

CONFLITO NA RIVERSIDE

MORGAN, G. *Creative Organization Theory: a resourcebook*. London: SAGE Publication, 1989, caso 98.

- 1. faça a leitura individual do texto;**
- 2. responda as questões, ao final, individualmente;**
- 3. após, discuta as questões propostas e as suas respostas com o seu grupo; e**
- 4. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões ao fórum.**

=====

Steve Williams e Rod Jessop encontram-se em uma nova e interessante situação. Tornaram-se recentemente cunhados. Após anos se observando e lidando um com o outro de certa distância – Steve é gerente sênior e Rod um proeminente sindicalista de uma companhia local de engenharia – agora reúnem-se socialmente de forma regular. Porém, se tivessem livre escolha, nenhum procuraria a companhia do outro. Mas uma vez que a família Jessop é um grupo unido e próximo que acredita em fazer coisas juntos, eles têm pouca escolha. Anne, que é esposa de Steve e irmã de Rod, insiste que eles tentem se dar bem, “pelo bem da família”. Ambos são sujeitos de boa índole, e resolveram dar o melhor de si.

Em uma sexta-feira à noite, eles se encontram, sentindo-se muito alegres. Tiveram um bom jantar, e tomaram não mais que cerveja e vinho suficientes para ter uma excelente conversa. Depois de um tempo, encontram-se sozinhos, violando um tabu implícito: estão falando do trabalho. Porém, ambos estão com ótimo humor e felizes em continuar esse assunto.

Eles são “pilotos astutos” e sabem que serão capazes de passar ao largo de qualquer confusão. E, quem sabe, eles podem simplesmente aprender algo útil um do outro.

Após uma conversa amigável acerca da última fofoca da companhia, Steve sente que pode ser a hora certa para descobrir em que Rod se baseia nas negociações de contratos na fábrica Riverside, da companhia.

A fábrica havia sido recentemente selecionada para um grande replanejamento das operações de produção. Enquanto o plano antigo utilizava sistemas de fabricação bastante tradicionais, novas propostas

havia sido desenvolvidas para que se progredisse na direção de um sistema altamente automatizado, envolvendo uma forma de "tecnologia de grupo". Os empregados trabalhavam em equipes responsáveis por grandes seções do processo de produção, em vez de trabalhar como indivíduos em empregos separados e definidos estreitamente. Muitas tarefas tradicionais desapareceriam, visto que computadores e robôs assumiriam algumas das funções de rotina, deixando os empregados desempenharem o trabalho que requer um maior grau de discernimento e perícia.

A natureza da matéria-prima que é processada na fábrica é tal que este elemento humano ainda é necessário. A gerência da companhia traçara, assim, um plano para re-treinar os empregados em suas novas funções e garantir que todos tenham um lugar no novo sistema.

O projeto está sendo proclamado pelos gerentes seniores dentro da firma como um desenvolvimento de "ponta" que ajudará a companhia a manter sua margem de competitividade na indústria. O plano, todavia, tem sido acolhido com considerável ceticismo por muitos funcionários e seus representantes sindicais.

"Você sabe," disse Steve, "estou tendo momentos realmente difíceis para entender o que tem acontecido na Riverside. Segundo a opinião geral, nós temos um sistema de produção de primeira que é absolutamente essencial, se for para estarmos em dia com novos desenvolvimentos e permanecer competitivos. O departamento de desenvolvimento e o grupo que dirige o projeto parecem ter arquitetado um esquema que manterá todo mundo feliz. Melhores ordenados, nenhuma dispensa de trabalhadores, um produto de melhor qualidade, e empregos que parecem à maldita vista mais limpos e interessantes que aqueles que temos no presente. Só faz sentido que o contrato seja efetuado o mais cedo possível. É a única maneira de assegurar o futuro da companhia. E todos nós ganhamos."

"Bem, isso é questão de debate," replicou Rod. "Claro, parece ser uma ótima tecnologia com um monte de vantagens. Mas há conversas na fábrica de que isso é o começo do fim. Claro, parece ser cor-de-rosa no começo, especialmente para vocês, os sujeitos no gabinete da chefia. Mas muitos dos camaradas na Riverside têm suas dúvidas."

"O que você quer dizer?", perguntou Steve. "Como pode haver dúvidas? Re-treinamento, mais dinheiro, e todos têm um emprego. Nenhuma dispensa de trabalhadores! O que mais se pode pedir? Progresso exige mudança, e esta parece ser uma mudança em que todo mundo está sendo atendido. O que você quer dizer com *'isso é o começo do fim'*? É o começo de um novo futuro para a companhia."

"Para a companhia, talvez," replicou Rod. "Mas um monte de pessoas no andar da oficina acha que o destino está selado. Computadores e robôs já estão substituindo alguns dos empregos. A força de trabalho diminuirá em pelo menos 20% nos próximos cinco anos. Sei que isto está sendo negociado através de aposentadorias e movimentação geral de pessoal, e não haverá dispensa de trabalhadores agora. Mas e depois da lua-de-mel? É lógico que a força de trabalho vai diminuir quando o sistema se fixar. A maioria de nós poderá não ter função alguma na companhia do futuro. Então, por que devíamos ficar empolgados? Claro, há um adoçante. Vamos embolsar um pouco mais no curto período de estabilidade, e ,para muitos de nós, uma mudança no trabalho seria legal. Mas e daqui a cinco anos? Quantos empregos restarão, então? E quanto às promoções? Essas mudanças vão eliminar a maioria dos empregos supervisionais, portanto, não haverá nenhuma trajetória óbvia desde a fábrica até à gerência. Vamos nos encontrar em um beco sem saída, no que diz respeito à carreira. E um monte de camaradas sente que a Riverside é apenas o estopim. Se o esquema piloto efetuar-se aqui, daí as outras fábricas o seguirão. Não há garantia alguma de que conseguirão os mesmos privilégios; não há nada no contrato além da Riverside. Se o trato da Riverside efetuar-se, então tudo pode estar perdido. O novo sistema de trabalho viola os antigos padrões de empregos, e o trabalho de equipe acaba sendo freqüentemente uma forma de arruinar o sindicato. Nós poderemos estar desistindo de tudo pelo qual temos lutado."

"Ah! Agora estamos chegando à questão!", disse Steve. "O sindicato está preocupado em como é que se vai solucioná-la para vocês, os camaradas que estão detendo todo o poder. Quando se chega na parte melosa do problema, é a velha mentalidade de "nós" e "eles". Vocês não podem reter o progresso. A Riverside é o caminho do futuro. Se não seguirmos nesta direção, seremos extintos ali mesmo."

"Certo," disse Rod. "Podemos acabar extintos ali mesmo. Porém, o que está preocupando muitos dos camaradas no presente é que, no que tange a companhia, seremos extintos de qualquer maneira, especialmente os camaradas das outras fábricas. Não há, absolutamente, garantias de que elas terão o mesmo tratamento que a Riverside. Se for permitido à companhia ir nessa direção, e fazer da Riverside um sucesso, haverá uma guerra selvagem. As pessoas nas outras fábricas saberão que o destino está selado para um número razoável de empregos, e engalfinhar-se-ão como o diabo para terem certeza de que acabarão bem. Vimos isto acontecer tantas vezes noutros lugares. Uma companhia declara que vai reduzir sua força de trabalho: certas pessoas estão dentro, certas pessoas estão fora. Obviamente que aquelas que estiverem dentro apóiam o esquema e a

solidariedade se rompe. É o velho princípio de dividir e rufar [os tambores]! Não somos estúpidos! O histórico de relações empregatícias na nossa companhia não é grande. Tivemos de lutar com unhas e dentes pelo que temos. E não vamos desistir disto. Não é que os camaradas queiram lutar, ou que os sindicalistas fortes queiram aferrar-se ao poder. Esta companhia pode estar cuidando de vocês, os sujeitos no gabinete da chefia. Mas certamente não está cuidando de nós. Não nascemos ontem. O trato da Riverside parece ser bom. Mas pode ser loucura aceitá-lo no pé em que está. Poderia significar o fim do trabalho para tantos membros nossos em outros lugares."

"Bem," suspirou Steve, "acho que terei de discordar. Sei que as pessoas no gabinete da chefia estão tentando ter uma visão justa e aberta. Não penso que a Riverside seja um perigo para as outras fábricas. É o progresso, homem! Não podemos aferrar-nos aos mesmos empregos para sempre. Temos de mudar com os tempos. Sei que tem havido ressentimentos na companhia, especialmente desde a grande greve de alguns anos atrás. Mas acho que isso é coisa do passado. A companhia aprendeu a partir daquilo. Temos um novo presidente e, segundo a opinião geral, um dos melhores departamentos de engenharia de desenvolvimento organizacional da indústria. Muitos do pessoal são daqui, e estou certo de que têm os interesses de todos no coração. Tenho certeza de que você descobrirá que errou o alvo desta vez, Rod."

"Bem," veio a resposta, "acho que teremos de esperar e ver."

=====

Questões para análise, resposta e discussão:

1. Qual é sua opinião acerca das diferentes "leituras" oferecidas por Rod e Steve?
2. Que tipo de coalizões poderiam se formar na empresa?
3. No seu entendimento, o conflito entre os interesses dos trabalhadores da Riverside e os da organização pode ser resolvido? De que forma?