissão de fábrica:

Olha, há muita mudança, há muita coisa dentro da própria (empresa) hoje, porque antes você jamais via um trabalhador chegar e questionar o próprio patrão e dentro da empresa existe isso aí a gente chega e questiona, não só aqueles que estão no lugar dos patrões, mas o próprio patrão, os próprios dirigentes, os próprios diretores da firma a gente questiona de lado a lado, que eles fala a gente questiona com eles na hora a gente diz se tá certo, isso aqui a gente não concorda, discutimos mesmo eles de um lado nós do outro, porque a gente sabe que eles estão de um lado a gente tá do outro, e a gente tem condições de questionar isso nos termos da própria direção . . .

A comissão de fábrica da unidade de São Bernardo foi criada em julho de 1981 e, segundo um entrevistado, também membro da comissão de fábrica. "o ambiente de trabalho atualmente, graças à organização do sindicato e também da comissão de fábrica, pelo menos falando de 21 de julho de 81 para cá, 21 de julho, quando foi conquistado a comissão de fábrica, mudou muito o ambiente na (empresa). No mínimo, o que os trabalhadores

*conquistaram foi dignidade, respeito à pessoa e aos seus direitos, o que não existia. Então, eu costumei dizer que a (companhia) tem duas histórias: antes e depois da comissão de fábrica. Antes era um verdadeiro inferno, onde ninguém respeitava ninguém, onde a palavra máxima era do chefe e ponto final. O peão não tinha o direito de contestar qualquer que fosse a ordem. Toda a ordem na cabeça dele, ordem dada é para ser cumprida e não para ser discutida, todo esse tipo de coisa. E, de 81 para cá, os trabalhadores entenderam que tinham conquistado uma arma poderosa chamada comissão de fábrica e que eles elegeram e confiaram para a representação deles. Então, a partir daí os trabalhadores começaram a entender que eles tinham direitos, apesar de saber de seus deveres, mas que eles também tinham direitos. E começaram a brigar e defender com unhas e dentes, através da comissão de fábrica, seus direitos" (grifos meus).*

Como dizíamos, há uma unanimidade quando os entrevistados se referem ao *antes e depois da comissão*.<sup>1</sup> O depoimento acima é síntese dos múltiplos aspectos que convergem para o nascimento e organização da representação operária nos locais de trabalho. A luta pela conquista da *dignidade, respeito à pessoa e aos seus direitos*. A classe trabalhadora, se enfrentando cotidianamente com o despotismo da fábrica, *se rebela contra a alienação* no local de produção.<sup>2</sup> Não quer ser tratada como coisa, como mera extensão da máquina, mas como *ser humano*. *Ordem, chefe, inferno* são denominações para a apreensão dessa realidade. *A rebeldia do trabalho* que leva às formas organizadas de luta traz na raiz a tentativa do operariado de não ser tratado como simples mercadoria.<sup>3</sup> É a rebelião contra as suas condições de existência, submetida ao arbítrio da administração, à rotina *coisificante* da fábrica, que funciona como um sopro de liberdade no espaço fabril. E a expressão maior desse *momento de liberdade*<sup>4</sup> é a organização operária no local de produção, a comissão de fábrica, significativa da identidade coletiva, do sentimento de pertencimento a uma classe que, para conquistar e consolidar seus direitos, tem que se enfrentar com os empregadores na produção.

Nas palavras de Amnérís Maroni (1984: 65), "no centro de questionamento dos novos movimentos sociais está a rebelião contra a *alienação*. Se nos movimentos sociais essa centralidade se faz sensível, no movimento operário se impõe como a questão. É o questionamento da alienação desde sempre presente que abriu brechas para a construção do novo sujeito e suas formas de luta . . . É a partir daí, do questionamento da alienação, que os novos sujeitos constroem pouco a pouco sua identidade".



A idéia da ditadura na produção, das chefias autoritárias, das ordens que devem ser cumpridas, também está presente no depoimento de um ferramenteiro da FA e membro da comissão de fábrica:

Seria até difícil enumerar tudo o que se mudou lá. A gente via e eu, inclusive, sofri esse tipo de coisa. *Há quatro anos atrás era uma ditadura violenta lá. Uma supervisão que ditava (as ordens) e tinha que se obedecer senão era dispensado...* Nós tínhamos na estamparia, que é o distrito da gente, *há quatro anos atrás os caras choravam lá de tanta pressão*, principalmente em questão de hora extra. Agora, a hora extra já não é obrigatória. É uma coisa espontânea. Vem quem quer e tudo bem. Outra coisa: nós conseguimos... ganhamos, praticamente, uma estabilidade, depois que a gente formou a comissão, com a união do pessoal (grifos meus).

Essas entrevistas dão a dimensão das mudanças que ocorreram nas duas unidades da empresa com o surgimento da comissão de fábrica. O problema da estabilidade, de que todos falam nas entrevistas, é um fato relevante, pois, com a prática da organização por local de trabalho, da solidariedade interna dos trabalhadores, enfim, em função da organização pela base conseguida nas duas fábricas, *por mais de quatro anos não houve demissões* unilaterais de trabalhadores.<sup>5</sup> As demissões realizadas foram voluntárias e normalmente com o pagamento de uma quantia bem maior do que a devida se a demissão se desse em bases normais. Toda demissão passava pela comissão de fábrica para que a representação dos trabalhadores opinasse sobre a aceitação ou não da dispensa do empregado. O depoimento de um membro da comissão de fábrica da FA é bastante ilustrativo desse fenômeno:

Demissões voluntárias ocorreram. Do funcionário chegar e pedir para ser demitido por uma questão dele ir para a casa dos pais no interior, morar em algum sítio do pai, de uma fazenda, alguns até de se transferir mesmo para esse tipo de coisa. Essas demissões ocorreram de que forma? O companheiro escrever uma carta do próprio punho, entregar para a comissão e a comissão ir negociar com a direção da empresa a dispensa desse companheiro com todos os seus direitos.

O poder da representação dos trabalhadores nas duas fábricas é significativo. Em entrevistas que realizamos com feitores, quando perguntados sobre a comissão de fábrica, aqueles mais reticentes, mais avessos a essa prática organizativa dentro da empresa, mostravam-se apreensivos porque "agora quem mandava na fábrica não

era mais a gerência e sim a comissão de fábrica". Alguns criticavam a própria gerência por esse fato.<sup>6</sup>

A organização dos trabalhadores na produção retirou parte do poder que detinha a pequena e média chefia (líderes, feitores, etc.), levando uma parte ponderável dela — no primeiro momento — a uma reação de desconfiança, temor e crítica à atuação da comissão de fábrica. Essa diminuição de poder da supervisão intermediária era vista como perda de autoridade frente aos subordinados.

Esse processo de diminuição do poder da hierarquia na fábrica também é ressaltado por um membro da comissão de fábrica da FB. Para ele, houve muitas conquistas importantes, como em relação às condições de trabalho e no tocante a melhorias salariais. Mas, em sua opinião, o que ocorreu de mais importante, *"foi quebrar a estrutura de poder dentro da fábrica*. Não aquela história de poder, aquela pirâmide do poder que tem, tem o líder, tem o feitor, tem o supervisor, tem o fulano de tal, até chegar lá em cima, que é uma coisa opressiva, em que o chefe chegava, ele dava uma ordem para o trabalhador e ele, mesmo que visse que aquilo estava errado, fazia por medo de ter uma represália, esse tipo de coisa... (Hoje) o trabalhador discorda, aprendeu que pode discordar, questiona a chefia, coloca(-a) na berlinda quando necessário... Então para mim é um grande avanço o que a gente está conseguindo: é o respeito, é o fato do trabalhador se conhecer melhor, saber melhor da força que ele tem e, ao mesmo tempo, *implodir um pouco essa estrutura de opressão que adota o sistema de chefia dentro da fábrica* (grifos meus).

Há muitos outros episódios que sugerem, na prática cotidiana da organização dos trabalhadores, elementos dessa *conflitualidade explícita* instalada no interior da empresa. Alguns carregados de grande força simbólica, como na greve de dezembro de 1984 na unidade de São Bernardo, um movimento amplamente vitorioso onde todas as reivindicações dos trabalhadores foram atendidas.

Esse movimento durou cerca de onze dias, alternados com paralisações, greves parciais, paralisações por seção e por área, a chamada *greve pipoca*, etc. No auge desse movimento os operários resolveram ocupar a fábrica e, por essa razão, ninguém podia sair da empresa. Resolveram subir até o restaurante da gerência e fecharam-no, proibindo os gerentes e diretores da empresa de lá almoçarem. Avisaram a estes que se quisessem almoçar o fizessem no restaurante dos mensalistas.<sup>7</sup> Para fechar o restaurante seguiram cerca de vinte trabalhadores, liderados por um representante

da comissão de fábrica, sendo muito bem recebidos pelos funcionários.

A direção da empresa (superintendentes, gerentes, diretores, etc.) aceitou almoçar com os trabalhadores no outro restaurante. É fato pequeno, mas pleno de simbolismo, no qual se vislumbra o sentimento contra a hierarquia e os privilégios existentes dentro da empresa. São pequenos aspectos, por vezes fragmentários, da prática operária cotidiana que mostram — ou pelo menos sugerem — a explicitação do conflito, para a qual a representação dos trabalhadores tem um papel importante.

Ainda que a ação da comissão de fábrica esteja bastante ligada às demandas dos trabalhadores no local de trabalho, porém, há certas dificuldades na relação representante/representado.

Há uma preocupação da representação operária, no seu dia-a-dia, na sua dinâmica, com a relação comissão/trabalhadores dentro da fábrica.

Constata-se muitas vezes que o trabalhador fica dependente em demasia da iniciativa da comissão.

De repente você é o cara que vai resolver tudo. Então essa questão (*o paternalismo*) a gente tem no dia-a-dia na cabeça. Tem hora que você realmente vai lá pra cima e você está discutindo, mas sempre o seguinte: quem está respaldando você, quem é teu reforço, quem é que realmente está fazendo com que você (*lute*), é o trabalhador que tem que assumir essa luta... É ele que vai decidir se é bom ou se é ruim, se faz ou não se faz. *Aí eu acho que é a forma que você se obriga, que o trabalhador se obriga, que ele entende e participa. Não é só na forma de votar. É na forma de assumir aquilo que ele vota* (membro da comissão da FB, grifos meus).

Há um anseio muito grande por parte das duas comissões de fábrica no sentido da participação cada vez maior de seus representados nas demandas cotidianas no interior da empresa. A comissão tem claro que só a ampliação da participação do conjunto dos operários lhe dará poder de barganha nas negociações com os empregadores.

Na relação representante/representado, no entanto, as maiores críticas vêm da base operária e, particularmente, do setor mais qualificado: os ferramenteiros. A questão principal é o *tempo livre*

*remunerado* da comissão. Decorrência do grande volume de demanda nos dois estabelecimentos industriais, a realidade é que os membros da representação operária ficam todo o tempo disponível dentro da empresa em função da atividade da comissão de fábrica.

Perguntado se esse fato não tenderia a criar, com o passar do tempo, um certo distanciamento do conjunto dos trabalhadores e chegar até a desenvolver uma camada burocrática (a comissão) que faria as coisas pelos trabalhadores, os membros das duas representações respondem que dificilmente seria possível prosperar um tipo de prática burocratizada na relação com os trabalhadores, face à própria condição de representação operária ser uma organização que está presente no cotidiano da fábrica, portanto, junto com aqueles que a elegeram. Mas, dizem eles, esta é uma preocupação que está na cabeça de todos.

Assim, em função da questão do tempo livre, a comissão de fábrica tem recebido várias críticas de uma parcela significativa dos operários. Essas críticas apareceram em vários depoimentos de trabalhadores das duas fábricas e até entre membros de sua representação.

Um ferramenteiro da FA lembra que a comissão de fábrica necessitaria "ter mais diálogo com o pessoal". E continua:

... porque de uns tempos para cá a própria comissão deixou de ter aquele papinho no café... No começo da comissão... nós fazíamos periodicamente reuniões nas plataformas em dez, doze pessoas por vez. Nós, na hora do café... ia lá e batia um papinho. Na hora de ir embora, no próprio boteco, tomando uma cerveja, qualquer coisa, a gente batia (um papo).<sup>8</sup> Hoje em dia já não se faz isso... Está existindo a falta de diálogo.

Esse depoimento nos mostra o quanto é real, à medida que vai se consolidando a institucionalização da comissão, o perigo de distanciamento na relação representantes/representados. Este trabalhador explica este distanciamento como sendo decorrência do tempo livre integral de que desfruta a comissão de fábrica dentro da empresa.

O pessoal da comissão, o que eu acho errado, eles conseguiram agora tempo livre, desde a hora que entram até a hora que saem... Se eles usassem esse tempo aí que eles estão tendo livre para, digamos, ir no setor trocar uma idéia, bater um papo, fazer lá a questão do bate-papo lá dentro...



Às vezes você passa na salinha da comissão, você vê dois, três companheiros da comissão sentados lá. "Nós estamos esperando uma reunião com fulano de tal, tal hora". Tudo bem! Mas, enquanto não chega a hora daquela reunião, tal hora com fulano de tal, sair, dar uma volta, passar num setor.

Essa crítica se resume, em seus aspectos gerais, à falta de diálogo e à questão do *tempo livre* da comissão dentro da empresa.

É com a intervenção crítica cotidiana dos trabalhadores que a comissão pode se tornar cada vez mais um organismo *deles* e menos um instrumento *para eles*.<sup>9</sup>

As preocupações suscitadas pelo entrevistado anterior se coadunam com os temores do coordenador da comissão da FB.

A preocupação que eu tenho hoje é quando eu vejo — eu sempre falo, nós temos uma sala, a gente estabeleceu um horário na sala. A gente abre a sala das onze à uma (da tarde), fecha uma e quinze, uma e meia a sala. A gente, eu, como coordenador que eu era, que faço parte da coordenação hoje, eu não aceito que a comissão de fábrica fique fazendo vultinha no corredor, que fique na sala antes do horário que a gente marcou, que ande de mão no bolso. Isso é uma preocupação que eu tenho. Eu fiz um dia mais ou menos uma pesquisa e eu conversei com 100 trabalhadores, mais ou menos, 105 a 107 trabalhadores durante o dia... Sempre falo com os companheiros, que é uma obrigação nossa, é de estar na área, conversar com o trabalhador mesmo. Não é passar no corredor e só falar ói, tudo bem. Nada disso.

A comissão de fábrica é expressão das contradições que surgem no seio da empresa e, ao mesmo tempo, tem que ser um conduto por onde passam as aspirações dos trabalhadores, buscando a negociação nos pontos conflitivos entre os empregados e a direção da empresa.

E esses conflitos surgem a cada momento. Nas palavras do secretário da comissão da FB, os problemas são tantos e de tal monta que não sobra tempo:

Eu, por exemplo, não trabalho na empresa. Eu bato meu cartão e estou a serviço da comissão de fábrica. Sou secretário-geral. Eu não trabalho mais nem um dia porque não dá mais... um problema não espera seu tempo livre. Quando ele acontece você tem que estar ali para encaminhar, para resolver, para tentar solucionar.

Esse é o cotidiano da comissão e sua dinâmica na relação com os trabalhadores no local de trabalho.

O tempo livre tanto pode levar a comissão a um maior dinamismo da atividade da representação dos trabalhadores como pode levar à omissão perante os operários, criando uma certa acomodação por parte de seus integrantes com relação à empresa, a comissão passando a funcionar muito mais como uma espécie de *amortecedor dos conflitos* do que como expressão mesma desses conflitos no local de produção. Esse é, sem dúvida, o dilema, a tensão, vivida diariamente pelo organismo de representação trabalhista. "Hoje a gente tem na empresa os membros da comissão de fábrica que não trabalham mais, só ficam discutindo com trabalhador. Uma preocupação também que eu tenho é que o trabalhador se acomoda muito" (membro da comissão da FB). É, pois, no emaranhado dessas contradições que a comissão tem que atuar e se afirmar, porque sua consolidação — não apenas em uma ou outra fábrica, mas no conjunto das grandes empresas — terá importância decisiva para o futuro do sindicalismo no Brasil.

Estamos apenas no início de grandes mudanças que possivelmente se darão no futuro próximo. Esta pesquisa, a partir de duas experiências de comissão de fábrica, tem buscado mostrar a *face oculta* dessa maré montante que esses movimentos poderão fazer surgir. Entrando em seus meandros, não olhando apenas aquilo que *descuidadamente* aparece na superfície, mas procurando *decifrar* nas profundezas desse oceano operário que direção tomarão as *ondas*, que tanto podem acabar nas praias quanto bater nos rochedos. Essa é a dinâmica a ser apreendida.

Então, o que eu acho que vai acontecer na (empresa), vai chegar, assim, uma época em que a gente vai discutir o seguinte: quem é que a gente vai aceitar como gerente ou como diretor. Ou a (empresa) acaba com a comissão de fábrica ou a gente chega nesse ponto aí (representante da comissão de fábrica da FB).

A medida que é colocada como perspectiva a questão da aceitação ou não — pelos trabalhadores — de um gerente ou de um diretor da fábrica, esse fato por si só demonstra o poder de pressão alcançado pelos operários no interior da empresa.<sup>10</sup>

Para o pesquisador é importante atentar para esses fatos que afloram à superfície, vendo-os como a ponta de um poderoso *iceberg* em gestação. Os trabalhadores *descobriram* nesse momento que a melhor maneira de fazer frente ao poder da hierarquia

patronal na produção é questioná-lo cotidianamente, é se organizarem horizontalmente nos locais de trabalho.

A experiência da comissão de fábrica tem se mostrado, em larga medida, uma alternativa de luta do movimento operário, particularmente naquelas áreas de maior concentração industrial e nas grandes e médias empresas.

A partir de 1982, na região da Grande São Paulo, ocorreram dezenas e dezenas de greves reivindicando melhorias salariais, melhores condições de trabalho e comissões de fábrica. Movimentos caracterizados por grande combatividade e criatividade nas formas de luta.

Há uma tensão muito profunda no interior do movimento operário. Tensão e expectativa. Tensão molecular que se expressa nos conflitos fabris e, de vez em quando, explode em greves e ocupações de fábrica; expectativa porque os trabalhadores estão atentos ao processo que se desenrola no interior da produção e, em muitas oportunidades, mesmo fragmentariamente, suas lutas apontam para um aumento do controle sobre as condições de trabalho.

O processo é extremamente dinâmico. Os fatos ocorrem como se nos interstícios do movimento dos trabalhadores houvesse vasos comunicantes que molecularmente transmitissem experiências de fábrica a fábrica.

A gente sabe que hoje a reivindicação é política mesmo. A comissão de fábrica... tem mais é que ter uma visão muito maior politicamente porque a gente tem que avançar é dentro da contabilidade da empresa. É saber realmente como é administrada uma empresa, saber como funciona a contabilidade da empresa, quanto é que a empresa exporta, quanto ela ganha, qual o lucro dela (membro da comissão de fábrica da FB).

O depoimento desse trabalhador sugere que, a partir de sua prática social, os trabalhadores, em sua luta cotidiana no espaço fabril, conseguem apreender uma visão de política que propõe uma forma diferente de gestão da empresa, questionando em seus fundamentos a hierarquia patronal.

A afirmação operária no local de produção passa pela demanda de aumento do controle sobre as condições de trabalho, pela diminuição do poder de hierarquia no interior da fábrica, em particular a supervisão intermediária, e pela conquista de novos direitos no mundo do trabalho.

A perspectiva que se desenha para o futuro, assentada no estudo de um grupo de trabalhadores em duas unidades produtivas de uma grande empresa automobilística, nos leva a sugerir que as formas de organização por local de trabalho tenderão a se generalizar no interior do movimento operário.

### 5.1. Os trabalhadores e a comissão de fábrica

A criação da comissão de fábrica nos dois estabelecimentos da empresa significou uma mudança importante no comportamento dos trabalhadores. Os operários tomaram a comissão como uma conquista fundamental na luta por seus direitos no mundo do trabalho. Ela representou, realmente, um tratamento melhor para os horistas, uma maior estabilidade no emprego, melhor relação entre empregados e supervisão e, nesse sentido, um menor grau de coerção por parte das chefias no cotidiano fabril. Todos esses aspectos foram amplamente ressaltados nas entrevistas.

A tranquilidade para trabalhar, o fim do medo ao desemprego, a preocupação com a melhor qualidade possível no trabalho realizado, o fim das perseguições contra os operários dentro da empresa, propiciados pelo surgimento das duas comissões de fábrica, foram também temas abordados nos depoimentos dos trabalhadores.

O papel autoritário das chefias<sup>11</sup> é ressaltado em todas as entrevistas. A grande mudança trazida pela representação operária foi com relação ao despotismo fabril, simbolizado naqueles chefes mais autoritários.

Comissão de fábrica, lá dentro, para mim e acho que para todo mundo lá, foi um Deus. É que nem eu te falei: os chefes são bacanas agora, mas antigamente não existia. Antigamente era assim: você fazia, estava trabalhando, e trabalhava com aquele receio! Você falava: "Se eu fizer um negócio errado, meu chefe vai vir aqui, vai me dar uma bronca, vai me falar, e eu não tenho quem vai defender por mim..." Hoje não. Hoje o cara fala um negócio diferente para você, o chefe, você não gostou, "eu não gostei do que você falou para mim, eu vou falar com a comissão de fábrica". Ah! Você falou na comissão de fábrica, já é outro papo. Aí ele já começa a te tratar (melhor) (soldador da FB).

A demanda por aumento de controle do operariado sobre as condições de trabalho aparece a cada momento na produção, tendo como pano de fundo as lutas da representação operária pela



diminuição do ritmo de trabalho da linha de montagem. A organização nos locais de trabalho representa, para os trabalhadores, a resistência às condições mais degradantes do trabalho fabril. E, à medida que a massa operária faz sua experiência de luta no interior da produção, a comissão de fábrica desponta como fator significativo da identidade operária.

Na produção, até uns anos atrás, antes, digamos, da implantação da comissão, *era como uma escravidão* (montador de estampa da FA).

A comissão de fábrica trouxe, para os trabalhadores, uma melhoria real das condições de trabalho, das relações com a chefia, uma certa estabilidade no emprego e maior respeito pelo operário dentro da fábrica.

Segundo um inspetor da linha de montagem da FB, com a representação por local de trabalho muita coisa melhorou na empresa. "Agora já facilita mais para o pessoal. *Um pouquinho mais de liberdade no serviço*. Trabalha com (a) cabeça mais sossegada. Acho que, numa dessa af, até o serviço rende mais, que o pessoal trabalha mais tranqüilo".<sup>12</sup> Os próprios trabalhadores reconhecem que uma maior liberdade no trabalho e a maior tranqüilidade na consecução de suas tarefas tendem a aumentar a produtividade. No entanto, o que é ressaltado nesses depoimentos é que a existência da representação operária diminui o antigo poder de coerção que as chefias possuíam. Hoje há um pouco mais de liberdade no trabalho. Nesse sentido, a auto-organização dos trabalhadores representa uma liberalização das relações de trabalho no interior da produção.

E é a ação política da massa operária dentro da fábrica, buscando ampliar o espaço de liberdade na luta por seus direitos, que faz nascer a representação no local de trabalho.

Comissão de fábrica é bom. A gente conquistou um espaço bem grande com ela lá. A gente não tinha antes. Trouxe bastante benefícios não só para a *ferramentaria*. Principalmente para a *produção*, onde os companheiros eram bastante escravizados, que eu me lembro. Não tinha essa de ser discutido, não tinha nada. Ali você era um escravozinho que entrava de manhã, saía de tarde, não podia falar nem a nem b (ferramenteiro da FA).

A organização capitalista do trabalho, ao mesmo tempo que exige para algumas tarefas um alto grau de especialização, desquali-

fica grande parte do trabalho humano tornando-o rotineiro, cansativo, repetitivo, monótono, sem criatividade. A *ideologia* do rendimento do trabalho, da necessidade de especialização,<sup>13</sup> etc. sem dúvida não surge com o capitalismo. No entanto, no enfrentamento cotidiano contra o autoritarismo na fábrica, contra a *lógica da produção*, a hierarquia, emerge a representação por local de trabalho. E a comissão de fábrica, na empresa estudada, tem-se mostrado um instrumento importante dos trabalhadores na conquista de seus direitos.

A seguir, algumas tabelas nos mostram, a partir de determinadas questões, a relação trabalhadores/comissão de fábrica.

A Tabela 1 trata da relação operários/supervisão. Nesse caso, encontramos uma das maiores mudanças ocorridas com o surgimento da comissão de fábrica. E isso aparece claramente quando cerca de 90% dos operários das duas unidades produtivas reconhecem que houve uma melhoria significativa no tratamento que lhes dispensavam os supervisores com a existência da representação trabalhista (alternativas "concordo totalmente" e "concordo em parte").

TABELA 1  
A comissão de fábrica e o tratamento dado aos horistas

Questão: "Com a comissão de fábrica os supervisores estão tratando melhor os horistas?"	FB %	FA %
Concordo totalmente	51	54
Concordo em parte	38	41
Discordo em parte	3	2
Discordo totalmente	8	3
	100%	100%

Fonte: Rodrigues (1985).

O elevado percentual dos trabalhadores da FA (95%) que concordam que houve uma mudança para melhor na relação com os supervisores se deve, em parte, ao fato de que o surgimento da comissão de fábrica na unidade do Ipiranga causou um impacto maior que em São Bernardo, pois na FB já havia uma ativa participação do sindicato na luta dos trabalhadores anterior à

criação da organização por local de trabalho, fato que não ocorria com os trabalhadores da unidade do Ipiranga.

A maior estabilidade no emprego, uma conquista palpável dos trabalhadores de ambas as fábricas, por cerca de quatro anos, é apontada por 85 e 89%, respectivamente, dos horistas da FB e da FA, como conseqüência da atividade da comissão de representantes.

TABELA 2  
Comissão de fábrica e segurança no emprego

Questão: "Com a comissão de fábrica os trabalhadores se sentem mais seguros no emprego?"		
	FB %	FA %
Concordo totalmente	38	43
Concordo em parte	47	46
Discordo em parte	8	5
Discordo totalmente	7	6
	100%	100%

Fonte: Rodrigues (1985).

É possível que a pequena diferença (5%) para mais dos trabalhadores da unidade do Ipiranga na alternativa "Concordo totalmente" se deva ao fato de que a representação sindical dos metalúrgicos de São Paulo não teve, nesse período, uma eficácia muito grande para as demandas trabalhistas, ao contrário do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo.

O apoio que a representação trabalhista obteve no operariado é muito grande. Mais de 40% dos empregados entrevistados nas duas unidades da empresa acreditam que a comissão de fábrica pode fazer *muita* coisa pelos trabalhadores. Se somarmos ao percentual daqueles que declararam que o organismo por local de trabalho pode fazer *alguma* coisa pela mão-de-obra teremos, respectivamente, 79 e 88% de respostas na FB e na FA. Esses dados são extremamente significativos da importância que os horistas dão à sua representação no interior da empresa na luta por seus direitos.

TABELA 3  
O que a comissão pode fazer

Questão: "De um modo geral, você acha que a comissão de fábrica:"		
	FB %	FA %
Pode fazer <i>muita</i> coisa pelos trabalhadores	43	43
Pode fazer <i>alguma</i> coisa pelos trabalhadores	36	45
Pode fazer <i>pouca</i> coisa pelos trabalhadores	15	7
Não pode fazer <i>nada</i> pelos trabalhadores	1	2
Não sei dizer	5	3
	100%	100%

Fonte: Rodrigues (1985).

Pelas tabelas acima há, por parte da mão-de-obra, uma expectativa muito grande com relação ao desempenho da comissão de fábrica. Isso decorre da legitimidade que possui a representação trabalhista na relação com os trabalhadores, o que aumenta o seu poder de barganha junto aos empregadores. Por outro lado, enquanto organização operária que está no dia-a-dia da produção, a comissão de fábrica possui uma representatividade incontestada junto aos seus representados. Foi possível constatar esse aspecto tanto nos questionários respondidos pelos horistas quanto nas entrevistas qualitativas. E a relação de representantes e representados nos confrontos com a empresa é fundamental para desenvolver entre os trabalhadores a sua consciência, a dignidade da condição operária e a experiência de lutar pela defesa de seus direitos.

Com a representação por local de trabalho os operários têm um aprendizado de democracia no interior do estabelecimento industrial. O operariado sabe que na produção só pode contar com suas próprias forças, por isso a necessidade de coesão que desemboca na formação da comissão de fábrica. E essa união ocorre nas lutas diárias em muitos aspectos, onde se ressalta a maior segurança no trabalho, a melhoria do tratamento dispensado pelas chefias aos empregados e a expectativa de que a representação trabalhista possa fazer muita coisa pelos operários. Esses são os pressupostos da relação entre os trabalhadores e a comissão de fábrica.

## 5.2. As principais reivindicações no cotidiano do trabalho

As demandas dos trabalhadores no interior da empresa se relacionam primordialmente com a melhoria das condições de trabalho na fábrica. Problemas como falta de água nos bebedouros — em algumas áreas —, falta de ventilação, vestiário inadequado,



*velocidade das linhas que são constantemente alteradas*, exigindo dos operários um ritmo muito maior de trabalho, a relação com as chefias, equiparação salarial, promoções, transportes e segurança no trabalho são algumas das questões que permeiam o dia-a-dia fabril.

Na unidade do Ipiranga, depois de uma greve que durou três dias em novembro de 1983, os trabalhadores conseguiram 40 linhas de ônibus, praticamente para todas as regiões da Grande São Paulo em que moravam empregados da companhia. A conquista desta reivindicação, que fazia parte das demandas dos trabalhadores há muitos anos, ocorreu a partir da ação desencadeada pela comissão de fábrica. E, de repente, algo que a empresa anteriormente não aceitava sequer discutir transformou-se em uma reivindicação plausível aos olhos da montadora. Quando da implementação dessas linhas de ônibus, a representação operária organizou, no final do expediente, uma grande festa com a presença de *todos os empregados e seus familiares*, com fogos, balões, etc., para comemorar o início das atividades do sistema de transportes para os trabalhadores da fábrica. Ressalte-se que, durante os seis meses anteriores a esta inauguração, foi organizada uma comissão com representantes da gerência e dos trabalhadores para o estudo da operacionalidade do sistema de ônibus, o trajeto por onde passariam as linhas de transporte, etc.

Como nos diz o *Boletim Unificado* nº 2, de março de 1986, órgão das comissões de fábrica dos trabalhadores da empresa:

Esperamos que os representantes da empresa se empenhem em levar a sério as reivindicações e as reclamações dos operários, implantando uma política mais humana em relação aos seus empregados, deixando de tratar-nos como simples peças que podem ser repostas sempre que a companhia quiser.

Há uma grande preocupação da comissão de fábrica no sentido de uma real humanização das condições de trabalho, isto é, uma substancial melhoria nas condições em que se processa o trabalho fabril.

A falta de papel higiênico e toalha nos banheiros da *usina-gem, eixos e tapeçaria* da FB, assim como a necessidade de dedetização dos vestiários da área de montagem/mecânica na mesma unidade de produção, foram reclamações feitas pela comissão de representantes, que também reivindicou a participação da representação operária na programação de produção, pagamento de refeições para os guardas quando em serviço de vigilância externa,

bolsas de estudo para os empregados e seus filhos [conseguindo, inicialmente, 4 mil bolsas de estudo parciais para os filhos dos trabalhadores (1983)]. Demandou também, junto ao banco que serve à empresa, uma diminuição dos juros de mercado cobrados por este estabelecimento quando de empréstimo aos empregados da companhia, tendo conseguido uma taxa de 1,5% menor que as existentes no mercado.

É interessante observar que as reivindicações das duas representações extrapolam em muito os muros da fábrica. A preocupação central é com o trabalhador, dentro da empresa ou fora dela. Não há apenas a questão salarial no horizonte da comissão de fábrica.

Um dos aspectos que norteia a atividade da representação operária no interior da unidade de produção é a *melhoria das condições de vida e trabalho para os empregados* tanto dentro quanto fora do local de trabalho. Poderíamos dizer que há uma preocupação com o trabalhador que é *social*, indo, portanto, muito além das questões atinentes ao ambiente de trabalho, como nos mostram muitas das reivindicações de ambas as representações na empresa estudada.

Essa capacidade que possui a comissão de, ao mesmo tempo que discute todas as questões relacionadas com o cotidiano operário na produção, participar, ainda que indiretamente, da vida dos trabalhadores e de suas famílias para além do local de trabalho é, sem dúvida, um aspecto que a diferencia profundamente do sindicato. Por outro lado, o amplo apoio obtido pelo organismo de representação dos trabalhadores nas duas unidades da empresa em questão se deve, em grande medida, a essa característica da organização operária no local de trabalho.

Demandas como bolsas de estudo para os filhos dos trabalhadores, ou a solicitação à companhia para que estabeleça um sistema de auxílio aos empregados que têm filhos excepcionais, atendendo-os com relação a transporte, educação e tratamento médico adequados, são alguns exemplos a que se somam muitos outros.

O conjunto das reivindicações e/ou reclamações operárias apontam para o aumento do controle dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho, criando assim um certo poder da mão-de-obra, que se contrapõe ao poder do capital no interior da empresa, em particular ao autoritarismo das chefias, e ampliam os horizontes do trabalho para além dos muros da empresa, vendo o operário não apenas enquanto produtor, mas também enquanto cidadão.<sup>14</sup>

de natureza individual da empresa, como áreas de recreação, quadro de aviso dos sindicatos nas dependências da empresa (...), mas a Federação das Indústrias alega que essas reivindicações devem ser individualmente postuladas a cada empresa. No meio do ano nós procuramos a empresa para discutir esse problema, elas se negam a discutir sob a alegação de que este é um assunto que deve ser discutido nas épocas de dissídio coletivo, que eles não podem individualmente aceitar uma posição e entrar em rivalidade, em contraste até com um concorrente seu. Elas terão que manter uma linha uniforme de comportamento entre as diversas indústrias e essa linha uniforme só poderia ser tomada através da Federação das Indústrias. Agora, a Federação das Indústrias alega que não pode exercer nenhuma ingerência na filiada dela que é a indústria, e que o assunto deve ser discutido com a indústria. Então, nesse pingue-pongue não há obrigatoriedade legal"<sup>21</sup>.

### 3. As condições conjunturais de aprofundamento da crise

Enquanto a economia se debatia numa fase depressiva, o desemprego rondava as filas de trabalhadores às portas das empresas e o controle estatal aferrolhava os sindicatos, essas contradições entre as novas demandas e a capacidade dos organismos sindicais de expressá-las e resolvê-las foram obscurecidas.

Entretanto, a retomada do crescimento econômico a elevadas taxas anuais colocou-as, novamente, no campo de visão dos atores implicados nas atividades industriais. Particularmente no último ano, a melhora sensível na absorção de trabalhadores industriais, que trouxe inclusive à baila o fantasma da escassez de mão-de-obra<sup>22</sup>, parece ter contribuído para reacender o debate em torno desta questão. Esta "crise" de oferta de mão-de-obra cria condições favoráveis à expressão das demandas dos trabalhadores que não se sentem mais tão ameaçados pela possibilidade de desemprego.

Por outro lado, o próprio crescimento impetuoso da produção industrial gerou parte dessas novas demandas, já que ele parece ter implicado num agravamento generalizado das condições de trabalho no grande estabelecimento fabril. De fato, as empresas parecem ter respondido à necessidade de ampliar a produção alterando o ritmo de trabalho e prolongando a jornada de trabalho. No primeiro caso,

20. Não queremos dizer com isso, que aí não existam os problemas para os quais a CLT tem uma resposta normativa. Apenas sugerimos que estes não são os únicos, e, quiçá, nem os mais importantes.

21. Entrevista de Pesquisa, abril de 1973.

22. Até agora não conhecemos nenhuma análise científica a respeito do problema da escassez de mão-de-obra tão alardeada na imprensa diária. Não podemos, portanto, saber em que extensão ela existe de fato e que setores atinge. Entretanto, parcial ou totalmente verdadeira o que importa é que ela é real ao nível da consciência dos agentes — empresários e trabalhadores — sendo suscetível, portanto, de influir em suas condutas.

estabelecem-se padrões mais elevados para o produção de cada trabalhador, aumentando a velocidade das máquinas e suprimindo os pequenos intervalos de descanso, de lanche e de ida aos sanitários. No segundo caso, recorre-se às horas extras.

Segundo Joaquim dos Santos Andrade, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, 97% das metalúrgicas paulistas operam com o seguinte regime de trabalho: "Nos dias de semana os operários cumprem oito horas normais, mais duas horas-extras (o máximo permitido por dia pela lei) e mais uma hora e 36 minutos para compensar o sábado; no sábado, porém, trabalha-se oito horas em regime extraordinário, já que a jornada normal foi cumprida durante a semana. Além disso", segundo Joaquim, "os empregados não saem realmente de férias: apenas tiram suas férias legalmente mas continuam trabalhando na empresa e recebem um salário a mais, como gratificação"<sup>23</sup>.

O resultado desses procedimentos adotados pelas empresas é um aumento constante da produtividade do trabalho sem contrapartida na elevação dos salários.

No complexo industrial automobilístico localizado em São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo, por exemplo, assim evoluiu a produtividade de empresa a empresa:

Empresa	1971/70	1972/71	1972/70
Ford-Willys do Brasil S.A.	48%	19%	75%
Mercedes Benz do Brasil S.A.	31%	10%	44%
Saab-Scania do Brasil S.A.	30%	—	30%
Toyota do Brasil S.A.	—41%	—15%	—50%
Volkswagen do Brasil S.A.	5%	24%	30%
Kubota-Tekko do Brasil S.A.	2%	—24%	—23%

Fonte: Produção de veículos, em março — ANFAVEA; Trabalhadores do mês de março — Guias de Contribuição Sindical.

Tabela elaborada pelo DIEESE. A produtividade é dada pela razão entre o número de veículos produzidos e o número de trabalhadores empregados.

Contudo, no cálculo dos reajustes salariais para a categoria metalúrgica, nos dois anos considerados no quadro acima, o índice de

23. Brisola, Dirceu e Serrano, Luís. "Aumentando a velocidade das máquinas", *Opinião*, 57. 10/12/73, p. 5. O mesmo artigo descreve outro procedimento para aumentar a jornada de trabalho sem recorrer às horas extras, por meio de um complicado sistema de rotação de turnos.



Reivindicações como a criação de um departamento de assistência social ou a não-cobrança de fraldas para as crianças internadas no hospital conveniado com a empresa foram demandas atendidas pela companhia que, independentemente do seu significado intrínseco (no caso do departamento de assistência social e da contratação de assistentes sociais), são aspectos voltados para os trabalhadores não apenas como produtores, mas como seres humanos. E que atingem não só o operário que está *ao pé da máquina*, mas seus familiares.

Aparentemente, a força da representação dos trabalhadores em suas demandas cotidianas reside na capacidade de dar expressão às solicitações mais diversificadas relacionadas com a mão-de-obra seja enquanto coletivo de produtores diretos, seja naqueles direitos sociais mais elementares de exercício da cidadania,<sup>15</sup> e que se projeta para além do horizonte da empresa, dando conta de outros aspectos que fazem parte da vida dos trabalhadores e de suas famílias que não estão explicitados no cotidiano da vida na fábrica.

Poderíamos dizer, acompanhando o raciocínio de Wanderley Guilherme dos Santos, que, no caso específico da emergência da representação trabalhista no interior da empresa, a luta operária se desenrola no sentido de, implícita ou explicitamente, tentar transformar o estatuto de *cidadania regulada* doada no pós-30 (Santos, 1979: 74).<sup>16</sup>

### 5.3. A nova liderança que surge das fábricas

Está nascendo no interior das fábricas uma ampla camada operária que, no cotidiano do trabalho, tem estado à frente nos embates com os empregadores: *por melhores condições de vida, por maior participação operária no controle das condições de trabalho e pelo alargamento dos direitos democráticos na unidade de produção.*

Essa liderança, em grande medida (na FB), possui baixa escolaridade formal: um amplo contingente se situa entre os operários semiquualificados (cerca de 75%).<sup>17</sup> Vale dizer, sem uma profissão definida no sistema fabril. Apenas 15% possuem alta qualificação: ferramenteiros, fresadores, etc. Esses dados se tornam mais contundentes quando comparados com a representação da FA. Esta possui formalmente mais escolaridade e 80% de seus representantes estão na categoria de qualificados, apenas 20% sendo semiquualificados. No conjunto, 60% dos membros da comissão de fábrica da unidade do Ipiranga são altamente qualificados.

A representação operária da FB tem 60% de nordestinos,<sup>18</sup> contra apenas 10% dos trabalhadores da FA. Por outro lado, 70% dos membros desta comissão de fábrica nasceram no Estado de São Paulo, contra cerca de 32% da FB.

A quase totalidade dos pais dos representantes da FB tiveram experiência de trabalho rural. Cerca de 61% *só trabalharam na lavoura*, outros 33% *trabalharam muito tempo* no campo. Para a representação dos trabalhadores da FA esses números são, respectivamente, 40% e 30%.

Esses dados demonstram que a esmagadora maioria da liderança operária na empresa automobilística pesquisada *são operários de primeira geração* e esse fato não muda em nada sua combatividade, espírito de luta e a consciência de defesa dos interesses de sua classe.

Com relação ao trabalho no meio rural, mais de 60% dos representantes da FB de algum modo passaram por essa experiência. Na FA, no entanto, apenas 40% tiveram algum tipo de vínculo com o mundo agrário antes de ingressarem na indústria.<sup>19</sup>

É uma nova liderança que vai muito além dos membros das duas comissões de fábrica na empresa estudada. Operários que tomam a frente nas principais reivindicações que surgem na produção e que poderão ter um papel cada vez mais significativo nas demandas da classe trabalhadora. Poderíamos dizer que essa liderança que emerge das fábricas perfaz, em termos numéricos, aproximadamente 10% dos operários nas duas unidades produtivas da companhia. São esses trabalhadores mais atuantes, mais mobilizados, que são o ponto de apoio fundamental para a atividade da comissão de representantes. É uma camada de trabalhadores extremamente aguerrida, reivindicante, combativa e que também sabe dialogar e negociar com seus empregadores, fazendo valer seus direitos e *reconhecendo na empresa o interlocutor legítimo para suas demandas.*

Muitas vezes é uma liderança anônima na sua categoria ou mesmo no âmbito da empresa, mas no seu setor ou seção de trabalho, isto é, em seu posto de trabalho, são reconhecidos tanto pelos empregados quanto pelas chefias como indivíduos com liderança firmada junto àqueles que, como eles, estão *ao pé da máquina* no cotidiano da produção. São os que mais se destacam na defesa dos interesses de seus companheiros no local de trabalho.

É possível que a ampliação dessa vanguarda leve, a médio prazo, a uma mudança no comportamento das direções do movi-

mento sindical. Essa camada que ora se desenvolve no interior da empresa vem com uma forte relação com o conjunto dos trabalhadores, com muita familiaridade de suas demandas, aspirações e formas de ação. São operários que desenvolveram suas experiências na luta cotidiana: as pequenas lutas pela parada para café na linha de montagem, as paralisações por seção, as greves e assembléias por fábrica, os grandes movimentos por categoria. *A experiência operária é sua prática social tanto no interior da empresa quanto fora dela.*

"No ABC, nas assembléias, se aprendia muita coisa" (funileiro da FB). É essa idéia do *aprendizado operário* que acontece a partir das reivindicações no dia-a-dia do trabalho, o fundamento da prática desses operários que despontam como liderança dentro da fábrica, e por extensão, no conjunto da classe trabalhadora.

Na companhia estudada, essa liderança possui forte dose de pragmatismo na relação com o capital: defendem a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa; vislumbram a possibilidade dos empregados elegerem — em seus locais de trabalho — líderes, feitores e gerentes; e querem um maior controle *sobre as condições de trabalho* e, nesse caminho, levam uma luta sem tréguas contra o autoritarismo das chefias e pela democratização das relações de trabalho no local de produção.

A formação desse contingente operário ocorreu com a prática de sua classe na produção e — o que é mais significativo para a compreensão do comportamento dessa camada operária — sem nenhuma relação, salvo raras exceções, com as práticas desenvolvidas pela esquerda tradicional em nosso país. Por isso o comportamento mais pragmático<sup>20</sup> e menos ideologizado desses trabalhadores que têm se colocado à frente das lutas de sua classe nos anos 80.

Se esse fenômeno estiver ocorrendo no conjunto das empresas automobilísticas, nossa hipótese é que o grupo de trabalhadores do estabelecimento pesquisado, juntamente com operários de outras empresas, será a principal base para a renovação, em todos os níveis, da liderança do movimento operário e sindical em nosso país, o que em parte já está acontecendo na região do ABC paulista.

#### 5.4. A comissão de fábrica como prática de resistência

A representação no local de trabalho funciona para a mão-de-obra como importante catalisadora coletiva do conjunto das demandas existentes no cotidiano fabril. Fator de identidade ope-

rária, ela representa a forma organizada de resistência dos trabalhadores frente ao processo de trabalho.

É a possibilidade do operariado fazer frente ao ritmo extenuante do *trabalho de fábrica*, mantendo sua individualidade, criando seu próprio ritmo de trabalho, diferente daquele imposto pela direção da empresa; lutando para diminuir a opressão e repressão do *sistema de fábrica* que cai como *tempestade* em suas cabeças.

Para a mão-de-obra, a comissão de fábrica representou uma diminuição "daquela característica opressiva" de que se revestia o poder da empresa no cotidiano do trabalho de fábrica. É essa idéia da representação operária como uma espécie de contrapoder à hierarquia patronal que permeia a atividade do organismo dos trabalhadores e que faz dela um instrumento fundamental de resistência no espaço de produção.<sup>21</sup>

Em alguns momentos, ela é o *locus* onde as demandas íntimas, afetivas e pessoais que normalmente são reprimidas no dia-a-dia dos trabalhadores vêm à tona, o que demonstra a relação de confiança que a massa operária tem para com seus representantes.

A comissão de fábrica, num determinado momento, ela é até um *fórum*, assim, de consultas sentimentais, às vezes. Já aconteceu casos na comissão de companheiros que poderiam ser inclusive meu pai, vamos dizer assim, de chegar e: "Preciso falar com você em particular"... Então, do companheiro chegar e pedir conselho para a gente de como ele deve tratar o filho dele, de como ele deve tratar a esposa, assim, coisas desse tipo, que não têm nada a ver com comissão de fábrica (representante da comissão de fábrica da FA).

À medida que os trabalhadores não têm, muitas vezes, como dar vazão a seus problemas familiares, psicológicos, afetivos, etc., é normal que no campo onde emerge a representação dos trabalhadores, a fábrica, essas questões sejam remetidas para aquele espaço onde o trabalhador se vê enquanto sujeito, com identidade própria, reduzido, por excelência, da resistência cotidiana contra a *coisificação* do trabalho fabril: a comissão de fábrica.

A comissão de fábrica não apenas significa a possibilidade de melhores condições de trabalho para o empregado e, nesse sentido, é um instrumento de defesa contra o constante desgaste da mão-de-obra, mas é também um ponto importante de contato, diálogo e negociação com o patronato.



Não é, tão-somente, uma resistência contestadora, pois a institucionalização da organização operária pressupõe a negociação com a empresa e o reconhecimento explícito da direção do estabelecimento como interlocutora legítima para as demandas trabalhistas. Ao mesmo tempo, a comissão de fábrica é o instrumento pelo qual, implícita e explicitamente, os trabalhadores lutam cotidianamente contra a organização capitalista do trabalho naquilo que ela possui de hierárquica, controladora, disciplinadora, despótica e alienante na unidade de produção; ainda quando dialogando e negociando. Há então um espaço onde se expressa o conflito e onde se disputa um *maior poder de controle* no local de produção, aumentando paulatinamente seu campo de atuação frente ao patronato.

Ao mesmo tempo que é a confluência por onde passa e se expressa a resistência operária na fábrica, a representação por local de trabalho também possui uma importante *dimensão educativa*<sup>22</sup> para os trabalhadores. Ela está na raiz do aprendizado cotidiano do operariado na luta por seus direitos. Causa e consequência desse *aprender com a prática*, as comissões caracterizam a experiência dos trabalhadores da indústria automobilística no decorrer dos anos 80, na empresa estudada.

É no entrelaçamento de múltiplos interesses no espaço fabril — de um lado, as demandas conflitantes entre empregados e patrões, de outro, a diversidade de interesses no interior da própria classe trabalhadora — que a resistência organizada da mão-de-obra, fator de unidade da massa operária, vai construindo seus organismos de representação e contribuindo, a nível mais geral, para o alargamento das conquistas democráticas no mundo do trabalho.

## Notas

<sup>1</sup> A propósito das mudanças que ocorreram com a formação da comissão de fábrica, é significativa uma charge que aparece no jornal da comissão da FA, nº 4, de fevereiro de 1985. O primeiro plano mostra que antes da comissão havia a diretoria da empresa, depois um muro de tijolos separando-a da supervisão e dos operários. Neste caso a supervisão funcionava como uma espécie de *guarda* dos interesses da empresa. Os trabalhadores não podiam levar suas reivindicações aos empregadores e, naturalmente, suas demandas não eram atendidas. No segundo quadro, *com a comissão*, o muro é derrubado, desaparece a supervisão — vista como entrave pelos trabalhadores — e os operários vão negociar diretamente com a direção da empresa, onde se lê: "discussão e resolução de problemas".

<sup>2</sup> Segundo Evers (1984: 18), "durante o longo processo de ruptura com a alienação, o que pode ser de relevância prática para os movimentos sociais atuais são os primeiros e tímidos passos no sentido de tornarem-se sujeitos de sua própria história. (...) Fundamentalmente, isto significa reafirmar a própria dignidade humana diante da experiência diária de miséria, opressão e devastação cultural".

<sup>3</sup> As palavras de um ferramenteiro da FB dão a medida da atitude dos trabalhadores ao serem tratados como uma *engrenagem* da máquina. É uma crítica contra a alienação do trabalho fabril. "Mas só que hoje ele (o supervisor) também respeita a gente como funcionário da firma. Eles sabem que o homem não é... o homem que está trabalhando não está lá como uma peça qualquer. Ele está lá, é um pai de família que tem uma casa, que quer sair daqui mais contente, que tem que voltar amanhã para produzir pensando no seu futuro, pensando na sua reivindicação, nos seus sonhos. Isso é coisa normal que todo mundo tem. Só que muitas vezes ele é esmagado pela supervisão... não dava nem chance para se conversar" (grifos meus). Sobre essa questão, ver Marx (1975, livro 1, vol. I).

<sup>4</sup> Para Hannah Arendt (1979: 192), "a liberdade, que só raramente — em épocas de crise ou de revolução — se torna o alvo direto da ação política, é na verdade o motivo por que os homens convivem politicamente organizados. Sem ela, a vida política como tal seria destituída de significado. A *raison d'être* da política é a liberdade, e seu domínio de experiência é a ação".

<sup>5</sup> Em abril/maio de 1985 ocorreu uma greve dos metalúrgicos da indústria automobilística, em São Bernardo, conhecida como *vaca brava*. Na empresa estudada esse movimento teve a duração de 54 dias. Após essa paralisação, na FB foram demitidos 243 trabalhadores. Em 1986 houve nova greve em julho, quando foram demitidos mais 204 operários, *incluindo aí a quase totalidade da comissão de fábrica*. Em outubro de 1986 os empregados dessa unidade de produção voltaram a paralisar suas atividades exigindo aumento de salários e a volta da comissão de representantes dos trabalhadores. Desta vez não houve demissões. No dia 12 de dezembro de 1986, os operários das duas fábricas estudadas aderiram ao chamamento da greve geral feito pelas centrais sindicais, paralisando completamente suas atividades. Na FA, em fevereiro de 1986 foram demitidos 89 trabalhadores das seções de *ferramentaria e modelação*. Segundo a comissão de fábrica, essas dispensas estavam ocorrendo porque a companhia "vendeu" 685 mil horas de trabalho dessas duas seções para suas filiais do Japão e Espanha (*Comissão em Notícias*, nº 7, abril/86). Possivelmente, isso também se deve a uma reorientação da produção da empresa em escala mundial e ao aumento da automação industrial. Sobre a questão do afastamento da maior parte dos membros da comissão de representantes da fábrica de São Bernardo, ver as *considerações finais* deste trabalho.

<sup>6</sup> Segundo o gerente de Operações Industriais da empresa na época, "a idéia básica para o sucesso da comissão — no entendimento da (companhia) — é mostrar ao supervisor que a comissão não retira a sua autoridade. Ao contrário, ela permitirá que o supervisor exerça uma autoridade que ele já tinha antes, mas que não percebia ou não praticava" (*Tendências do Trabalho*, em Araújo, 1983: 28). Ora, na prática isso não ocorreu. A comissão colocou a nu o papel fundamental da supervisão: o *controle da mão-de-obra*. E a função que os supervisores detinham, de ser o elo de ligação entre os operários e a direção da empresa, de certa maneira passou a ser desempenhada pela representação dos trabalhadores, deixando à chefia intermediária um papel bastante secundário.

<sup>7</sup> Há também o restaurante dos horistas, onde normalmente os trabalhadores fazem suas refeições de macacão. No restaurante dos mensalistas, a comida é um pouco melhor; os horistas também podem almoçar aí, no entanto, têm que trocar de roupa: neste refeitório é proibida a entrada dos operários de macacão.

<sup>8</sup> É interessante notar que as questões colocadas por esse trabalhador nos remetem aos primórdios do movimento operário, quando as organizações operárias tinham um papel que ia muito além dos limitados alcances do sindicalismo. "As primeiras *trade unions* eram bem mais que simples associações para a melhoria dos salários e das condições de trabalho. A *union* era também uma comunidade social dentro da qual os membros podiam encontrar o calor da camaradagem e da amizade que a sociedade de



classes, com frequência, lhes negava.

O sindicato primitivo era um clube e um centro social, um local de esparcimento e camaradagem... O trabalhador ia à sua associação que, geralmente, em seus primeiros tempos, celebrava as reuniões em uma taberna, para conversar e fumar com seus amigos, assim como para pensar formas de melhorar seu nível de vida e de trabalho em um sentido econômico" (Sturmthal, 1971: 36-7).

- 9 É comum, em vários depoimentos de membros de ambas as comissões de fábrica, aparecer a distinção entre "nós" (membros da representação trabalhista) e "eles" (os trabalhadores da empresa, os representados), ou, ainda, referirem-se ao conjunto da mão-de-obra da fábrica como "os peões", "a peçoada", etc. É uma pequena mostra de certa diferenciação, da separação que existe entre o organismo por local de trabalho e a base operária.
- 10 Na unidade de São Bernardo há casos de gerentes transferidos para outras áreas, por pressão dos trabalhadores, ocorrência de problemas de relacionamento com a mão-de-obra. Segundo o depoimento de um membro da comissão de fábrica, "hoje (na empresa) já existe a prática dos trabalhadores fazerem abaixo-assinado para não aceitar o gerente", e continua, "para se ter uma idéia, hoje o líder dentro da empresa (em algumas áreas) é escolhido. À noite foram passar um companheiro a feitor e os companheiros não aceitaram. Em outra também, da pintura, os companheiros não aceitaram que fosse determinado companheiro a líder", e conclui dizendo que houve uma greve na funilaria e que, entre outras reivindicações, foi colocada a não-aceitação do gerente da área; "e o gerente saiu da área, porque os companheiros não aceitaram eles (sic)... Então, isso para nós já é um avanço".
- 11 A maioria dos autores que têm trabalhado com a problemática operária no interior da empresa depois de 1978 ressaltam bastante a questão do autoritarismo das chefias — em particular da pequena e média supervisão — no trato com a mão-de-obra. Ver, por exemplo, Frederico (1979: 58-66) e Rainho (1980: 72-7).
- 12 O presidente da companhia, em entrevista a uma revista semanal em abril de 1985, reconhecia que os elevados índices de produtividade da empresa e a qualidade alcançada por seus produtos foram possíveis pela organização dos trabalhadores no local de trabalho (Senhor, 24.4.1985: 69).
- 13 Vemant nos conta que havia entre os gregos uma antiga lenda que fala de *Margite*, um homem que, conhecendo todas as profissões, não pratica nenhuma corretamente. Superando com isso que, "em certos campos da ação, a habilidade exige uma especialização estrita" (Vemant, 1973: 226-7).
- 14 Em trabalho recente, Célia Galvão Quirino e Maria Lúcia Montes, fazendo uma retrospectiva histórica do conceito de cidadania nos dizem que, "a compreensão do que se entende por cidadania nos permite compreender a multiplicidade de dimensões que envolve a definição desse termo e que se torna necessário levar em conta concomitantemente. *Elas não desde a organização material da vida social — através do trabalho que garante sua reprodução — aos valores com os quais os homens interpretam e dão sentido a sua experiência de participar dessa vida social, passando ainda pela construção dos teóricos e filósofos, responsáveis pela elaboração sistemática dos valores e aspirações de seu tempo — ou, no caso dos grandes pensadores, valores universais, traduzidos em formas deles coetâneas — para chegar, enfim, às instituições que efetivamente ordenam as atividades dos homens na organização de sua vida em sociedade, bem como em relação ao exercício do poder político* (Quirino & Montes, 1987: 26-7, grifos meus).
- 15 Eunice Durham, em artigo sobre os movimentos sociais, nos diz que "a vivência... da coletividade de iguais criada pela ação conjunta de todos, se dá numa dimensão própria que implica uma novidade muito importante: o reconhecimento da pessoa num plano público e não privado. Na vida urbana de uma sociedade como a nossa, o indivíduo (parte diferenciada da massa) só é plenamente reconhecido como pessoa, como *sujeito*, nos grupos primários que se estruturam na vida privada: a família, os parentes, os amigos, os vizinhos. Na esfera pública tende a ser despersonalizado e figura como vendedor da força de trabalho, comprador de mercadorias, beneficiário do INPS, usuário do transporte coletivo, eleitor, homem-massa. Nos movimentos sociais de cunho comunitário, onde se valoriza a participação de todos e de cada um, onde todos devem falar, opinar, decidir, o que parece estar ocorrendo é um processo novo, o de constituição de pessoas na *esfera pública*, através do jogo do mútuo reconhecimento que ocorre internamente na prática comunitária" (Durham, 1984: 28, grifos no original). Ainda que o texto não se refira especificamente ao movimento operário, é bastante pertinente para o estudo que estamos fazendo e diz muito (guardadas as proporções) do papel da *organização no interior da empresa*, no sentido da "construção da cidadania" desses trabalhadores.
- 16 Sobre a temática da cidadania e movimento operário ver a obra clássica de Marshall (1967: 63 ss.). Ver também Weffort (1981).
- 17 Dados da pesquisa quantitativa realizada junto às duas comissões de fábrica em abril de 1984. Na época, dos 20 membros da representação de São Bernardo, 19 responderam à enquete. Na FA, a totalidade dos representantes dos trabalhadores respondeu ao questionário.
- 18 Esse fato talvez nos ajude a entender a grande quantidade de imagens/denominações que os trabalhadores criam para suas formas de luta. Se, de um lado, é uma maneira de expressar formas — ainda que simbólicas — de resistência ao trabalho fabril, pois geralmente nenhuma dessas imagens/denominações pertencem ao mundo industrial, por outro lado, esta linguagem simbólica está associada à experiência de vida não urbana. Por exemplo: operação *tartaruga*, *vaca brava*, *gato selvagem*, greve *pipoca*, operação *arrastão*, etc.
- 19 É necessário relativizar essa questão: em primeiro lugar, porque uma grande parte dos operários não trabalhou muito tempo no campo. Em segundo, a diferença cidade/campo hoje, em muitas áreas, é diminuta, em decorrência do desenvolvimento capitalista da agricultura brasileira. O que tem se mostrado, principalmente nos anos 80, na indústria automobilística, em decorrência do processo de trabalho, do papel na produção dos operários da linha de montagem, etc., é uma maior combatividade e nível de organização naquelas empresas onde a predominância dos trabalhadores migrantes é grande. Nesse sentido, as lutas dos trabalhadores do ABC são uma clara indicação dessa tendência e o exemplo mais significativo é a prática cotidiana dos operários da unidade de São Bernardo da empresa automobilística pesquisada. Essa questão, no entanto, não pode ser generalizada para o conjunto do movimento operário.
- 20 Analisando a greve geral de 12.10.1986, Leôncio Martins Rodrigues (*Jornal da Tarde*, 22.12.86) mostra que, apesar de uma certa *ambigüidade* na Central Única de Trabalhadores (CUT), entre a "prática agressiva defendida pela ala sindicalista e o projeto revolucionário de setores minoritários", nessa paralisação nacional, o objetivo dos dirigentes sindicais não era "destruir o poder mas participar dele" e que a liderança desse movimento "estava procurando ampliar a sua fatia no sistema de poder". Esta idéia de uma maior ação operária nos assuntos da empresa e uma ampliação de seu poder, ainda bastante restrito no local de trabalho, está muito presente na prática cotidiana dessa liderança que está despontando na produção. Por isso dizermos que essa vanguarda que emerge da fábrica tem um comportamento mais pragmático na defesa dos seus interesses.
- 21 "Assim, a organização capitalista do trabalho tende a se apoiar na definição de normas de trabalho. Os operários lutam contra as normas. Pode-se ver nessa luta apenas uma 'defesa contra a exploração'. Mas, de fato, ela contém infinitamente mais: precisamente para se defender contra a exploração, o operário é obrigado a reivindicar o direito de determinar por si mesmo seu ritmo de trabalho, de recusar ser tratado como coisa" (Castoriadis, 1985: 138).
- 22 Nesse sentido, a edição dos jornais de ambas as representações operárias, com uma periodicidade bimestral, além de boletins sobre temas mais prementes, ou panfletos chamando para determinadas lutas, são aspectos que no dia-a-dia do trabalho desenvolvem essa dimensão educativa para os seus representados. Por outro lado, a imprensa dos trabalhadores tende a funcionar como importante fator de organização coletiva dentro da fábrica.