**Estudo de Caso: Relações de trabalho na Higienex**

Higienex é uma fábrica localizada no interior do estado de São Paulo que pertence a um Grupo Empresarial anglo-holandês com destacada participação na área química. Ela fabrica produtos de uso pessoal, e suas linhas de produção recebem as seguintes denominações: Deo (desodorantes), Hair (xampus), Oral Care (creme dental) e Skin (hidratantes). Os trabalhadores da Higienex são hierarquizados nas seguintes categorias: horistas, os que recebem por hora (área produtiva); mensalistas, os que recebem por mês (área administrativa); e gerentes.

A partir de 1994, respaldados por uma empresa de consultoria inglesa, os dirigentes da Higienex realizaram mudanças no sistema de gestão da produção, que passou a ser denominado “modelo por processo”. O novo sistema desloca o foco, que anteriormente estava centrado na produção, para o consumidor. Tal mudança, que pretendia atingir as metas de produtividade e qualidade, maximizando os lucros, resultou em uma série de implicações sobre o cotidiano dos trabalhadores. A reestruturação empreendida pelos dirigentes não se deu apenas com a implantação de novas tecnologias, que já estavam sendo implantadas desde o final da década de 1980, mas, principalmente, pela implementação de um novo modelo de organização do trabalho. Muitas empresas, no Brasil como em vários outros países, também estavam passando por reestruturações produtivas que tinham por finalidade fabricar produtos com menor custo e maior qualidade. A Higienex não poderia ficar de fora dessa tendência.

Foram implantados programas de qualidade e de Total Perfeição da Manufatura (TPM), além de grupos semiautônomos[[1]](#footnote-0) e técnicas para evitar perdas e quebra das máquinas. Tais programas e técnicas visavam uma melhoria na produtividade que tornasse a Higienex mais competitiva no mercado, uma vez que a base da competitividade no atual cenário de reestruturação produtiva está assentada na qualidade e na inovação.

Apesar de todo esse esforço, prevalecia na Higienex o comportamento informal, inclusive quando os trabalhadores lidavam com questões técnicas. Certo dia, por exemplo, houve uma auditoria de TPM, técnica utilizada para obter uma produção com um número nulo de perdas e melhor manutenção das máquinas, de forma a evitar sua quebra e consequentemente a parada na produção. Tal auditoria foi realizada por auditores japoneses do *Japan Institute of Plant Maintenance* com o intuito de observar como a empresa estava implantando as normas desta técnica. Nesse dia, os empregados da fábrica agiram de maneira muito diferente do que era habitual, principalmente os encarregados da produção, que estão ligados diretamente a essas normas. Os procedimentos se encaminharam para que tudo funcionasse exatamente como ditam as regras japonesas de implantação do sistema. Os trabalhadores passaram por um rígido controle: não podiam conversar, e as linhas estavam extremamente limpas, o que não ocorria diariamente. Alguns dias antes, funcionários ligados à Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) realizaram uma inspeção e encontraram várias irregularidades, tais como diversas tampas de produtos no chão, que poderiam vir a causar graves acidentes. Todavia, no dia da auditoria tudo se encontrava na mais perfeita ordem, pois era necessário levar os japoneses a acreditar que os procedimentos estavam de acordo com as normas. Apesar de não estarem no Japão, e muito menos ser japoneses, os trabalhadores tiveram que se comportar como tais, simulando uma disciplina rigorosa. Porém, no cotidiano de trabalho na fábrica as atividades estavam longe de ser realizadas precisamente como recomenda a TPM.

O intuito dos proprietários e dos dirigentes da Higienex foi alcançado, tendo a empresa conseguido a certificação. Além disso, altos índices de produtividade têm sido atingidos. No entanto, a direção não tem oferecido muitos benefícios aos trabalhadores em virtude do esforço empreendido para cumprir as metas estabelecidas. Por esse motivo, pouco tempo depois da auditoria, houve uma discussão entre os dirigentes da empresa e os representantes do sindicato da categoria sobre o acordo coletivo de aumento de salários. Como não chegaram a um consenso, com a concordância dos trabalhadores da fábrica o sindicato resolveu promover uma paralisação na área produtiva.

A paralisação foi de apenas um dia, com duração de uma hora, nas trocas dos turnos da manhã, da tarde e da noite. Segundo um dos representantes sindicais, que é também operário da Higienex, na parte da manhã o gerente da manufatura se recusou a liberar os operários que trabalharam no turno da noite enquanto os operários do turno da manhã não entrassem para trabalhar. Para ele, o gerente citado não pensou nos trabalhadores que haviam cumprido seus horários à noite, considerados bastante cansativos, e queriam ir embora descansar. A preocupação estava concentrada no prejuízo que a empresa teria com a parada das máquinas por uma hora. Foi necessária a intervenção do diretor de RH para que houvesse a liberação. Na troca do turno da tarde houve nova paralisação e nova ameaça do gerente de manufatura de não “liberar” os trabalhadores. Outra vez foi necessária a interferência do diretor de RH, que permitiu a saída dos operários. Esse episódio evidencia que os gestores da Higienex possuem diferentes visões sobre as condutas adequadas às situações que envolvam manifestações sindicais e paralisações do processo produtivo. Todavia, eles concordam que a parada prolongada da produção pode ter consequências negativas, dificultando o cumprimento das metas estabelecidas pelos proprietários e pela direção geral da fábrica. Por essa razão, as paralisações deveriam ser evitadas.

Com a sua liberação finalmente autorizada, os trabalhadores permaneceram nos portões da fábrica durante uma hora, junto com os sindicalistas, que lhes distribuíram panfletos a fim de colocá-los a par do conflito com a direção da empresa. Os folhetos afirmavam que os dirigentes da Higienex alegavam que a empresa estava “no vermelho”, por isso não poderia conceder aumentos de salários. A excessiva reclamação dos trabalhadores quanto às condições de trabalho poderia levar os proprietários a fechar a unidade. Os dirigentes ameaçavam, apontando que, se o sindicato não aceitasse a proposta da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), não seriam concedidos aumentos, o que comprometeria a convenção coletiva. Ainda segundo os panfletos, os dirigentes da Higienex alegavam também que, em virtude de dificuldades financeiras, a empresa teria que reduzir o quadro de pessoal, demitindo alguns trabalhadores. Na visão dos representantes sindicais, no entanto, os proprietários e os dirigentes da Higienez estavam preocupados apenas com os lucros que teriam “à custa do suor dos trabalhadores”. Por isso reivindicavam que parte dos lucros fosse reinvestido para garantir melhoria salarial e condições dignas de trabalho.

Em uma das reuniões entre dirigentes da Higienex e representantes do sindicato foi discutido o aumento do número de coordenadores na produção, fato que teve interpretações diferenciadas. Para os dirigentes, esse aumento iria melhorar o relacionamento entre trabalhadores e coordenadores, pois estes poderiam dividir o trabalho com os novos colegas, conseguindo, assim, mais tempo para dar atenção aos problemas dos operários. Os representantes do sindicato, por sua vez, viram o aumento de coordenadores como uma forma de pressionar os trabalhadores a atingir um nível ainda maior de produtividade. Na reunião, um dos sindicalistas, que também trabalha na Higienex, afirmou que, no dia da paralisação, o gerente de manufatura mencionou que o aumento da produtividade se deveu à nova tecnologia implementada pela empresa, e não ao esforço da equipe.

A manifestação do sindicato na porta da fábrica foi descrita pelo diretor de RH como uma prova de que os trabalhadores da Higienex podem expressar suas insatisfações livremente. O diretor ressaltou, no entanto, que havia no corpo dirigente uma preocupação com um possível tumulto que poderia resultar da manifestação. Por isso, alguns gestores queriam que a polícia fosse comunicada. A decisão de não chegar ao extremo teria sido sua. Para ele, o sindicato tinha apenas a intenção de conversar com os trabalhadores sobre as negociações com a empresa, que haviam chegado num impasse. Ele afirmou respeitar que os trabalhadores lutem por aquilo que consideram um direito. Entretanto, ressaltou que se a luta prejudicar a organização é necessário estabelecer um limite. “Não será tolerado nenhum tipo de abuso”, disse. Com abuso quis dizer paradas muito prolongadas da produção, que trariam prejuízos aos proprietários. Finalmente, enfatizou em seu relato que, agindo diferentemente do que se vê em outras organizações, cuja direção em situações semelhantes recorre a autoridades locais, os gestores da Higienex caracterizavam-se por uma postura mais moderada, lançando mão desse expediente apenas na ocorrência de algum tumulto.

Toda essa situação ocorreu no período em que os representantes dos sindicatos das Indústrias Químicas e Metalúrgicas realizavam negociações salariais com as lideranças empresariais do setor. Segundo informações passadas por esse diretor, as negociações estavam sendo feitas em conjunto por várias fábricas de produtos químicos do Estado de São Paulo, e na maioria das empresas de menor porte já se havia chegado a um desfecho, com a aceitação da proposta de aumento salarial. Contudo, nas organizações com um número maior de trabalhadores, como é o caso da Higienex, permanecia o impasse: os proprietários e dirigentes eram irredutíveis em sua proposta, que não era aceita pelo sindicato e pelos trabalhadores. Ainda segundo o diretor, o impasse estava se arrastando porque o sindicato da categoria na cidade procura “batalhar” mais pelos direitos dos trabalhadores, e os proprietários e dirigentes da Higienex respeitavam isso. Além do aumento de salários, o sindicato reivindicava melhorias nas condições de trabalho, algo que, de acordo com o referido diretor, não estava contemplado na pauta da negociação coletiva, sendo específico à Higienex. Por isso, do seu ponto de vista, deveria ser objeto de discussão posterior. Em sua opinião, se persistisse o impasse, o caso seria julgado pelo Tribunal Superior do Trabalho. Assim, aguardava os acontecimentos, dizendo respeitar os sindicalistas que atuavam nos portões da fábrica. No entanto, alertava que se a situação fugisse ao controle teriam que tomar providências, visando não apenas zelar pelo patrimônio da empresa, mas pelo direito de as pessoas trabalharem, produzirem.

No final da tarde daquele dia, os proprietários e dirigentes da Higienex apresentaram nova proposta, que foi aceita pelo sindicato e pelos trabalhadores da fábrica. Na negociação, as reivindicações dos representantes sindicais diziam respeito ao aumento salarial e à redução do ritmo intenso de trabalho. Conseguiram apenas um acordo em relação à primeira. Apesar de terem conhecimento de que os problemas dos trabalhadores envolvem as condições de trabalho, o sindicato só teve sucesso na pauta referente às perdas salariais. Mas não se pode esquecer que foi levantada a questão da intensificação do trabalho provocada pela automação do processo produtivo. Proprietários, dirigentes, trabalhadores e sindicato haviam selado um acordo de paz. Porém, os conflitos resultantes do novo modelo de organização do trabalho implementado na Higienex estavam longe de ter chegado ao fim.

**Questões**

1. Identifique os atores que participam desse jogo organizacional e os seus objetivos.
2. Quais são os recursos e as estratégias utilizadas pelos atores organizacionais neste caso?
3. Apresente exemplos de diferentes tipos de desafio e de regulação presentes nessa cena organizacional.
4. Como gestor da Higienex, o que você faria para solucionar os conflitos presentes na situação descrita?

1. A organização do trabalho em grupos semiautônomos possui sua origem nas práticas adotadas pela Volvo, na Suécia. De acordo com esse modelo, os trabalhadores possuem certa autonomia para a realização das tarefas, assim como para a escolha dos integrantes do grupo de trabalho. [↑](#footnote-ref-0)