

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, AÇÃO SINDICAL E RESPOSTAS OPERÁRIAS NA INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

PRODUCTIVE RESTRUCTURING, UNION ACTION AND WORKERS RESPONSES IN THE WHITE GOODS INDUSTRY

*Ângela Maria Carneiro Araújo**

*Mariana Leite Figueiredo***

RESUMO

O artigo discute o processo de mudanças recentes nas técnicas gerenciais e na organização do processo de trabalho em uma empresa do setor de eletrodomésticos de linha branca e a relação existente entre este processo de mudanças e a postura dos trabalhadores frente à organização e atuação sindical. A questão central é entender se as novas formas de gestão do trabalho e o maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa têm influência na sua relação com o sindicato e na sua disposição para a ação coletiva. Realizada em uma fábrica de fogões, recentemente adquirida por um grande conglomerado multinacional, a pesquisa mostra que a adoção de estratégias de envolvimento dos trabalhadores não foi suficiente para quebrar os laços entre os trabalhadores e o sindicato. Constatou-se que fatores como idade, tempo de empresa e percepção dos trabalhadores sobre as condições do mercado de trabalho e as suas reais possibilidades de conseguir um emprego melhor têm influência significativa na sua aquiescência em relação às novas exigências e metas da empresa, bem como no seu grau de satisfação com o emprego e o salário atuais. Isso pode explicar a aparente contradição entre o envolvimento e satisfação dos trabalhadores com a empresa, o alto índice de sindicalização e sua explícita valorização da organização e da ação sindical.

Palavras-chave: Sindicalismo; Reestruturação Produtiva; Metalúrgicos; Indústria de Linha Branca; Respostas Operárias.

* Doutora em Ciências Sociais e professora do Departamento de Ciência Política da Universidade de Campinas (UNICAMP). E-mail: araujo@unicamp.br.

** Aluna do Mestrado em Ciências Políticas, UNICAMP, bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). E-mail: marilfig@hotmail.com.

ABSTRACT

This article discusses the process of recent changes in management techniques and organization of labor process in a firm of the white goods sector and assesses the relationship between such changes and the workers' responses with regard to union organization and action. The central question is to understand how the new forms of labor management and especially the higher degree of the workers' involvement with the firm's objectives influences their relationship with the union and their disposition to collective action. The research, conducted in a stove factory, originally belonging to a Brazilian firm and recently acquired by a multinational group, shows that the adoption of strategies of workers' involvement was not enough to break the ties between workers and union. We found that factors like age, seniority and workers' perception of the labor market conditions and of their own real possibilities of obtaining a better job, have a significant influence on their good will as to the firm's new demands and objectives, as well as on their degree of satisfaction both with their jobs and wages. This may explain the seeming contradiction among workers involvement and satisfaction with the firm, the high degree of unionization and their explicit support of union organization and action.

Keywords: Unionism; Economic Restructuring; Metalworkers; White Goods Industry; Worker's Responses.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo¹ é discutir o processo de mudanças recentes nas técnicas gerenciais e na organização do processo de trabalho em uma empresa do setor de linha branca,² e verificar a relação existente entre este processo de mudanças e a postura dos trabalhadores frente à organização e atuação sindicais.

A questão central é entender se as novas formas de gestão do trabalho e, principalmente, o maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa têm influência na sua relação com o sindicato e na sua disposição para a ação coletiva.

A pesquisa no Brasil foi desenvolvida na região de Campinas em uma fábrica de grande porte, produtora de fogões. As informações sobre o processo de reestruturação da empresa foram obtidas através de entrevistas exploratórias com diretores e os gerentes dos setores de produção, vendas, logística, tecnologia, qualidade e recursos humanos. Além disso, foi realizado um *survey* com 48 gerentes, supervisores e encarregados e com 50 trabalhadores dos distintos setores da produção.³ No Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, que representa os trabalhadores do setor, a pesquisa foi feita através de entrevistas com dirigentes e do exame da imprensa sindical.

Na primeira parte, discutiu-se o processo de reestruturação realizado na empresa, principalmente nos últimos anos e seus impactos sobre a natureza, o conteúdo e as condições de trabalho. Na segunda parte, foi analisada a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, suas posições a respeito do processo de reestruturação e dos novos métodos gerenciais, bem como sua atuação no interior da empresa estudada. Na última parte, foram examinadas as percepções dos trabalhadores quanto a alguns aspectos relativos às mudanças ocorridas na empresa, sua avaliação sobre a empresa e as condições de trabalho e também a visão deles em relação ao sindicato que os representa.

¹ Esse artigo apresenta parte dos resultados obtidos em 2002/2003 no projeto de pesquisa intitulado "Globalização, Estratégias Gerenciais e Respostas Operárias: Um Estudo Comparativo da Indústria de Linha Branca" que faz parte de um projeto internacional do qual participaram grupos de pesquisa de outros quatro países (China, Turquia, Coreia do Sul, Taiwan).

² Setor de eletrodomésticos não portáteis (fogão, refrigeração, microondas etc.).

³ A amostra contemplou um número de trabalhadores proporcional ao número de homens e mulheres em cada um dos departamentos da produção. Os questionários, que continham questões fechadas e abertas, foram aplicados no interior da fábrica. As entrevistas foram realizadas em salas isoladas e todos os cuidados foram tomados para preservar a identidade dos entrevistados, mas os trabalhadores entrevistados foram enviados pelos encarregados de cada setor, o que pode trazer um certo viés para as informações obtidas e provocar algumas distorções.

2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO NA EMPRESA E SUAS CONSEQÜÊNCIAS

A unidade produtiva, objeto deste trabalho, é uma empresa especializada em fogões a gás, com aproximadamente 1.800 empregados, que se localiza na região de Campinas. A Empresa A, como a chamaremos daqui por diante, foi fundada em 1935 como uma empresa familiar de capital nacional que, inicialmente, tinha sua produção voltada para o mercado das pequenas cidades. Essa estratégia, que foi mudando ao longo das últimas três décadas, permitiu que seu produto se tornasse conhecido e consumido nacionalmente e se estabelecesse como uma marca forte no Brasil (ARAÚJO; GITAHY; CUNHA; RACHID, 2002).

A Empresa A iniciou seu processo de reestruturação na década de 1980, através de investimentos em equipamentos de base microeletrônica, principalmente em prensas computadorizadas e na automação dos setores de pintura e esmaltação. Esse processo aprofundou-se nos anos 1990 com a profissionalização da gerência em 1992 e principalmente após 1996, quando a companhia foi adquirida por uma das maiores empresas mundiais do setor, uma multinacional norte-americana. Como resultado dessa aquisição, o conglomerado norte-americano (que chamaremos doravante de MNA) passou a deter 14% do mercado doméstico de eletrodomésticos e 40% do mercado de fogões (ARAÚJO; GITAHY; CUNHA; RACHID, 2002).

A introdução desses equipamentos de base microeletrônica foi acompanhada pela adoção de algumas técnicas toyotistas de gestão como o *just-in-time* e o *kanban*. No entanto, as dificuldades encontradas para operar com o sistema de cartões do *kanban* levaram a empresa a optar por um sistema adaptado que elimina os cartões e assinala no chão ou nas prateleiras o número de peças que devem ser repostas.

A preocupação com a melhoria de qualidade dos fogões, com a redução de desperdícios e de custos levou a empresa a adotar programas de qualidade e a certificação pelas normas da ISO 9000, de modo a assegurar o aumento de produtividade e de sua competitividade no mercado nacional e internacional. Assim, a partir de 1996, algumas atividades e responsabilidades foram transferidas para os trabalhadores da produção, tais como a realização de pequenas manutenções corriqueiras nas máquinas e equipamentos, a limpeza do ambiente de trabalho e a inspeção visual das peças. No entanto, o controle de qualidade continua a ser feito por inspetores através de testes por amostragem dos produtos.

O objetivo da empresa, de acordo com o gerente de produção, é que o controle de qualidade seja feito pelo próprio trabalhador no seu posto de trabalho e que não seja mais necessário o teste por amostragem. Para isso, a companhia tem investido fortemente em treinamento visando, principalmente, a mudança de atitude dos trabalhadores com relação à sua disponibilidade e comprometimento com as metas de qualidade e de eliminação de desperdícios.

De fato, a Empresa A tem oferecido um número considerável de horas de treinamento por funcionário: aproximadamente 56 horas/pessoa para o pessoal administrativo e 36 horas para os operários, sendo que vários gerentes fizeram mais de 80 horas de treinamento ao longo de 2001. Contudo, se para estes últimos e para os funcionários administrativos, parte importante dos cursos oferecidos pela empresa diz respeito à preparação técnica necessária à utilização de novas ferramentas e métodos de gestão administrativa ou da produção, em geral, os treinamentos oferecidos aos trabalhadores tem caráter predominantemente comportamental.

A reestruturação da empresa realizada após a aquisição promoveu uma considerável redução de níveis hierárquicos e descentralização da gerência, de modo que, nos últimos anos, ocorreu uma mudança na postura dos gerentes e uma maior aproximação entre eles e seus subordinados. No entanto, não foi eliminado o cargo de encarregado, que continua central no controle direto dos trabalhadores nos distintos segmentos do processo produtivo.

Somado a essas mudanças, e em grande parte como decorrência delas, ocorreu um enxugamento expressivo de postos de trabalho, principalmente no final da década. Em 1996, a empresa contava com 2.600 funcionários, que foram reduzidos a aproximadamente 1.800 (cerca de 1.500 na produção), até dezembro de 2001, ou seja, uma queda de 32% no total da força de trabalho empregada. Os dados mostram também que o corte maior ocorreu entre 2000 e o fim de 2001, quando foram eliminados 28% do total de trabalhadores da produção. Essa redução parece ter sido, em parte, resultado da externalização de atividades produtivas que a empresa realizou nos últimos anos. Foram terceirizados: parte da estamperia de metais, o corte de chapas e beneficiamento do aço inox, fabricação de estampados e aramados, a fabricação da trempe e das prateleiras do fogão, parte da manutenção, distribuição e movimentação dos produtos acabados.

Com o objetivo de alcançar níveis superiores de qualidade, conforme orientação da MNA, a Empresa A adotou, a partir de 1998,⁴ o programa Six Sigma, que utiliza,

⁴ No entanto, o programa só passou a ser utilizado nos diversos setores da fábrica a partir de 1999 e mais intensamente em 2001.

de forma combinada, um conjunto de ferramentas de origens diversas com vistas à diminuição drástica do número de erros, de modo a alcançar o nível ótimo – equivalente ao 6 Sigma – de 3,4 defeitos por milhão de processos ou eventos (ARAÚJO; GITAHY; CUNHA; RACHID, 2002). Esse programa tem como metodologia a formação de equipes de trabalho *ad hoc* para a solução de determinados problemas. Dessas equipes, que se desfazem quando seu objetivo é alcançado, podem participar desde gerentes, técnicos, encarregados até trabalhadores da produção, que tenham envolvimento direto com o projeto (ou com o problema a ser resolvido).

Os resultados da aplicação do programa, são verificáveis a partir do nível Sigma que a empresa consegue alcançar, ou seja, a quantidade de defeitos por milhão (em quaisquer processos dentro da empresa, incluindo produção e setores administrativos). De acordo com o gerente de Six Sigma, a empresa conseguiu atingir o nível entre 3 e 4 Sigma, ao abaixar o índice de 64 mil defeitos por milhão para 41 mil por milhão entre 2000 e 2001, uma queda de 36%. A meta prevista para o ano de 2002 era atingir 50% de queda na porcentagem de defeitos (ARAÚJO; GITAHY; CUNHA; RACHID, 2002).

Para a implementação desse programa, houve um intenso processo de treinamento dos gerentes, chefes e encarregados, realizado dentro e fora da fábrica; com exceção dos principais gerentes que foram treinados também nos EUA. O que se observou é que apenas o pessoal com cargos de chefia e gerência obteve um treinamento completo de Six Sigma e foram incentivados a aplicar suas ferramentas, através da proposição de projetos de melhoria envolvendo a redução de defeitos e de custos. Os trabalhadores do chão de fábrica, entretanto, receberam um treinamento muito superficial e tiveram contato com o novo programa, principalmente através de uma cartilha e de cartazes colocados na fábrica⁵ e, em geral, não conseguiam ter clareza sobre seu conteúdo e utilidade.

As exigências vinculadas às novas metas de qualidade e produtividade alteraram a política de recursos humanos com a adoção de novos critérios de recrutamento e de programas de envolvimento dos trabalhadores. Nos últimos anos, a empresa tem contratado trabalhadores com no mínimo o primeiro grau completo,⁶ com experiência e, preferencialmente, numa faixa de idade entre 35 e 45 anos. As vagas são preenchidas primeiramente através do recrutamento interno e, em segundo lugar, é dada preferência

⁵ Entrevista realizada em 23 de janeiro de 2002, com o gerente de Six Sigma.

⁶ A importância da escolaridade, segundo o gerente de RH, está mais relacionada com a possibilidade de se ter uma visão melhor sobre qualidade e “outras preocupações que não estão relacionadas diretamente com a operação em si que o funcionário vai realizar”. Entrevista realizada em 20 de dezembro de 2001.

à contratação de ex-trabalhadores e a utilização de mecanismos mais informais como a indicação feita pelos próprios funcionários (em geral, de membros da família ou pessoas da sua comunidade, vizinhança etc.).

A contratação por indicação constitui um importante mecanismo de controle que se dá através dos laços de parentesco e de confiança entre o funcionário e seu indicado e é empregado pela empresa com o objetivo de dividir a responsabilidade sobre o novo contratado com o funcionário mais antigo que o indicou.

Segundo o gerente de RH, a MNA adota um “Código de Integridade”, que proíbe qualquer forma de discriminação de raça, de sexo e idade. No entanto, de acordo com o depoimento de vários trabalhadores e de alguns gerentes, até 1996, a empresa contava com um expressivo número de operárias na produção. Depois da aquisição pela MNA, provavelmente devido a uma visão preconceituosa que identifica as LER/DORT como “doença de mulher”, a empresa deixou deliberadamente de contratar mulheres. Por essa razão elas constituem atualmente um grupo muito restrito, concentrado nas linhas de montagem, que não chega a 2% do total de operários do chão de fábrica.

Para assegurar o envolvimento dos trabalhadores, a empresa possui um programa de participação nos resultados (PPR) que define o montante a ser dividido entre os trabalhadores pelo cumprimento de metas de produção. Além disso, seguindo tendências mundiais, adota um programa participativo na forma de esquema de sugestões chamado CLIC. Este programa recompensa, com valores entre R\$ 100 a R\$ 20 mil, indivíduos ou grupos por sugestões aprovadas e executadas que realmente geram diminuição de custos. Não há, entretanto, prêmios de produção nem planos de carreira como contrapartidas ao maior comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Apesar dessas iniciativas, vários gerentes entrevistados identificaram como problema o fato de os trabalhadores não “vestirem a camisa” da empresa.

As condições de trabalho parecem variar conforme o setor, mas, em geral, não há grupos de trabalho, a organização do processo de trabalho continua sendo tradicional, principalmente na estamperia e nas linhas de montagem, envolvendo tarefas repetitivas e intensivas em mão-de-obra. Existem poucas células, e não ocorreram grandes mudanças na disposição das máquinas, pois o grosso do processo produtivo se dá nas linhas de montagem. Os setores de esmaltação e pintura, apesar de automatizados, são os mais insalubres da fábrica. O nível de ruído é bastante elevado e tem causado um índice não desprezível de perda auditiva.⁷

⁷ De acordo com o depoimento do gerente de produção, em 23 de janeiro de 2002.

O ritmo de produção foi intensificado nos últimos anos. A empresa produzia, em média, 9 mil fogões por dia em 2002.⁸ Nas linhas de montagem cada operação é realizada em 20 segundos. Se ocorrer algum atraso ou for detectado algum defeito, qualquer operário pode parar a linha acionando um dispositivo que acende uma luz vermelha. No entanto, a parada, facilmente detectada pelos encarregados, dura apenas 20 segundos e a linha volta a se mover automaticamente.

Essa situação, aliada ao trabalho repetitivo e à ausência de melhores condições ergonômicas nas máquinas e bancadas de trabalho, tem causado um alto índice de LER/DORT, que, segundo o gerente de produção, atinge 10% dos trabalhadores do chão de fábrica. Diante da pressão dos trabalhadores e do sindicato, que vem sendo constante, para que sejam adotadas medidas de prevenção e de diminuição dos casos de LER/DORT, a gerência da produção passou a adotar a rotação (*job rotation*) dos operários entre os postos de trabalho e introduziu 10 minutos diários de ginástica laboral no início de cada turno.

É possível perceber que a Empresa A, apesar do aprofundamento e da intensificação da reestruturação verificados nos últimos sete anos, ainda não atingiu, na visão dos seus principais gerentes, as metas de modernização ótimas. Desde a sua aquisição pela MNA, vários esforços têm sido feitos nesse sentido. Assim, a preocupação com melhoria ergonômica das bancadas e ferramentas de trabalho tem sido uma constante. Além disso, a mudança de *layout*, a eliminação dos postos de trabalhos mais repetitivos e considerados insalubres, assim como a introdução de um nível superior de automatização nas linhas de montagem, com o objetivo de eliminar as lesões por esforços repetitivos, são metas a serem atingidas pela empresa nos próximos anos.

Outra mudança importante depois de 1996 ocorreu na política de RH. O setor foi reestruturado e passou a deter um papel estratégico no desenvolvimento da força de trabalho, na comunicação entre gerentes e funcionários, no cuidado com o grau de satisfação e nas relações de trabalho. Como vimos, a nova orientação do setor de RH modificou os critérios de recrutamento, o investimento em treinamento e no maior envolvimento dos trabalhadores, as recompensas monetárias, o perfil dos trabalhadores da produção e também as relações com o sindicato. De acordo com o gerente de RH,⁹ a relação com o sindicato, que era muito conflitiva, passou a ser uma relação de proximidade, de maior diálogo e respeito mútuo. No entanto, como veremos adiante, se essa maior proximidade foi benéfica para ambas as partes, ela não diminuiu a

⁸ A fábrica não estava operando com toda a sua capacidade, que era de 13 mil fogões/dia.

⁹ Entrevista realizada em 20 de dezembro de 2001.

combatividade do sindicato, não reduziu as dificuldades para atuação dos dirigentes sindicais no interior da fábrica, não eliminou os conflitos nem a capacidade de resistência dos trabalhadores.

3. O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Os trabalhadores da Empresa A são representados pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, que é filiado à Central Única dos Trabalhadores (CUT) desde 1984, quando a oposição sindical assumiu a direção. Dentro do espectro cutista, este é um sindicato vinculado às correntes de esquerda. Sua diretoria foi formada, nos anos 1980, majoritariamente pela tendência “CUT pela Base”, que é hoje identificada com a Alternativa Sindical Socialista (ASS), da qual faz parte, principalmente, a corrente petista Fórum Socialista (FS). A composição atual da direção inclui um representante da Corrente Sindical Classista (CSC), ligada ao PC do B, e outro do Movimento por uma Tendência Socialista (MTS), ligado ao PSTU. Mantendo uma postura combativa e de confronto, a diretoria do sindicato manteve-se, na última década, contrária e muito crítica à postura negociadora predominante na corrente majoritária da CUT, que é vista como omissa frente à exploração crescente dos trabalhadores.

O Sindicato dos Metalúrgicos contava em 2003 com um total de aproximadamente 43 mil¹⁰ trabalhadores em sua base, tendo sofrido uma diminuição de 38,5% aproximadamente em relação a 1988, quando representava 69.900 metalúrgicos (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

Ao longo dos anos 1990, apesar do desemprego crescente e da dificuldade geral de mobilização dos trabalhadores, esse sindicato manteve seu papel de destaque no sindicalismo brasileiro tanto por preservar sua base de apoio entre os metalúrgicos da região quanto pelo número significativo de sindicalizados.¹¹

¹⁰ Para o sindicato, o total de sua base é de 46 mil trabalhadores, porque inclui 3 mil terceirizados, para os quais vem buscando estender os acordos coletivos. (Entrevista realizada com um diretor do sindicato em 13 de setembro de 2003).

¹¹ Proporcionalmente ao número de trabalhadores na base, entre os anos de 1988 e 2002, ocorreu um aumento de 42,5% (29.700 sindicalizados) para 45,1% (20.300 em março). No entanto, entre março de 2002 e setembro de 2003, houve uma redução de postos de trabalho (para 43 mil) e uma queda expressiva do índice de sindicalização para 38,2% (16.409 sindicalizados).

A diretoria do sindicato, ao longo dos últimos 20 anos, vem presenciando diariamente os impactos negativos do processo de reestruturação produtiva pelo qual vêm passando as empresas metalúrgicas da sua base. Apesar disso, não parece haver, pelo menos de 1998 em diante, um empenho do sindicato em aprofundar o conhecimento e o debate da reestruturação enquanto um processo complexo e multifacetário, de grande importância para o entendimento das mudanças no mundo do trabalho hoje.¹²

Pudemos verificar que o entendimento da diretoria sobre a reestruturação é parcial, e, em geral, os dirigentes a entendem apenas como uma somatória de algumas novas técnicas gerenciais e/ou algumas inovações tecnológicas. É consensual no discurso dos sindicalistas entrevistados que a reestruturação produtiva é negativa para os trabalhadores por levar à redução de postos de trabalho, à intensificação do ritmo de trabalho e à busca do consentimento e envolvimento dos operários, o que eles identificam como um processo de “cooptação ideológica”.

O sindicato mantém uma postura crítica em relação à terceirização, o que se traduz em uma atuação importante da entidade através da luta pela representação legal dos trabalhadores empregados nas empresas terceirizadas e quando isso não é conseguido, pela extensão dos direitos conquistados nas negociações coletivas para esses trabalhadores. No entanto, não foram verificadas iniciativas da entidade no sentido de reverter processos de terceirização, nem ações bem-sucedidas para impedir que eles ocorressem.

O sindicato tem se posicionado fortemente contra a flexibilização da jornada de trabalho e se recusado a assinar acordos estabelecendo “banco de horas”. Essa postura firme tem proporcionando resultados positivos para categoria, pois não há, até o momento, na sua base territorial acordos de flexibilização da jornada, apesar da enorme pressão do patronato e de suas entidades representativas. Essa situação mostra que o sindicato vêm conseguindo resistir e impor algumas restrições à flexibilização das relações de emprego, minimizando, assim, algumas das conseqüências perversas dos novos métodos gerenciais para os trabalhadores.

Os treinamentos de caráter comportamental, os programas participativos e novas estruturas de cargos e salários, que são realidades nas fábricas do setor, têm também sido alvo das críticas e da oposição ao sindicato. Com relação aos programas participativos, como a PLR, o sindicato se opõe à sua vinculação com as metas de produtividade

¹² Nos boletins sindicais de 1994, 1995 e 1996, a questão da reestruturação produtiva era bastante discutida, o que deixou de ocorrer nos anos seguintes.

e qualidade, pois acredita que aceitá-las significa comprometer o trabalhador com os objetivos da empresa e com seu gerenciamento.

Os treinamentos de caráter comportamental, somados a um discurso de conciliação e colaboração de classes no interior das empresas, têm sido vistos pela diretoria do sindicato como mecanismos centrais de “cooptação ideológica”, entendida como um processo de envolvimento do trabalhador pelo discurso gerencial, que busca assegurar o seu comprometimento com os objetivos do capital.

A diretoria do sindicato assume uma atitude crítica frente a esse processo de “cooptação ideológica”, procurando desconstruir seus argumentos, ao mesmo tempo em que entende as dificuldades dele decorrentes e sente-se, em parte, impotente frente ao relativo sucesso do discurso gerencial em estimular o individualismo e a competição entre os trabalhadores.

Esse sucesso no envolvimento dos trabalhadores é visto pelos dirigentes metalúrgicos como um dos elementos explicativos para o distanciamento crescente entre os trabalhadores e o sindicato, pois, ao se identificarem com os objetivos da empresa e buscarem individualmente assegurar seus empregos (assimilando o discurso da competitividade e da empregabilidade), eles tenderiam a se afastar das ações coletivas e das mobilizações da categoria.

Um dos diretores sindicais entrevistados salientou, no entanto, que essas técnicas de “*cooptação ideológica*” não são eficazes para as empresas a longo prazo, pois as contrapartidas à maior participação e envolvimento trabalhadores, como, por exemplo, perspectivas de subir na carreira (mercado de trabalho interno) e aumento de salário não estariam se concretizando, o que vem sendo percebido pelos trabalhadores.

As técnicas gerenciais de envolvimento são vistas pelos sindicalistas, portanto, como impeditivos parciais e passageiros para a organização e mobilização dos trabalhadores, e que podem ser revertidas em favor destas pela atuação do sindicato na medida em que ele atue na desconstrução do discurso empresarial, dando ênfase à contradição entre os interesses do capital e do trabalho. Na visão dessa direção sindical, o desemprego é o principal motivador do comprometimento dos funcionários com as empresas e do seu afastamento das atividades sindicais, pois o medo de perder o emprego atua como um estímulo mais poderoso do que os argumentos da colaboração e da parceria levados a cabo pelas gerências. Como observa um dos diretores entrevistados:

“Nós perdemos em relação à mobilização por causa do desemprego (...) muitas vezes o trabalhador tem consciência de que há uma necessidade de fazer a luta para garantir os direitos dele, sabe que tem que fazer, mas não se sente em condições de

fazer porque sabe que a partir do momento em que fizer o enfrentamento, a empresa vai dispensar ele, e tem dez que tomam o lugar dele”.¹³

No que diz respeito às negociações coletivas, predominou na década de 1990, assim como no sindicalismo brasileiro em geral, uma postura defensiva que buscava garantir a reposição salarial e a manutenção de direitos conquistados na década anterior. Com relação às novas questões colocadas pela reestruturação produtiva, verificamos que nenhuma cláusula referente a elas foi incluída nos acordos com validade para toda a categoria. No entanto, foi recorrente a luta contra algumas das conseqüências perversas desse processo que alcançou alguns êxitos, como, por exemplo, a manutenção mesmo que temporária do emprego (através de expedientes como estabilidade temporária, suspensão de demissões e reintegrações) e a estabilidade de emprego para trabalhadores portadores das LER/DORT, dentre outros. (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

Na base do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, seguindo uma tendência internacional, aumentaram, significativamente, as negociações por empresa, apesar de esta entidade privilegiar à negociação por categoria (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001). Até o ano de 1998, as negociações desse sindicato, na data-base anual, eram realizadas em conjunto com a FEM-CUT/SP e os acordos eram válidos para toda a categoria metalúrgica paulista. No entanto, neste ano, houve uma ofensiva maior do patronato que buscava retirar direitos dos trabalhadores. A maior parte dos sindicatos ligados à FEM assinaram acordo com redução de direitos e flexibilização da jornada em troca de garantias de emprego. Isto levou a uma ruptura no processo conjunto de negociação, na medida em que os sindicatos de Campinas, Limeira e São José dos Campos se negaram a assinar o acordo e passaram a negociar por empresa.

Assim, a partir de 1999, as negociações coletivas passaram a ser realizadas em conjunto por esses três sindicatos, fora da FEM. As pautas apresentadas por essas três entidades têm incluído, desde então: reposição salarial, aumento real, aumento do piso salarial, redução da jornada de trabalho para 36 horas semanais e a manutenção de todas as cláusulas sociais já acordadas anteriormente.

Considerando que a tendência de grande parte do movimento sindical nos últimos anos foi a de aceitar acordos de flexibilização da jornada de trabalho, através do banco de horas, a ofensiva do Sindicato de Campinas no sentido de privilegiar a redução da jornada de trabalho, e principalmente se recusar a assinar acordos estabelecendo “bancos de horas”, demonstra uma postura bastante diferenciada.

¹³ Entrevista com dirigente sindical em 1º de agosto de 2002

Apesar do objetivo da jornada de 36 horas semanais não ter sido alcançado, essa luta conseguiu obter, em várias empresas, pequenas reduções da jornada de trabalho de cerca de uma ou duas horas semanais (no caso, das montadoras), sem flexibilização e sem redução de salário. Embora pequena essa conquista, é de suma importância dentro de um contexto nacional e internacional de aumento da superexploração e de flexibilização do trabalho.

A despeito da tendência à realização de negociações coletivas por empresa, a ação sindical se dá fundamentalmente na “porta de fábrica”, o que se traduz, normalmente, na ausência de organização no local de trabalho (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001). Isso ocorre no Sindicato de Campinas, apesar de a diretoria entender que a organização no interior das fábricas é fundamental para garantir os interesses e os direitos dos trabalhadores frente às mudanças implementadas pelas empresas. Para os sindicalistas, o maior empecilho para a construção da representação coletiva nos locais de trabalho está na dificuldade em regulamentar as comissões de fábrica devido à intransigência patronal. No entanto, a análise dos boletins sindicais mostrou que essa questão não foi de fato uma das bandeiras de luta do sindicato no período estudado, tendo sido muito raras as menções à necessidade das comissões de fábrica ou de delegados sindicais. Por outro lado, a maior parte da imprensa frisava a necessidade da mobilização e organização dos trabalhadores para a conquista de direitos e melhoria das suas condições de trabalho, mas os conclamava para participar de reuniões na sede da entidade.

Diante das dificuldades para negociar a instituição de organismos de representação no interior das empresas, o sindicato passou a priorizar a organização de algumas comissões clandestinas nos locais de trabalho e a incentivar a permanência dos diretores de base no chão de fábrica para desempenharem sua função sindical dentro das empresas. Essas estratégias são importantes, mas parecem ser de pouco alcance para o estabelecimento de relações mais próximas entre a entidade e os trabalhadores, bem como para aumentar o contato do sindicato com a realidade interna das empresas.

A inexistência de negociações sobre o processo de reestruturação produtiva em curso nas empresas pode advir dessa falta de representação nos locais de trabalho, que leva a um certo desconhecimento do sindicato sobre a realidade interna das empresas e, conseqüentemente, dificulta seu acesso às informações relativas às estratégias gerenciais e às inovações em fase de implementação. Desse modo, a ausência de organização sindical dentro das fábricas acaba por constituir um obstáculo à capacidade de influência do sindicato sobre as mudanças introduzidas pelas empresas no processo produtivo e que afetam diretamente os seus representados.

Outro fator que parece dificultar a negociação de aspectos relativos à reestruturação das empresas é a orientação política da direção sindical, que privilegia o confronto e é totalmente refratária a qualquer estratégia negociadora, pois entende que negociar significa apresentar propostas para a gestão do capital (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

Os dirigentes do sindicato percebem suas limitações e avaliam negativamente a atuação da entidade frente ao processo de reestruturação produtiva. Para alguns deles, o sindicato não estaria sabendo lidar com as mudanças que vêm ocorrendo nas empresas, mas isso não seria exclusividade dele. Como afirma um os diretores entrevistados:

“De um modo geral, e a gente se inclui nisto (os sindicatos), não encontraram ainda uma forma mais adequada de lidar com essa nova modalidade, e quando alguém se declara um pouco mais avançado dentro desse novo modelo, infelizmente, tem sido para adaptar (...) Uma modificação na prática que case a ideologia, a concepção de classe, visão de classe e preparação organizativa para enfrentar a reestruturação de maneira a que ela não venha a retirar direitos, prejudicar ainda mais os trabalhadores, desorganizar mais a categoria, nós estamos devendo muito... O nosso sindicato tem resistido, tem tentado resistir...”¹⁴

Em 1998, outro diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região avaliou de maneira semelhante a posição da entidade frente às mudanças no mundo do trabalho:

“Eu diria que nós estamos numa posição que oscila da omissão à crítica. Omissão por ignorância, porque o sindicato não enxergou esse fenômeno antes e pegou atrasado o bonde. Em geral, da crítica (...) porque, você sabe, esta reestruturação tem uma carga ideológica grande (...). Eles convocam o trabalhador para vestir a camisa, para ser parte integrante da empresa (...), então eles criam este ambiente de convencimento, de ganhar a cabeça do cara..(...). Então o sindicato enfrenta isto criticando, questionando (...)”¹⁵

Os sindicalistas parecem ter clareza quanto às deficiências de sua atuação, contudo, não conseguem, talvez por falta de um acompanhamento sistemático das inovações introduzidas nas distintas plantas industriais, entender a totalidade das mudanças tecnológicas e gerenciais que ocorreram e que continuam a ocorrer nas empresas metalúrgicas da região de Campinas. Um contato mais direto com os processos de

¹⁴ Entrevista com dirigente sindical em 22 de janeiro de 2003.

¹⁵ Entrevista com dirigente sindical realizada em 1998, in Araújo e Gitahy, 2003.

reestruturação poderia instrumentalizar o sindicato para acompanhar e discutir a introdução de novos equipamentos e métodos de gestão, bem como para mobilizar a categoria e negociar previamente políticas compensatórias que poderiam evitar conseqüências danosas para os trabalhadores e garantir a eles melhores condições de trabalho e de vida.

4. O SINDICATO DOS METALÚRGICOS E A EMPRESA A

Os trabalhadores da empresa estudada apresentavam em 2002 uma alta taxa de sindicalização (59%) em comparação com a média da categoria no mesmo período (cerca de 45%), que pode ser explicada pela forte atuação do Sindicato nesta empresa desde os anos 1980. Esse índice não foi alterado significativamente após o processo de aquisição pela multinacional e a adoção de uma nova cultura gerencial. Esse fato parece indicar que não há uma relação direta entre mudanças gerenciais e índice de sindicalização neste estudo de caso.

No entanto, depoimentos dos sindicalistas apontam para uma maior dificuldade de mobilização dos trabalhadores nos últimos anos, o que, por sua vez, vem sendo a tônica no movimento sindical de maneira geral.

Os trabalhadores da Empresa A contam com uma Comissão Interna de Prevenção de Acidente (CIPA) bem estruturada e atuante e também com um diretor sindical de base que atuava na empresa até o início do mês de agosto de 2003, quando foi demitido.

É importante ressaltar a importância dada à CIPA pelos dirigentes sindicais, já que os “cipeiros” são utilizados como “linha de frente” quando há enfrentamento com a empresa, devido a sua estabilidade no emprego.

Há também nessa empresa uma comissão clandestina bem estruturada que se reúne na sede do sindicato, sem uma periodicidade estabelecida, e conta com aproximadamente 50 pessoas que atuam no chão de fábrica como “transmissoras” das discussões realizadas no sindicato sobre temas que vão desde a política brasileira até as condições de trabalho dentro da empresa.¹⁶

¹⁶ Entrevistas realizadas com dirigente sindical da Empresa A em julho e agosto de 2003.

O nível de participação dos trabalhadores em assembléias na porta da fábrica parece ser razoavelmente alto. No entanto, segundo o diretor de base dessa empresa, apenas aproximadamente 50% dos trabalhadores realmente se interessa pela assembléia. Quando há assembléias específicas para tratar de problemas da Empresa A, na sede do sindicato, a estimativa deste sindicalista é que em torno de 250 trabalhadores participem.¹⁷

Entrevistas com diretores sindicais entre 1998 e 2000 confirmam uma história conflituosa na relação sindicato-empresa. A visão corrente dos dirigentes sindicais sobre a Empresa A é que ela continua sendo uma das mais difíceis para se negociar. Ao mesmo tempo em que é, entre as grandes empresas metal-mecânicas da região, a que paga os mais baixos salários e oferece o menor número de benefícios.¹⁸

No que se refere à relação entre o sindicato e a Empresa A, de acordo com o gerente de Recursos Humanos¹⁹ as principais questões e demandas levadas ao conhecimento da gerência dizem respeito à redução da jornada de trabalho, aos reajustes e aumentos salariais, aos benefícios trabalhistas, à terceirização e à PLR. A gerência da Empresa A possuía, até o momento da aquisição, uma postura anti-sindical e pouco afeita à negociação com os trabalhadores. Essa postura foi sendo alterada nos últimos sete anos de acordo com o requerimentos da corporação multinacional e foi responsável pela maior aproximação da empresa com sindicato, como descrita pelo gerente de Recursos Humanos.

No entanto, nos boletins sindicais deste mesmo período, foi recorrente a denúncia contra o caráter anti-sindical da gerência dessa empresa. De qualquer modo, hoje em dia, o empreendimento parece manter um canal aberto com o sindicato, principalmente através da gerente de remuneração e relações sindicais. Todavia, algumas questões como a PLR, os salários e a flexibilização da jornada de trabalho continuam sendo pontos de difícil negociação que provocam o acirramento dos conflitos. Tanto para a gerência da empresa como para os diretores do sindicato, a questão que provoca mais atritos e dificuldades no processo de negociação é a estabilidade aos trabalhadores portadores de LER/DORT. Isso porque, a Empresa A, assim como todo o Grupo 9, tem tentado constantemente, nos últimos anos, eliminar dos acordos coletivos a cláusula relativa a esse direito.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Araújo, Cartoni e Justo, 2001, e entrevistas com dirigentes sindicais em setembro de 2000. Entretanto, um exame dos dados da RAIS relativas aos salários dos metalúrgicos na Região de Campinas, mostra que, ao contrário, os salários da Empresa A estão acima da média da categoria.

¹⁹ Entrevista feita em 20 de dezembro de 2001.

A gravidade da situação devido aos altos índices de LER/DORT na Empresa A, levou o Sindicato a dedicar parte fundamental da sua atuação nessa Empresa, à exigência de adoção de medidas preventivas e à defesa dos direitos dos trabalhadores lesionados. Essa atuação trouxe conquistas importantes como, por exemplo, a reintegração de trabalhadores demitidos após adquirirem LER/DORT ou sofrerem acidente de trabalho e o pagamento de indenização referente ao valor total dos salários não recebidos nos meses em que o trabalhador esteve fora da empresa.

Apesar das estratégias de envolvimento e cooptação adotadas pela Empresa A e da aparente apatia dos trabalhadores, em 2002, eclodiu uma greve motivada pelo pagamento da PLR, que durou quatro dias. A greve resultou na demissão, por justa causa, de 51 trabalhadores, dentre eles o diretor sindical de base, quase todos com estabilidade garantida por doença ocupacional ou por serem membros da CIPA. Essas demissões foram revertidas naquele momento por decisão judicial. No entanto, como já mencionado, no último mês de agosto, alegando motivos variados, a empresa voltou a demitir o sindicalista.

Toda essa situação, com certeza, modificou consideravelmente o quadro descrito acima pelo gerente de RH, resultando no acirramento do conflito entre trabalhadores e gerência. Esse acirramento deve-se, de um lado, ao endurecimento da gerência que passou a reprimir a atuação sindical e, de outro, à radicalização do sindicato frente a questões como a definição da PLR, de acordo com metas estabelecidas pelas empresas, e a proposta de estabelecimento de banco de horas, por exemplo.

A postura firme do sindicato mantida nos últimos anos, tanto nas negociações anuais da categoria quanto nas negociações específicas na Empresa A, foi positiva para os trabalhadores dessa empresa pelo fato de não ter havido grandes perdas de benefícios conquistados. No entanto, o processo de reestruturação produtiva caminhou sem que houvesse da parte do sindicato uma atuação capaz de evitar o enxugamento significativo de postos de trabalho no chão de fábrica, as terceirizações, a intensificação do ritmo de trabalho, a recusa de contratar mulheres, além de outros resultados danosos aos trabalhadores.

5. OS TRABALHADORES, A EMPRESA E O SINDICATO

Nas entrevistas realizadas com os trabalhadores da produção, algumas questões buscavam apreender suas percepções sobre as mudanças ocorridas no chão de fábrica após a aquisição e sobre o modo como essas mudanças afetaram o seu trabalho. Além

disso, buscou-se captar o grau de satisfação desses operários e operárias em relação à empresa e a alguns aspectos relativos ao seu trabalho, bem como suas avaliações do sindicato que os representa. A partir das respostas a essas questões pretendemos investigar como o trabalhador se insere nesse novo contexto fabril, seu nível de envolvimento com a empresa e sua relação com o órgão de classe que o representa.

Quando perguntados sobre o grau de satisfação com alguns dos aspectos de suas condições de trabalho, a maioria dos entrevistados afirmou estar satisfeita, como pode ser visto na Tabela 1.

TABELA 1

Satisfação com diferentes aspectos das relações e condições de trabalho

	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei/Não respondeu
Salário	86,8%	13,2%	
Perspectivas de Carreira	62,3%	37,8%	
Colegas	94,3%	5,7%	
Condições físicas	81,1%	18,9%	
Forma com que o setor é conduzido	84,9%	15,1%	
Forma como suas habilidades são utilizadas	81,1%	18,9%	
Grau de interesse e nível de qualificação	81,1%	15,1%	3,8%

O maior nível de satisfação observado foi referente aos colegas de trabalho. 94,3% dos trabalhadores se disseram satisfeitos, contra apenas 5,7%, que demonstraram insatisfação. Respostas positivas similares foram obtidas nas questões referentes a salário e à forma como o setor é conduzido.

Com relação aos salários, 86,8% dos entrevistados (45 trabalhadores) afirmaram sua satisfação com o valor recebido. Curiosamente, disseram-se satisfeitos 80,6% entre os sindicalizados e 70,6% entre os não-sindicalizados. A insatisfação quanto a essa questão não chegou a 14%.

A forma como o setor é conduzido diz respeito à relação com os encarregados de cada setor, reportada como boa ou muito boa pela maioria dos entrevistados, por ser uma relação de respeito, de diálogo e até de camaradagem.

Com a alta incidência de casos de LER/DORT na empresa, é surpreendente uma taxa de satisfação com as condições físicas de trabalho em torno de 81,1% dos trabalhadores entrevistados. Em uma empresa que tem seu processo produtivo concentrado nas linhas de montagem e baseado, principalmente, no trabalho repetitivo não

qualificado também surpreende que seja tão alta (em torno de 81%) a proporção de trabalhadores satisfeitos com a forma como as habilidades são utilizadas.

No entanto, em relação às oportunidades de promoção, apesar de a maioria se dizer também satisfeita (62,3%), o índice de satisfação é menor do que nos outros itens avaliados. Isso pode indicar que uma parte maior dos trabalhadores percebe que eles não têm oportunidades reais de ascensão nessa fábrica, visto que, na sua maioria, trabalham nas linhas de montagem, onde não há plano de carreira nem possibilidades concretas de promoção.

A Tabela 2 avalia a percepção dos operários sobre alguns possíveis impactos negativos da reestruturação realizada pela empresa sobre o seu trabalho. É, no mínimo, intrigante que entre 62% e 68% dos entrevistados tenham afirmado que não concordam que seu trabalho, seja muito pesado ou que nunca tenham tempo suficiente para realizá-lo, considerando-se o ritmo acelerado no qual trabalham. Essas respostas parecem indicar que a maioria dos trabalhadores da Empresa A não se sente muito pressionada para dar conta de suas tarefas. Embora as razões por detrás dessa visão devem ser mais exploradas por meio de questões qualitativas, podemos sugerir, por enquanto, que os programas de treinamentos voltados para a mudança de atitude foram bem-sucedidos em obter a aquiescência dos trabalhadores que se “acostumaram” com a crescente carga de trabalho e com as metas de produtividade.

TABELA 2

Avaliação sobre as condições para o desempenho da função

	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo
Minha função exige que eu trabalhe demais	28,3%	9,4%	62,3%
Eu sinto que nunca tenho tempo suficiente para fazer meu trabalho direito	24,5%	7,5%	67,9%
Eu sinto que tenho um emprego seguro nesta empresa	26,4%	3,8%	68,0%
Eu estou sempre preocupado com o meu trabalho durante o meu tempo livre	30,2%	5,7%	62,0%

Contudo, se 62,0% dos trabalhadores afirmaram não se preocupar com o trabalho no seu tempo livre e, ao contrário, conforme alguns declararam, preferem esquecer a fábrica e não falar sobre trabalho quando estão fora dele, isto pode significar uma forma de resistência ao envolvimento em tempo integral, à idéia de “vestir a camisa da empresa”. Nesse sentido, o fato de a maioria (68,0%) dos entrevistados afirmar que não possui um emprego seguro na empresa, mostra a sua percepção dos limites da sua dedicação e envolvimento.

Para analisar o entendimento e a avaliação dos trabalhadores sobre como as mudanças ocorridas na Empresa A, nos últimos anos, afetaram suas condições de trabalho, foi perguntado como alguns aspectos do seu trabalho teriam mudado para eles se comparados com cinco anos atrás (ver Tabela 3). No que se refere ao direito de tomar decisões, 58,6% responderam que está melhor atualmente contra 34% que consideram que não houve mudança quanto a esse aspecto.

TABELA 3

Avaliação das mudanças nas condições de trabalho em comparação com cinco anos atrás

	Melhor	Igual	Pior	Não sei/ Não respondeu
Direito de tomar decisões	58,6%	34,0%	5,7%	3,8%
Carga de trabalho	28,3%	47,2%	22,6%	1,9%
Salário	50,9%	32,1%	15,1%	1,9%
Estresse	20,8%	39,6%	37,7%	1,9%
Satisfação no emprego	49,1%	34,0%	15,1%	1,9%
Segurança no emprego	34,0%	37,7%	24,5%	1,9%
Perspectivas de carreira	35,8%	35,8%	22,6%	1,9%

A metade dos trabalhadores considerou que o salário melhorou nos últimos anos, essa porcentagem, no entanto, variou entre os sindicalizados e os não-sindicalizados. Enquanto 53% dos primeiros avaliaram que os salários pioraram ou continuam iguais, 62,5% dos não sindicalizados consideraram que hoje são mais bem pagos do que há cinco anos. Essa diferença pode sugerir que os membros do sindicato são mais críticos ou que, talvez, sejam mais facilmente influenciados pelo discurso sindical sobre perdas salariais e campanhas para aumentar o salário conforme o aumento da produtividade.

Contudo, em relação à carga de trabalho, ao estresse e às perspectivas de carreira, a Tabela 3 mostra que a maior parte dos entrevistados considera que, comparando com cinco anos atrás, esses aspectos pioraram ou não se alteraram. É significativo que quase 38% dos trabalhadores consideraram que o estresse piorou nos últimos anos e 39,6% que ele se manteve igual. Quanto à segurança no emprego, 24,5% consideraram que piorou, no sentido de que o emprego é mais inseguro hoje do que há alguns anos, enquanto 35,8% consideraram que é a insegurança (e não a segurança no emprego) que continua a mesma.

Na questão da satisfação no trabalho, é significativa a diferença entre os sindicalizados e os não-sindicalizados: 55,5% dos primeiros estão menos satisfeitos ou apresentam o mesmo nível de satisfação que há cinco anos, enquanto 68,7% dos últimos sentem que a sua satisfação melhorou nos dias atuais. Isso sugere que, a despeito de sua visão positiva sobre muitas das mudanças recentes nas suas condições de trabalho, os sindicalizados percebem que eles não se beneficiam tanto com essas mudanças. Ao contrário, os não-sindicalizados parecem se sentir mais confortáveis e satisfeitos com as presentes condições oferecidas pela empresa.

Além disso, cerca de 90% dos entrevistados afirmaram que o emprego que possuem na empresa é um bom emprego para eles. Essa afirmação pode ser tomada como mais um elemento da boa avaliação que os trabalhadores têm da Empresa A, mesmo porque uma parte deles justificou sua resposta dizendo que recebem um bom salário, sentem-se valorizados pela empresa, gostam do ambiente de trabalho, têm boas relações com os colegas e com o encarregado. No entanto, pudemos perceber que essa visão positiva sobre o emprego que têm, deve-se, para a maioria dos entrevistados, muito mais a uma avaliação negativa de si mesmos – devido à falta de estudo, ao fato de não terem se qualificado ou se preparado para almejar uma posição melhor – do que a uma avaliação positiva da função que desempenham e das condições de trabalho que encontram na empresa.

Essas percepções positivas dos trabalhadores em relação ao seu emprego, às condições de trabalho na empresa e às relações com os colegas e chefes sinalizam o estabelecimento de relações menos conflituosas entre eles e os gerentes, a existência de um certo consentimento (ou até comprometimento) com as mudanças realizadas e com os objetivos da empresa, além de um grau de satisfação importante. É possível supor que essa visão positiva tenha sido influenciada pelos programas participativos e de envolvimento do trabalhador, que vêm sendo sistematicamente introduzidos e reforçados pela gerência. Além disso, o que parece ocorrer também é que a relação com as chefias e com os gerentes vem, aos olhos dos trabalhadores, melhorando ao longo dos últimos anos, em consonância com os novos métodos de gestão que foram introduzidos.

A valorização do emprego e da empresa pode também, por outro lado, não ser tanto o resultado de um processo de envolvimento bem sucedido, mas, de fato, uma consequência da situação de crise do trabalho, ou seja, do aumento do desemprego, da precarização e da informalização, que levaria os trabalhadores a valorizarem o fato de ter um emprego formal, em uma empresa que paga salários razoáveis se comparados com os baixos salários em outros setores da economia. Isso mostra o conhecimento

dos trabalhadores sobre a situação do mercado de trabalho e o medo do desemprego, que os levam a suavizar ou evitar possíveis conflitos e insatisfações com relação à empresa.

No que tange à ação sindical, a avaliação dos trabalhadores foi, de modo geral, bastante positiva. No entanto, cruzando essas avaliações com as faixas etárias dos entrevistados, percebemos que apenas entre os que estão na faixa de 31 a 35 anos, a visão do sindicato é muito mais negativa (73%) do que nas demais faixas, nas quais uma expressiva maioria (também de mais de 70%) avaliou positivamente a atuação sindical.

Além disso, uma visão mais negativa e crítica do sindicato é predominante entre aqueles que têm entre 5 e 10 anos de serviço na empresa e atuam em setores como logística, vendas, Depósito de Produto Acabado (DPA) e manutenção.

A avaliação do sindicato foi positiva e menos crítica nas respostas às questões fechadas do que nas dadas às questões abertas. Contudo, quem respondeu negativamente ou positivamente às primeiras tendeu a fazê-lo também nas segundas. Ocorreram casos de alguns trabalhadores que avaliaram o sindicato de forma positiva nas questões fechadas, mas fizeram críticas importantes quando solicitados a explicar melhor sua avaliação.

TABELA 4

Avaliação dos trabalhadores sobre o sindicato

	Muito bom/bom	Nem bom nem mau	Fraco/ muito fraco	Não sei
Manter todos informados sobre mudanças implementadas na empresa	67,9%	15,1%	17,0%	
Proporcionar a todos a chance de comentar e fazer sugestões	77,4%	9,4%	11,3%	1,9%
Responder às sugestões dos funcionários	66,0%	9,4%	15,1%	9,4%
Lidar com os problemas de trabalho que você ou outros colegas possam ter	83,0%	3,8%	3,8%	9,4%
Tratar os trabalhadores de forma correta	74,5%	9,8%	9,8%	5,9%

As questões abertas objetivavam a avaliação do trabalhador com relação ao sindicato e a sua atuação na Empresa A. As respostas a essas questões foram positivas para uma boa parte dos entrevistados, aproximadamente 58,5%, no entanto quase 30% desses (17% do total dos entrevistados) fizeram algum tipo de ressalva ou crítica à ação sindical (cerca de 42,3% da amostra total). Nas falas dos trabalhadores, a boa avaliação foi atribuída, muitas vezes, ao papel do sindicato na defesa dos interesses

da categoria e, em especial, dos trabalhadores lesionados. Um número considerável de trabalhadores (38,5%), por sua vez, fez críticas à atuação do sindicato, equiparando-se estatisticamente à porcentagem daqueles que apontaram apenas aspectos positivos.

Algumas das críticas foram no sentido de questionar a formação e qualificação dos dirigentes do sindicato. Cerca de 15% dos entrevistados entendem que falta mais preparo aos dirigentes, e isso vem trazendo conseqüências negativas para a ação sindical. Essa crítica também foi feita especificamente em relação ao sindicalista que trabalha na empresa estudada.

Sobre a questão da qualificação, é interessante mencionar que um dos dirigentes sindicais entrevistados referiu-se a ela como um dos principais problemas do Sindicato no momento. Isso significa que pelo menos uma parte da diretoria do sindicato tem conhecimento dessa deficiência. Para esse sindicalista, a falta de “qualificação” é resultado da recorrente falta de quadros para a formação da chapa no momento das eleições sindicais que, por sua vez, seria resultado de uma fraca formação política dos militantes, que não chegaria a garantir a experiência necessária para a condução das ações sindicais no chão de fábrica.

Quase 10% dos entrevistados enfatizaram o distanciamento existente entre os trabalhadores de chão de fábrica e a entidade; outros, o fato de que os trabalhadores não são ouvidos pelos sindicalistas. A percepção desse distanciamento aparece também nas críticas sobre a insuficiência da comunicação entre o sindicato e os trabalhadores feitas por aproximadamente 30% da amostra. Cabe salientar que essa foi a mais recorrente entre as críticas formuladas. A avaliação positiva também foi feita, mas por uma porcentagem não representativa (duas pessoas).

Alguns dos trabalhadores que fizeram críticas nesse sentido parecem partir do princípio de que é função do sindicato procurar o funcionário, buscar conhecer seus problemas e oferecer a eles esclarecimento ou soluções. Parece surgir, implícito nesse posicionamento, uma atitude passiva do trabalhador diante do sindicato, ou uma visão paternalista da entidade. Esse tipo de posicionamento, por sua vez, pode resultar no afastamento da atividade sindical e da mobilização coletiva.

Com relação à questão da comunicação, fica visível que não existe uma causa unilateral para o processo de distanciamento do sindicato em relação aos trabalhadores. No entanto, o fato de o sindicato não ter representantes legais no interior das empresas (delegados sindicais ou comissões de fábrica) cria grandes dificuldades para a aproximação da entidade das questões do dia-a-dia no chão de fábrica. Essa situação coloca em xeque a eficiência da organização de “comissões clandestinas” no local

de trabalho, bem como aponta para o fato de que um único diretor de base para uma empresa com cerca de 1.500 operários na produção é muito pouco para dar conta das necessidades e expectativas destes mesmos trabalhadores.

Algumas poucas observações vindas dos próprios trabalhadores apontam para a desunião da categoria e, principalmente, para a falta de participação como fatores explicativos dos problemas de comunicação: “Todos os funcionários deveriam participar das reuniões. Não têm informação porque não participam das reuniões. O sindicato tem uma boa atuação, mas não tem participação.”²⁰

Além disso, críticas foram feitas também à postura do sindicato frente às negociações coletivas (muito radical para alguns, envolvido mais em questões políticas para outros) e no encaminhamento de mobilizações. No entanto, as críticas foram pontuais em sua maioria, e mesmo entre os mais críticos verificou-se, por vezes, a valorização da entidade sindical.

A análise da avaliação dos trabalhadores, embora tenha evidenciado que existem críticas importantes à atuação do sindicato, deixou claro que eles reconhecem a necessidade e a importância da organização sindical como instrumento de defesa de seus direitos. É importante ressaltar que nenhum trabalhador entrevistado sugeriu ou afirmou que o sindicato perdeu sua função nesse “novo” momento da relação capital x trabalho.

O fato de que tanto o sindicato quanto a empresa são avaliados positivamente, coloca a questão de quais são concretamente os resultados obtidos pela empresa com os programas de envolvimento dos trabalhadores de forma a garantir que eles incorporem a idéia da colaboração ou parceria com os seus interesses, idéia que não deixa espaço e nem função para um órgão de defesa de classe.

A partir das entrevistas, pudemos perceber que entre os trabalhadores que demonstraram maior grau de envolvimento²¹ com a Empresa A, a avaliação positiva do sindicato (seja nas questões abertas como nas fechadas) é proporcionalmente semelhante à daqueles que têm um menor grau de envolvimento.

O que parece ocorrer é que, de um lado, a empresa vem implementando as mais variadas técnicas de envolvimento, sem oferecer aos seus “colaboradores” algumas contrapartidas fundamentais, como, por exemplo, maior estabilidade no emprego, salários melhores, mercado de trabalho interno e benefícios. De outro, o sindicato vem

²⁰ Entrevista com trabalhadora do chão de fábrica realizada em 23 de abril de 2002.

²¹ Observado a partir das respostas que afirmavam satisfação com vários aspectos das condições de trabalho e avaliavam positivamente a empresa.

encontrando brechas no discurso gerencial e procura desconstruí-lo. A adoção de estratégias de envolvimento, portanto, não foi suficiente para quebrar os laços entre os trabalhadores e o sindicato, apesar de ter isso como um de seus objetivos.

Através do cruzamento dos dados relativos à sindicalização e ao ano de contratação dos operários entrevistados, observou-se que os contratados após a aquisição da fábrica pelo grupo multinacional apresentam uma taxa de sindicalização de 47,6%, que não deixa de ser significativa no quadro do sindicalismo brasileiro, mas é bem menor do que a média dos sindicalizados no total da amostra, que é de 67,9%. Como o índice de sindicalização entre os que foram contratados no período anterior à aquisição – trabalhadores com mais de sete anos na empresa – é substantivamente maior (81%), isso pode ser considerado um indício, de um lado, do maior sucesso dos novos métodos de gestão junto aos trabalhadores mais jovens e mais escolarizados e/ou, de outro, da dificuldade do sindicato em se aproximar desses novos trabalhadores.

TABELA 5

Índice de sindicalização de acordo com período de contratação

Período de contratação	Sindicalizados	Não-sindicalizados
Contratação posterior à aquisição	47,6%	52,4%
Contratação anterior à aquisição	81,3%	18,8%
Total	67,9%	32,1%

A aparente contradição entre uma avaliação positiva do sindicato e outra consideravelmente boa da empresa pode indicar que o comprometimento dos trabalhadores, como foi dito por um dos dirigentes sindicais, resulta muito mais das condições impostas pela crise do trabalho do que da assimilação e introjeção do discurso gerencial.

Essa situação fornece indícios de que as novas estratégias gerenciais, por si só, não conseguem explicar a visão positiva dos trabalhadores sobre a empresa e, ao mesmo tempo, sobre a atuação do sindicato, bem como sua menor disposição para a ação coletiva. Fatores como desemprego, idade, tempo de empresa e a percepção dos trabalhadores sobre as condições do mercado de trabalho e suas reais possibilidades de conseguir um emprego melhor – medidas, principalmente, pelo grau de escolaridade – parecem ter influência significativa na aquiescência dos trabalhadores em relação às novas exigências e metas da empresa, bem como no grau de satisfação, por eles demonstrado, com o emprego e o salário atuais. Isso, a nosso ver, pode explicar a aparente contradição entre o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores com a empresa, o alto índice de sindicalização e sua explícita valorização da organização e da ação sindical.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A.; CARTONI, D.; JUSTO, C. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 16, n. 45, p. 85-112, fev., 2001.

ARAÚJO, A.; GITAHY, L. Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos paulistas, *Revista Idéias*, p. 65-111, Campinas, ano 9 (2), 10(1), 2003.

ARAÚJO, A.; GITAHY, L.; CUNHA, A.; RACHID, A. The cooker plant in Brasil. In: *Intational sector comparison of management strategies and employee relations in white goods*, Cardiff, 14 a 20 de fevereiro, 2002. Não publicado.

POSSAN, M. *A malha entrecruzada das ações*. Campinas: Campiniana, 1997.

CADERNO MEMÓRIA E AÇÃO: A LUTA NÃO COMEÇOU HOJE, 5 ANOS DE UM NOVO SINDICATO 1984-1989. Campinas: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região, 1989.

REVISTA DOS 10 ANOS DE LUTA 1984-1994. Campinas: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região, 1994.

15 ANOS DE LUTA 1984-1999. Campinas: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região, 1999.

JORNAL DO SINDICATO. Campinas: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região, 1955-1998.

FOLHA DE METAL. Campinas: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região, 1998-2003.