

Multinacionais e os trabalhadores nos EUA

Maria Helena Moreira Alves*

Ao saber que iria passar um ano nos Estados Unidos, lecionando em uma universidade americana, membros da Comissão de Fábrica da Ford de São Bernardo do Campo me pediram para conseguir algumas informações que lhes poderiam ser úteis. Elaboraram um questionário como base para o trabalho de pesquisa e para as entrevistas com dirigentes sindicais. As perguntas se dividiam em vários segmentos: trabalho participativo; condições de trabalho nas fábricas; saúde e acidentes de trabalho; sindicalismo; relações dos trabalhadores com o sindicato; contratos coletivos de trabalho; benefícios e planos de pensão para os trabalhadores; planos de reeducação devido à robotização; escalas salariais.

Assim que comecei a pesquisar, no entanto, deparei com a importância do programa de trabalho participativo nos Estados Unidos e no Canadá.

O Sindicato Internacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas e Aeroviárias (UAW) sem-

pre foi um sindicato internacional, abrangendo como território tanto trabalhadores dos Estados Unidos quanto do Canadá. Este fenômeno se deve ao fato de que muitas companhias multinacionais se estabeleceram em zonas de fronteira entre os dois países. Assim, os sindicalistas achavam melhor organizar-se também de maneira internacional.

A UAW havia assinado um acordo com várias multinacionais para a implantação de um programa de trabalho participativo que deveria garantir a participação dos trabalhadores em assuntos de seu interesse nos locais de trabalho. A implantação do programa de trabalho participativo prosseguiu com enorme rapidez. A UAW, com o correr do tempo, começou a perceber as dificuldades que o programa criava com o sindicato, principalmente no nível de organização interna dos trabalhadores e no nível de transformação ideológica. No entanto, já que o acordo estabelecia certo controle por parte do sindicato, a decisão foi continuar colaborando e participando conjuntamente com as empresas no processo de implementação dos programas de novas relações industriais. Isso levou a UAW a fazer enormes concessões salariais e nas condições de trabalho para as empresas.

Os sindicalistas canadenses acha-

*Maria Helena Moreira Alves é cientista política, professora no Amherst College, Estados Unidos, e da UERJ, pesquisadora do CEDEC.

vam que este programa era profundamente perigoso para a organização sindical e se recusavam a participar. Isto causou sérias divisões internas, a tal ponto que, em junho de 1986, durante a Convenção da UAW em Los Angeles, foi formalizada a separação sindical entre os dois países. Existem, portanto, hoje, dois sindicatos da UAW, um no Canadá e outro nos Estados Unidos. O “racha” foi devido principalmente ao apoio da diretoria internacional aos programas de trabalho participativo.

Qual a importância deste programa? Por que a Ford, por exemplo, já gastou mais de 4 milhões de dólares na sua implantação nos Estados Unidos? Oficialmente a Ford explica que este programa tem a finalidade de melhorar as condições de trabalho dentro das fábricas e abrir espaço para que os trabalhadores possam participar nas decisões que se relacionam a seu próprio trabalho.

Quando se questiona esta posição da Ford, sempre vem a resposta de que, naturalmente, a empresa estaria interessada em melhorar o clima dentro da fábrica, criar um ambiente menos conflitivo e encorajar os trabalhadores a produzirem melhor. Assim, a qualidade do produto ficaria melhor e a Ford poderia competir com outras empresas multinacionais no mercado americano em condições mais favoráveis. Produzindo melhor, tendo produtos de melhor qualidade, os trabalhadores também seriam beneficiados, pois evitariam o risco de perder seus empregos devido a crises esporádicas de mercado. Ambas as partes, empresa e trabalhador, seriam beneficiadas. Os tra-

balhadores, naturalmente, com maior estabilidade e com uma participação que lhes dá dignidade humana, além de promover melhores relações com a gerência e com os supervisores e garantindo-se assim um melhor ambiente de trabalho. O sonho da co-gestão, com a participação efetiva dos trabalhadores nas decisões que afetam mais diretamente suas vidas nos locais de trabalho, serviu como base para encorajar os sindicalistas a se interessarem por esta proposta de “novas relações industriais”.

Do ponto de vista das empresas multinacionais, em crise interna no mercado americano, a colaboração dos empregados, o clima de cooperação e não de conflito e as sugestões dos trabalhadores são fatores que aumentariam o lucro da empresa e a qualidade do produto. Para a empresa o programa tende a economizar fundos e melhorar significativamente a qualidade da produção.

Principalmente nos Estados Unidos, onde o desemprego na indústria automobilística chega a níveis alarmantes, o argumento usado pela Ford, de que se os trabalhadores não colaborassem as fábricas poderiam ser fechadas, calou fundo entre os operários. Os trabalhadores morriam de medo de perder o emprego, pois grande quantidade de fábricas realmente foram fechadas e a produção transferida para países do Terceiro Mundo, onde a mão-de-obra é mais barata. Só na indústria automobilística da região de Detroit, por exemplo, entre 1978 e 1986, mais de 80 mil trabalhadores foram para a rua devido à transferência de fábricas para outros países e regiões dos

Estados Unidos. O argumento do medo, neste caso, teve enorme força.

Mas se podiam usar o chicote máximo, que é o medo do desemprego, para controlar seus trabalhadores, então por que começar um enorme programa de relações industriais, que custaria milhões de dólares, envolveria cursos de treinamento especializado, empregaria psiquiatras, psicólogos, sociólogos e outros especialistas e teria, inclusive, que ser baseado em várias pesquisas de opinião, para conhecer melhor o universo do trabalhador? Todas estas pesquisas e cursos custam caríssimo. E por que, nos perguntamos ainda, está a Ford tão empenhada neste programa que estabeleceu, como regra válida *internacionalmente* para os seus diretores, gerentes e supervisores, que o programa de trabalho participativo *tem de ser obrigatoriamente* implantado em suas fábricas ou eles perdem pontos na hora da promoção? Fica evidente que algo de importante existe mais além do que aparece na superfície.

Nos Estados Unidos e no Canadá, o trabalho participativo tem outros nomes. Estes programas são às vezes chamados de “envolvimento dos trabalhadores”, às vezes são conhecidos como “círculos de controle de qualidade”. O nome não importa, porque são todos mais ou menos a mesma coisa. Os programas não foram implantados somente na Ford. Talvez os mais adiantados sejam os da General Motors. No entanto, outras multinacionais, como a IBM, por exemplo, também têm seus programas. Estes foram generalizados nas grandes empresas multinacio-

nais. Artigos sobre relações industriais e economia se referem aos programas participativos como a “nova maneira de relações industriais”, uma verdadeira “revolução” que causou um “milagre industrial”, com resultados positivos na recuperação da economia americana.

Estas idéias de relações industriais mais flexíveis começaram lá nos Estados Unidos durante a década de 60. Com a guerra do Vietnã, o povo americano participou ativamente de enormes movimentos sociais contra a guerra e também, entre os negros, por direitos civis e de igualdade. Estes movimentos sociais tiveram grande repercussão dentro das fábricas e, pela primeira vez desde os anos 30, houve o renascimento de um ativo movimento sindical de base dentro das empresas, que passava por cima da burocracia sindical, já um tanto pacata e cooptada. O ambiente dentro das fábricas era conflituoso, os trabalhadores começavam a se organizar, inclusive questionando e forçando seus sindicatos a atuarem mais combativamente. Passaram até a realizar atos de sabotagem dentro das fábricas, estragando produtos, realizando operações-tartaruga e fazendo greves-relâmpago. Além disso havia também um grande desânimo. Os trabalhadores não produziam, faltavam demais ao trabalho e a insatisfação era total. O absentismo chegou realmente a preocupar os gerentes.

É importante notar que isso coincidiu com um período de crescimento econômico, no qual os trabalhadores tinham oportunidades de emprego e podiam quebrar o pau mais fortemente. Durante o período de

fatura desta época pós-Vietnã, os trabalhadores tinham outras opções de emprego. O “chicote máximo”, o medo do desemprego, não estava funcionando suficientemente para controlar os trabalhadores e conter suas reivindicações.

As indústrias começaram a reavaliar suas relações com seus empregados. Tiraram algumas idéias da Suécia (onde realmente existe trabalho participativo), da Alemanha (onde os sindicatos até têm representação na própria diretoria da empresa) e do Japão, com suas idéias de “família”. As idéias desta “nova relação industrial” foram elaboradas por professores nas grandes universidades de administração de empresas, que tendem a formar os chefes e a alta administração das multinacionais. O programa, que começou a ser implantado em várias grandes multinacionais, passou por muitas etapas que vou resumir:

1) A empresa contrata um sociólogo, ou uma equipe de pesquisadores, para fazer uma enorme pesquisa de campo dentro da fábrica e em toda a empresa. Esta pesquisa tem por finalidade conhecer a fundo, o mais possível, como são os empregados da empresa: de onde vêm, como vivem, o que pensam, o que querem, *como se relacionam entre eles, com seu sindicato, com a política, com os seus chefes e supervisores e com a própria empresa.*

2) A partir deste conhecimento profundo do universo dos seus empregados, contratam psicólogos para ajudar a elaborar os cursos para o treinamento dos trabalhadores que pareçam ter algum potencial de liderança. A General Motors chegou a

pagar 3 mil dólares por hora para um grande psicólogo desenvolver a programação dos cursos de treinamento para o trabalho participativo e para elaborar todo o material didático a ser usado.

O importante aqui é enfatizar que os cursos visam, como prioridade, mudar a identidade do trabalhador para que ele passe a ver a empresa com novos olhos. Ao invés de ficar sempre vendo conflitos entre a classe trabalhadora e os patrões, são levados a pensar que é possível ter um relacionamento amigável, de “família”, e chegar a acordos consensuais ao redor das mesas de negociação interna entre os grupos de trabalho participativo e os supervisores e até a alta gerência. Os cursos visam também estabelecer uma base para constituir-se uma liderança trabalhadora dentro da empresa e no movimento sindical. A idéia principal consiste em formar novos empregados com uma visão menos combativa e, como dizem os panfletos de treinamento, mais aberta à colaboração nas relações entre empresa e empregados. Para isso os participantes de um grupo de trabalho participativo passam por treinamento especializado — aliás, muito bem feito — de formação de liderança. Um dos mais importantes objetivos do programa, portanto, é o de criar alternativas entre os trabalhadores para substituir as lideranças mais tradicionalmente ligadas a um sindicalismo independente e combativo.

3) Os cursos são realizados dentro das empresas em horário regular de trabalho. Os trabalhadores que participam dos cursos ganham, normalmente, às vezes até com hora extra e

compensação salarial. Os cursos são também realizados em locais especiais, afastados do ambiente de trabalho. As empresas organizam “retiros” com os trabalhadores escolhidos, que serão o núcleo fundador do trabalho participativo, e os vários níveis de gerência e supervisão. Estes “retiros” duram vários dias e são realizados em hotéis de alto luxo, afastados e em geral inseridos num ambiente natural e calmo. Os “retiros” de trabalhadores e gerentes visam aumentar a possibilidade de um relacionamento “amigável” e “relaxado” entre a administração e os empregados. Nos “retiros” e nos grupos de trabalho participativo, o objetivo é apagar as divisões naturais entre os gerentes, supervisores e trabalhadores na produção. Na mesa de negociação e nos trabalhos participativos, assim como nos “retiros” e conferências especiais, não existe “diretor” e “trabalhador”. Existem apenas “irmãos” de uma mesma família com o objetivo comum de eliminar os pontos de conflito para que possam mais eficientemente aumentar a produção e a qualidade dos produtos e ajudar a empresa. Afinal, ela é uma espécie de “mãe” que necessita de maiores lucros e competir melhor no mercado.

4) Os grupos de trabalho participativo são organizados em cada setor de produção, em pequenos grupos ligados a uma função específica. Têm um treino rigoroso de como analisar sua própria produção, como encontrar problemas e defeitos, como solucionar estes problemas de uma forma sistemática e efetiva, e como fazer uma apresentação formal de suas sugestões à empresa.

Quando têm uma boa idéia que é aceita pela empresa ganham um prêmio, às vezes até uma viagem, um carro, ou dinheiro. Neste processo os trabalhadores se engajam com afeição, dando, algumas vezes, até sugestões que acabam tornando o trabalho tão mais eficiente que vários empregos podem ser eliminados. É interessante notar, nas entrevistas, o entusiasmo de muitos trabalhadores por esta oportunidade de participar com sugestões, até mesmo quando demonstram estar conscientes de que podem servir para eliminar empregos de outros trabalhadores. O processo cria uma séria divisão entre eles, um espírito de competição em que cada um se beneficia como pode, no qual cada grupo tenta suplantar o outro em sugestões e qualidade de produção.

Neste sentido fica interessante enfatizar como os programas de “trabalho participativo” ou os chamados “círculos de controle de qualidade” vêm a ser, efetivamente, um novo “taylorismo” moderno, implantando um método de análise de produção supereficiente porque conta com a participação do próprio trabalhador. Os trabalhadores, nos círculos de “trabalho participativo”, passam muitas horas analisando cada movimento seu, cada movimento da linha de montagem, até chegar a conclusões que eliminam passos, movimentos, e tornam a produção mais eficiente. Como resultado de suas próprias análises, por vezes, não somente se eliminam empregos mas também se aumenta a velocidade da linha de montagem. Existe um interessante debate, que não cabe elaborar no curto

espaço deste artigo, de como este processo está diretamente ligado à crescente robotização das fábricas, pois os grupos de trabalho colaboram na busca de soluções para problemas causados pela robotização.

5) Os grupos não necessariamente trabalham em conjunto, a maior parte das vezes parece até que trabalham de uma maneira até certo ponto competitiva uns contra os outros. Durante minha pesquisa dentro da Ford de Dearborn, em Michigan, por exemplo, encontrei casos de grupos que formavam-se como "times", com camisetas e tudo, competindo uns contra os outros para ver quem chegava às melhores soluções. E as diferentes fábricas competem umas com as outras, pois a administração da empresa vive insinuando que se efetivamente a produção não aumentar e a qualidade do produto não melhorar, a empresa poderá vir a perder muito dinheiro e será forçada a fechar aquela fábrica. O resultado, óbvio, é que os trabalhadores seriam demitidos.

6) O programa participativo visa substituir a influência do sindicato dentro da empresa e criar novas relações entre empregados e empregadores. Para isso fazem várias coisas, de uma maneira sutil. Sempre que o sindicato tem uma questão a resolver, as coisas ficam difíceis, não são aceitas, vão rolando. Sempre que um grupo de trabalho participativo pede algo, muitas vezes coisas bem simples, como por exemplo um bebedouro ou uma ventilação melhor, é logo atendido. Aos poucos isso vai desacreditando o sindicato perante os trabalhadores. Outra maneira de diminuir a influência do sindicato é a

maneira como cooptam os próprios sindicalistas, que atuam como "facilitadores" e "mediadores" no programa.

O caso da Ford, por exemplo, é ilustrativo do processo que se inicia com a implantação destas "relações industriais familiares". A empresa impôs o programa e acabou forçando a UAW a aceitá-lo. A UAW achou que se não participasse ficaria sem nenhuma possibilidade de intervir no processo e de se defender frente às partes mais perigosas que são contra o sindicalismo. Entrou em acordo e estabeleceu, na Ford, um programa em conjunto para tentar impor-lhe limites e obter melhores condições para o sindicato. Estabeleceu-se que todos os grupos de trabalho participativo teriam que ter, por acordo formal de contrato negociado, um "facilitador" ou um "mediador" do próprio sindicato, e nunca poderiam se reunir sem a presença deste dirigente sindical. Acontece que muitos destes "mediadores" e "facilitadores" sindicais passaram por estes cursos intensivos e se foram modificando, até que alguns ficaram claramente mais a favor da empresa, sentindo-se mais integrados à "família" que ao sindicato. Nas entrevistas que realizei com sindicalistas e "mediadores", este processo de identificação com a empresa ficou bastante claro! Quando o negócio ficou preto, a UAW resolveu partir para a luta e sair do programa, aí encontrou resistência não só dos próprios trabalhadores de base — que àquela altura já estavam achando ótimo o programa e gostando do ambiente de "família" e passaram a lutar contra o sindicato

— como também encontrou resistência de parte de alguns de seus próprios dirigentes sindicais que se haviam formado como “facilitadores” ou “mediadores” do programa. Portanto, o que parece agora é que a UAW está chegando à triste conclusão de que se meteu numa encrenca séria. Se não participar do programa, as multinacionais tomam conta de tudo e passam até a criar suas próprias comissões internas de fábrica, lideradas por trabalhadores já com “outra cabeça”. Se participarem, correm o risco de ter que enfrentar uma rebelião de base contra o sindicato. Com a implantação dos programas, portanto, criou-se para os sindicatos uma situação do tipo “se correr o bicho pega, se ficar o bicho come”. Existe então um grande debate lá, sobre o que fazer agora.

O que parece certo é que esta nova relação industrial, o “trabalho participativo”, os “círculos de controle de qualidade”, ou seja lá como for chamado o programa, consiste realmente em implantar toda uma programação de controle ideológico dos trabalhadores. Quando os sindicatos ficam combativos, principalmente num momento de relativo crescimento econômico, em que o “chicote máximo” do desemprego começa a ficar menos efetivo, as empresas procuram diminuir este poder de mobilização e neutralizar a força das reivindicações. Sob a bandeira de “democracia interna” e “participação” pode-se implantar um programa de profundo e revolucionário alcance, que transforma a percepção de classe dos trabalhadores, cultivando um sentimento de colaboração e integração total na empresa.

Uma vez que esta nova visão faça parte do universo da empresa, torna-se viável combater diretamente o sindicato e substituir as comissões de fábrica mais combativas por um sindicalismo colaboracionista.

O debate agora, nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa, onde as grandes multinacionais já há algum tempo implantam estes novos programas de relações industriais, não passa somente pela questão de se os sindicalistas devem ou não apoiar estes programas. Passa, agora, fundamentalmente pela questão do que fazer, de como combater estes programas que já se estabelecem, cada vez mais, como um fato real no dia-a-dia das empresas multinacionais.

No Brasil, também, estes programas vêm sendo progressivamente implantados nas grandes multinacionais, principalmente nas montadoras da região sindical mais combativa do ABCD. Por isso mesmo os membros da Comissão de Fábrica da Ford me pediram para pesquisar sua implantação nos Estados Unidos. Não parece coincidência que a Ford tenha investido bastante em uma eficiente e completa pesquisa sobre o universo do trabalhador da própria Ford. Os cursos de treinamento começaram a ser montados há quase dois anos na Ford. No Brasil ainda não obtiveram o sucesso desejado, devido à resistência da Comissão de Fábrica e dos próprios gerentes, cujo costumeiro autoritarismo emperra o processo. No entanto, no meu entender, já obtiveram suficiente grau de implantação para que, por exemplo, a Ford ousasse, recentemente, um gesto de repressão de surpreendente violência: numa carta ao Sin-

dicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas e de Material Elétrico de São Bernardo do Campo e Diadema, a Ford simplesmente comunicou a demissão, por justa causa, apesar da estabilidade, de 24 dos 28 membros eleitos da Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Ford.

Certamente existem muitas outras coincidências da conjuntura atual que podem explicar a ousadia da Ford. Certamente também existem outras explicações para a falta de reação do movimento sindical ante um ato de tamanha significação. O

que cabe assinalar é que o momento atual parece propício à implantação de programas alternativos dentro das empresas, programas que podem vir a significar um retrocesso no processo de organização dentro das fábricas, enfraquecendo significativamente as Comissões de Fábrica e o próprio movimento sindical mais combativo. E no momento político atual este enfraquecimento do sindicalismo combativo poderia também vir a diminuir a possibilidade de influência do movimento popular sobre a nova Constituição a ser elaborada em 1987.

