

UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA
FORD / CAMAÇARI E NA VOLKSWAGEN / SÃO BERNARDO DO CAMPO

Andréa Maria Salvador Chalitha

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Júnior, Dr.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. Ubirajara Aloizio de Oliveira Mattos, D.Sc.

Prof. Fabio Luiz Zamberlan, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2005

CHALITHA, ANDRÉA MARIA SALVADOR

Um Estudo Comparativo Sobre a Gestão de
Recursos Humanos na Ford / Camaçari e na
Volkswagen / São Bernardo do Campo [Rio
de Janeiro] 2005

IX, 160 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ,
M.Sc., Engenharia de Produção, 2005)

Tese - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, COPPE

1. Gestão Administrativa
2. Recursos Humanos
3. Trabalho

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

DEDICATÓRIA

A todos os metalúrgicos que na luta pela sobrevivência possuem a honra de conseguir um espaço na sociedade;

A todos os sindicatos e a Central Única dos Trabalhadores (CUT) para que percebam que todo esforço nesse tempo não é em vão, por mais que pareça inútil;

Às Indústrias por perceberem a necessidade da valorização do ser humano;

Aos dirigentes das organizações Volkswagen e Ford por permitirem que esse trabalho se realizasse;

Aos dirigentes dos Sindicatos da Bahia e de São Bernardo do Campo (São Paulo), por também permitirem que esse trabalho se realizasse;

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Marília e Luiz pela força ilimitada e amor incondicional para que esse momento se fizesse realidade;

Ao meu marido Carlos que aparecendo no meio do percurso não mediu esforço algum em ficar todo o tempo ao meu lado e acreditou que esse sonho se tornasse realidade;

A minha filha Marília Gabriela que após seu nascimento mostrou-me que a vida é muito mais simples de ser vivida e que a maternidade com sua presença "foi tudo de bom" que poderia ter acontecido e foi o que me deu mais forças para dar continuidade a esse trabalho;

Aos meus verdadeiros amigos Antonio, Claudete, Emir e Elaine pela força que me deram, quando eu estava certa de que não conseguiria concretizar de fato esse trabalho, pelos percalços ocorridos na minha vida;

Ao meu professor e orientador Bartholo por acreditar no meu potencial e pelas oportunidades que me foram oferecidas, para a conclusão da pesquisa e pela paciência em compreender todas as dificuldades da minha vida, tanto pessoal, como profissional desde o primeiro momento em que nos conhecemos;

Aos orientadores e professores da banca Fábio e Ubirajara pelo carinho e compreensão nas horas mais difíceis do fechamento da pesquisa;

Ao meu amigo e professor José Mauro que nas horas mais difíceis soube entender todas as minhas dificuldades;

Ao meu amigo e professor Rolf que sem medir esforço algum, até mesmo no meio das suas dificuldades, não hesitou em me ajudar quando mais precisei para que este trabalho tivesse continuidade;

Aos dirigentes Nilson Júnior (Volkswagen) e França (Ford) que permitiram com muita receptividade e carinho, a minha entrada nas sedes das organizações para estudo e realização da pesquisa;

Ao meu amigo Hélio (Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia) por me abrir todas as portas para pesquisa no local, e ajuda intensa durante a pesquisa do trabalho junto aos metalúrgicos da unidade de Camaçari;

Aos meus amigos Lúcio, Irianeli e Sr. Roberto da agência de viagem Estação Alegrete, por me ajudar na facilidade das compras das passagens aéreas, pois sem essa credibilidade e confiança, jamais conseguiria fechar a matéria para o estudo nos locais determinados;

A professora Marlene Alves que sem saber dos percalços da minha vida, através de uma conversa, me encorajou para que concretizasse mais uma conquista na minha vida;

Ao pessoal da secretaria da COPPE - Engenharia de produção - UFRJ, que sem palavras, não sei como conseguiram me ajudar tanto nesses anos;

E, finalmente ao professor Bernardo e a memória do professor Miguel que acreditaram no meu potencial, para que eu pusesse a realizar na continuidade do meu caminho, o sonho de mais uma conquista;

E, a todos que nesse tempo de estudo para a realização do mestrado estiveram ao meu lado indireta ou diretamente.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FORD / CAMAÇARI E NA VOLKSWAGEN / SÃO BERNARDO DO CAMPO

Andréa Maria Salvador Chalitha

Maio/2005

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Jr.

Programa: Engenharia de Produção.

Essa tese tem como objetivo abordar questões relevantes ao processo de trabalho dos metalúrgicos nas indústrias automobilísticas Ford – Unidade de Camaçari e Volkswagen – Unidade de Anchieta no que tange a análise dos estilos de gestão de Recursos Humanos no âmbito das organizações automobilísticas brasileiras como influência para melhor qualidade de vida profissional dos trabalhadores enfocando os seguintes indicadores: Política de Recrutamento e Seleção (contratação), Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas (formação e qualificação), Política de remuneração (salário, plano de carreira e desenvolvimento do operário dentro da organização), Política de saúde do trabalhador (índice de acidente de trabalho, descanso e falta de descanso), Política de desenvolvimento de liderança e Gestão Participativa, Política de desligamento. Foram realizadas pesquisa de campo com avaliação de questionário e pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos foram diagnosticados qualitativamente de acordo com as respostas dos diferentes atores-chaves selecionados. Concluímos que a distinção entre ambas as organizações no que se refere a melhor qualidade de vida profissional dos trabalhadores e as condições que representam influência no processo decisório com os estilos de gestão de recursos humanos e seus indicadores apresentam perfis tradicionais e modernos diante a um mercado de trabalho considerado

contemporâneo e que vem sofrendo um impacto da mais devastadora onda de mudanças de todas as épocas.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Mester of Science (M.Sc.)

A COMPARATIVE STUDY ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT FORD/CAMAÇARI AND VOLKSWAGEN/SÃO BERNARDO DO CAMPO

Andréa Maria Salvador Chalitha

May/2005

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Jr.

Department: Productive Engineering

This thesis has as objective to approach excellent questions to the process of work of the metallurgist in the automobile industries Ford - Unit of Camaçari and Volkswagen - Unit of Anchieta in that it refers to the analysis of the styles of management of Human resources in the scope of the Brazilian automobile organizations as influence for better quality of professional life of the workers focusing the following pointers: Politics of Conscription and Election (act of contract), Politics of training and development of people (formation and qualification), Politics of remuneration (wage, plan of career and development of the laborer inside of the organization), Politics of health of the worker (index of industrial accident, rest and lack of rest), Politics of leadership development and Participate Management, Politics of disconnection. Research of field with questionnaire evaluation and bibliographical research had been carried through. The gotten results had been diagnosed qualitatively in accordance with the answers of the different selected actor-keys. We conclude that the distinction enters both the organizations as for better quality of professional life of the workers and the conditions that represent influence in the power to decide process with the styles of management of human resources and its pointers ahead present traditional and modern profiles to a market of considered work contemporary and that it comes suffering to an impact of the destructive wave of changes from all the times.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E SUAS TRANSFORMAÇÕES NAS ÚLTIMAS DÉCADAS DO SÉCULO XX	03
1.1 - A Preocupação com o Desempenho da Mão-de-Obra Operacional do Homem no Processo Produtivo da Indústria: Taylorismo	03
1.2 - O Modelo Fordista e sua Influência no Mercado de Trabalho	06
1.3 – Toyotismo: Modelo Intermediário entre o Fordismo e Pós-Fordismo	13
1.4 – Modelo Pós-Fordista de Produção do Trabalho	14
1.5 – Reflexões dos Modelos de Produção na Atualidade	20
2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SEUS INDICADORES E SEU PAPEL NO SÉCULO XXI	26
2.1 - A Construção da Doutrina Organizacional dos Recursos Humanos na História	27
2.2 - O Papel do Recursos Humanos no Século XXI	29
2.3 - O Desafio do Recursos Humanos para o Século XXI	33
3. A REVOLUÇÃO DE 1930 E A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO NACIONAL – DESENVOLVIMENTISTA PARA A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL	39
3.1 – A Indústria Automobilística Nacional como Projeto Estratégico do Pensamento Nacional-Desenvolvimentista	42
4. VOLKSWAGEN – PERMANÊNCIA E MARCO NA HISTÓRIA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA	48
4.1 – Trajetória	49
4.2 - Perfil da Gestão do Trabalho na Unidade de Anchieta: Uma Tradição ainda Presente.	53
4.3 - Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa da Unidade	62
4.4 - Política de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação	66

4.5 - Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário dentro da Organização	74
4.6 - Política de Recrutamento e Seleção: Contratação	79
4.7 - Política de Saúde do Trabalho: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e Não Descanso	82
4.8 – Política de Desligamento	84

5. FORD-FÁBRICA MODELO EM GESTÃO DO TRABALHO PARA O SÉCULO XXI E PERMANÊNCIA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

BRASILEIRA	86
5.1 – Trajetória	87
5.2 - Perfil do Modelo de Gestão do Trabalho na Unidade de Camaçari – Séc. XXI	91
5.3 - Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa da Unidade	95
5.4 - Política de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	97
5.5 - Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário Dentro da Organização	101
5.6 - Política de Recrutamento e Seleção: Contratação	104
5.7 - Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e Não Descanso	107
5.8 - Política de Desligamento	108

6. VOLKSWAGEN E FORD: SÍNTESE DOS RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

6.1 - As Unidades de Anchieta e de Camaçari	111
6.2 - A Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa	115
6.3 - A Política de Treinamento de Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação	118
6.4 - A Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário dentro da Organização	119
6.5 - A Política de Recrutamento e Seleção: Contratação	128
6.6 - A Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e Não Descanso	130
6.7 – A Política de Desligamento	131

CONCLUSÃO	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	143

INTRODUÇÃO

O objetivo dessa pesquisa foi avaliar a gestão administrativa de Recursos Humanos de duas organizações industriais automobilísticas: Volkswagen e Ford. A finalidade foi determinar as diferenças da gestão administrativa entre unidades situadas em regiões tão diferentes do país.

A partir daí, avaliar os processos políticos pertinentes, o grau de modernização ao que tange aos mecanismos das políticas de recrutamento e seleção: contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoas: formação e qualificação, remuneração: salário, plano de carreira e desenvolvimento do operário dentro da organização, saúde do trabalhador: índice de acidentes de trabalho, descanso e não descanso, desenvolvimento de liderança e gestão participativa e política de desligamento.

As organizações selecionadas não o foram por acaso. A unidade de Anchieta – Volkswagen está localizada na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo e foi escolhida pelo peso histórico, trata-se da primeira sede implantada da indústria automobilística do país, em uma cidade, São Bernardo do Campo, berço do movimento sindical organizado do país. Essa cidade é considerada, hoje, uma das melhores para ser vivida pela sua qualidade de vida. A outra escolha recaiu na unidade de Camaçari – Ford, localizada, por sua vez, em uma região de muito menor tradição industrial e dotada de condições de vida precárias. Interessada em não se instalar no centro industrial do Brasil, em decorrência de uma estratégia preestabelecida, a sua ida para o Estado da Bahia foi decidida após uma rumorosa disputa entre este estado e o do Rio Grande do Sul em uma busca por maiores incentivos fiscais, esta foi, até quando da definição de nosso projeto, a última unidade fabril automotiva construída no Brasil.

Em relação a metodologia empregamos a análise qualitativa através de amostra intencional. Os critérios utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foi escolher um número de 20 (vinte) pessoas a serem entrevistadas através de questões chaves e com o seguinte perfil: idade do sujeito, funcionários que tenham mais de 3 anos de empresa com emprego formal, homens ou mulheres, que tenham trabalhado na área operacional da linha de produção no chão de fábrica e com filiação sindical.

Essa amostragem é definida em função de certos aspectos definidos á priori. Essa pesquisa não é um trabalho amostral. É uma pesquisa de campo apoiada em entrevistas semi - estruturadas e utilizamos uma amostra não probabilística intencional.

Esse tipo de amostra possibilita Ter mais informação sobre o objeto a ser pesquisado. Cabe lembrar, que por ser uma amostra não probabilística, os resultados não podem ser generalizados para totalidade dos empregados das empresas. Trata-se apenas de um levantamento pré-liminar à respeito de determinadas hipóteses de pesquisa, que necessitariam de uma pesquisa quantitativa com amostragem probabilística para possibilitar a generalização dos resultados. No entanto, o foco desta pesquisa é exploratória, não sendo o objetivo desta dissertação apresentar resultados generalizáveis, mas sim, fornecer uma idéia geral acerca da gestão de Recursos Humanos praticada nas organizações pesquisadas.

1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E SUAS TRANSFORMAÇÕES NAS ÚLTIMAS DÉCADAS DO SÉCULO XX

“Triste e escuro é o dia em que homens têm que lutar por seu pão”.

Canção de Yorkshire

Iniciamos este primeiro capítulo abordando os diferentes modelos de produção industrial e as transformações sofridas pelo trabalho nas últimas décadas do século XX. Não teríamos como iniciar e nem discutir o objetivo desta dissertação sem considerar as modificações radicais e as conseqüências ocorridas até os dias atuais com o processo de trabalho, para podermos entender as diversas transformações que o trabalho ainda sofre e suas continuas e desgastantes exigências dentro do mercado econômico.

A partir de um breve resumo no primeiro capítulo podemos entender com mais clareza a importância da pesquisa. Principalmente, quando abordamos a questão da tentativa de uma melhor qualidade profissional na vida dos trabalhadores no Ocidente, onde a organização da vida econômica tem como princípio a dependência organizadora da produção em função de lucros permanente.

Ao lembrarmos a forma de como ocorreu a transformação do trabalho a partir de algumas considerações da criação dos modelos da produção que, determinantes e impostos para a sociedade na organização do trabalho evidencia inclusive, os modos de apropriação criados através de um domínio exercido pelo mercado para que a dinâmica do capital não cesse, entenderemos melhor a influência das grandes corporações e o interesse político do Estado que são os grandes responsáveis por toda crise pessoal (psicológica) e econômica de todo trabalhador.

1.1 - A Preocupação com o Desempenho da Mão-de-obra Operacional do Homem no Processo Produtivo da Indústria: Taylorismo

Muitos indivíduos moldaram profundamente o curso do século XX. Mas, Frederick Winslow Taylor foi um exemplo reconhecido de um visionário com impacto histórico. Suas idéias na época para muitos eram tão extraordinárias que logo, se espalharam pelo mundo e sua teoria seguida por inúmeras organizações. Os princípios de sua teoria singular Taylorista em relação ao trabalho humano viam a fábrica como máquina, e tornou sua filosofia como uma obsessão. A medida mais duradoura da influência de Taylor foi a sua contribuição à própria prosperidade moderna, onde seus métodos de produção ajudaram a criar o padrão de vida mais elevado já registrado no mundo. A precisão na fabricação e nos controles da produção aperfeiçoados foram cruciais para o sucesso das empresas em larga escala que se tornaram a marca registrada da indústria americana e que a partir daí, se espalhou pelo mundo.

Sua obsessão com a medição e o controle gerencial, e sua hostilidade às ideologias do trabalhismo organizado se entranharam no próprio tecido da cultura americana e se apropriou na cultura de inúmeros países.

A teoria de Taylor, via também a necessidade de uma reestruturação do trabalho nas organizações. Seu princípio era uma mudança através da racionalização onde dessa forma ele poderia lidar com os dois lados do conflito. Conflito esse, que se dava entre os limites da gestão do trabalho e seus mestres. Seus cinco princípios eram:

- 1- Estudo científico de cada tarefa a ser executada pelo trabalhador;
- 2- Seleção científica de um trabalhador bem preparado para executar a tarefa dentro do padrão predefinido;
- 3- Instrução e treinamento científico do trabalhador selecionado;
- 4- Incentivo dos trabalhadores através, unicamente, de elevações salariais possíveis devido à maior produtividade obtida;

5- Busca de uma constante cooperação entre direção e trabalhadores;

O que impulsionaria na verdade o princípio de seu estudo era sua credibilidade em acreditar que os trabalhadores seriam impulsionados fatalmente a uma forte cooperação entre todos e conseqüentemente, aumentaria a produtividade e permitiria ganhos monetários para os dois lados. A parte financeira era a mola mestra para a motivação e maior rendimento no trabalho. E a idéia principal para o experimento na época era a necessidade de uma melhoria nas condições de trabalho em que uma maior produtividade era o foco. Por fim, Taylor afirmava o tempo todo de acordo com sua ideologia, que a escolha de um método de trabalho para se introduzir nas organizações, este devia caber à ciência e não à cabeça do dono. Na verdade, Taylor se posicionava contra as idéias e rotinas empresariais de seu tempo. Conforme cita Valle, Rogério (2005):

Taylor irritou os dirigentes das empresas, responsabilizando-os pelas ineficiências decorrentes de sua incapacidade em aproveitar todas as capacidades físicas dos trabalhadores. Blasfêmia ainda maior pregou que o sucesso dependia da cooperação entre gestão e operários e que esta era possível, desde que o aumento de produtividade proporcionado por seu método beneficiasse tanto o salário quanto o capital (VALLE, 2005, p.40).

Vale aqui ressaltarmos, que na época em que Taylor inicia seus experimentos muitos dos trabalhadores sentiam ódio de sua pessoa, principalmente por que, os que não conseguiam alcançar seus objetivos, esses eram despedidos às dúzias.

O posicionamento de Taylor frente a organização sindical americana foi de extrema importância. Em sua visão Taylor acreditava que o movimento sindical levava a agressividade. Portanto, para ele, essa não seria a melhor forma de convívio entre empregados e empregadores. A sua forma de propor uma alternativa contra a violência gerada pelo autoritarismo patronal e pelas subseqüentes reações dos operários era a idéia de que ele levaria espontaneamente a uma cooperação entre gerência e trabalhadores. Isso confirma seu princípio de racionalização.

O tratado do modelo Taylorista foi descrito e teve seu reconhecimento como um clássico entre os anos de 1856-1915. A produtividade do trabalho como influência radical aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho eram fragmentadas segundo padrões

rigorosos de tempo e estudo do movimento. A partir daí, há a influência da psicologia através do uso das motivações inconscientes dos trabalhadores e supostamente a substituição da argumentação racional de Taylor. Mas, infelizmente, suas idéias não tiveram êxito e Henry Ford acabou usando a "racionalização social segundo Taylor".

1.2 - O Modelo Fordista e sua Influência no Mercado de Trabalho.

Paralelamente, Henry Ford também buscava uma preocupação não com o ser humano propriamente dito, mas com sua produtividade e o que poderia ganhar em cima disso. Dono de uma das maiores fábricas automobilísticas conhecida em todo o mundo e a patenteando com seu nome, Ford coloca em prática sua primeira experiência nas linhas de montagem que ocorre em 1913, conforme Valle, Rogério (2005):

Esta “racionalização social segundo Taylor” ganharia anos depois sua face mais conhecida na empresa de Henry Ford. Suas primeiras experiências com a linha de montagem ocorreram em 1913; valendo-se de uma predefinição dos tempos e movimentos correspondentes a cada atividade, ela mudou totalmente a configuração das fábricas de automóveis (VALLE, 2005, p.41)¹.

Paralelamente, Ford também tinha o mesmo objetivo de Taylor, reestruturar as formas de trabalho nas organizações. Ford modifica todo o processo de trabalho dos operários nas fábricas. Introduz a intercambialidade entre peças, elimina a necessidade de ajustes (e, portanto, de ajustadores, operários qualificados); na gerência, a especialização funcional, desenvolvida mais tarde na fábrica de automóveis da GM e conseqüentemente compartimentalização da empresa em departamentos estanques, com fluxo de informações e decisões unicamente vertical (na idéia de que, se todos otimizassem seu segmento, o todo estaria otimizado).

Dessa forma, Ford automatizou mecanicamente a cooperação, tanto horizontal (linha de montagem) quanto vertical (compartimentalização). Juntamente com essas iniciativas Ford tenta trabalhar uma nova política social em que a produção de massa e consumo de massa se alimentavam mutuamente e isso se dava aos salários mais elevados.

¹ Até então, produziam-se carros como antes se produziam carruagens ou navios: a obra se elevava num dado lugar, com os trabalhadores se movimentando. Ford copiou os abatedouros de Chicago, fazendo a obra se movimentar e fixando os trabalhadores num posto.

Os princípios da teoria de Henry Ford eram:

- 1) Produção contínua e mecanizada;
- 2) Tarefa de trabalho - Dividida em partes, ou seja, rotinizada e sem criatividade;
- 3) O homem era visto como uma ferramenta de trabalho, e seu desempenho era avaliado por intermédio da quantidade de peças feitas;
- 4) O paradigma da sociedade Industrial da época era o produto tangível;
- 5) As pessoas aprendem a executar (elas eram levadas a fazer);
- 6) O foco principal era o produto e o foco do trabalho era na execução de tarefas;

O clássico do modelo Ford é reconhecido pelo período entre (1863 - 1947). Mas, a data simbólica inicial foi marcada no ano de 1914. Sua teoria foi muito complexa e suas conseqüências não reflete somente os dias atuais. Os princípios tradicionais da ideologia de Ford persistem ainda em muitas organizações.

Dando continuidade a algumas idéias de Taylor, Henry Ford deu continuidade a uma administração em que praticamente já havia definição de uma hierarquia de cargos dentro de algumas organizações. A definição clara da separação entre gerência, concepção, controle e execução já existia e Ford deu continuidade avançando na idéia de que na verdade em sua convicção, a produção de massa significava consumo de massa. Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001, p.117):

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o Fordismo do Taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Na verdade, estava sendo criado por Ford um novo perfil de trabalhador. Seu perfil igualado por muitos estudiosos como "um robô" por ser mecanizado e sem criatividade, comprometia esse novo tipo de trabalhador: seu modo de vida, seu modo de pensar e de sentir a vida, surgia um novo tipo de trabalho e de processo produtivo. O

objetivo que por fim se definira era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. E aos poucos, acostumar os operários ao processo imposto que nenhum trabalhador de momento percebeu, dar a eles renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as grandes organizações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores.

A partir daí, inicia-se todos os possíveis problemas caóticos na vida desses trabalhadores. Problemas de ordem psicológica, problemas sociais e até políticos surgem. Não satisfeito, Ford dá continuidade a sua ideologia e seus funcionários continuam sendo as cobaias de sua obsessão. Mas, as leis capitalistas de mercado da competição foram mais fortes e Ford foi obrigado a demitir e cortar salários.

O modelo fordista se estende por quase meio século, e como se não bastasse as iniciativas de Ford, aderindo suas idéias escolhas políticas, decisões individuais de dirigentes da época, decisões estatais e institucionais colaboraram para um planejamento minucioso em larga escala para formar o cenário da época que muito ajudou também com a Grande Depressão dos anos 30. Era necessária a estabilização do capitalismo, principalmente após o fracasso democrático dos anos 20. Keynes por exemplo, que acreditava que caberia ao Estado garantir o bem estar do cidadão, e que este seria o maior promotor do desenvolvimento econômico (desenvolvimentismo), acreditava que o problema para ser resolvido era necessário criar um conjunto de estratégias administrativas científicas e poderes estatais que estabilizassem o capitalismo e ao mesmo tempo que se evitavam as evidentes repressões e irracionalidades. E após tantos momentos confusos, depois de 1945, os problemas dos poderes do Estado começam a se configurar. Isso amadurece o Fordismo que inserido em todo esse contexto como regime de acumulação plena, acabada e distinta, se une as idéias de Keynes.

Após o período pós - guerra o trabalho organizado teve que assumir novos papéis, nos processos de produção e funções relativas ao desempenho nos mercados de trabalho. Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001 p. 125):

O equilíbrio de poder, tenso mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação - Estado, e que formou a base de poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por

acaso - resultou de anos de luta. [...] A derrota dos movimentos operários radicais que ressurgiram no período pós-guerra imediato, por exemplo, preparou o terreno político para os tipos de controle do trabalho e de compromisso que possibilitaram o Fordismo.

Nessas novas relações de classe, muitas se diferenciaram de país para país, mas o que se configura é a falta de uma rotina nunca superada ao costume de todo trabalhador a sistemas de trabalho rotinizados, inexpressivos e degradados impostos pelos modelos Tayloristas e Fordistas. Com o tempo, as organizações foram sendo cada vez mais acudadas para uma troca de valores em ganhos reais de salário pela cooperação de uma disciplina imposta aos trabalhadores de acordo com esses sistemas de produção.

No pós-guerra, o Fordismo tem o caráter de produção em massa e não um modo de vida compreendido de forma totalizada. Onde, essa produção em massa traduzida para o mercado de trabalho e consumo era exatamente uma padronização do produto e consumo de massa. Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001, p.131):

[...] produção em massa significava padronização do produto e consumo de massa, o que implicava toda uma nova estética e mercadificação da cultura que muitos neo-conservadores [...] mais tarde considerariam prejudicial à preservação da ética do trabalho e de outras supostas virtudes capitalistas. O Fordismo também se apoiou na, e contribuiu para a, estética do modernismo - particularmente na inclinação desta última para a funcionalidade e eficiência - de maneiras muito explícitas, enquanto as formas de intervencionismo estatal (orientadas por princípios de racionalidade burocrático-técnica) e a configuração do poder político que davam ao sistema a sua coerência se apoiavam em noções de uma democracia econômica de massa que se mantinha através de um equilíbrio de forças de interesse especial.

Mas, toda essa influência veio na verdade da América que agindo como banqueiro do mundo para uma abertura em troca dos mercados de capital e de mercadorias ao poder das grandes corporações, através do Plano Marshall (plano de reconstrução pós - segunda guerra mundial no investimento para reconstrução da Europa Ocidental) e do investimento direto americano subsequente, sob essa proteção, o Fordismo se disseminou desigualmente. Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001, p.132):

[...] à medida que cada Estado procurava seu próprio modo de administração das relações de trabalho, da política monetária e fiscal, das estratégias de bem-estar e de investimento público, limitados internamente apenas pela situação das relações de classe e, externamente, somente pela sua posição hierárquica na economia mundial e pela taxa de câmbio fixada com base no dólar. Assim, a expansão internacional do Fordismo ocorreu numa conjuntura particular de

regulamentação político - econômica mundial e uma configuração geopolítica em que os Estados Unidos dominavam por meio de um sistema bem distinto de alianças militares e relações de poder. Nem todos eram atingidos pelos benefícios do Fordismo, havendo na verdade sinais abundantes de insatisfação mesmo no apogeu do sistema. Para começar, a negociação Fordista de salários estava confinada a certos setores da economia e a certas Nações - Estado em que o crescimento estável da demanda podia ser acompanhado por investimentos de larga escala tecnológica de produção em massa. Outros setores de produção de alto risco ainda dependiam de baixos salários e de fraca garantia de emprego. E mesmo os setores Fordistas podiam recorrer a uma base não - Fordista de subcontratação. Os mercados de trabalho tendiam a se dividir entre o que O'Connor (1973) denominou um setor "monopolista" e um setor "competitivo" muito mais diversificado em que o trabalho estava longe de ter privilégios. As desigualdades resultantes produziram sérias tensões sociais e fortes movimentos sociais por parte dos excluídos - movimentos que giravam em torno da maneira pela qual a raça, o gênero e a origem étnica costumavam determinar quem tinha ou não acesso ao emprego privilegiado. [...] Sem acesso ao trabalho privilegiado da produção de massa, amplos segmentos da força de trabalho também não tinham acesso às tão louvadas alegrias do consumo de massa. Tratava-se de uma fórmula segura para produzir insatisfação.

A padronização do controle do trabalho e a entrada de mulheres na produção com baixos salários forçavam também os sindicatos a se mobilizarem e na maioria das vezes esses sindicatos eram atacados pelas minorias excluídas, por essas mulheres e pelos desprivilegiados. Os sindicatos muitas vezes esqueciam de exercer seu papel ou por interesse serviam a si mesmos e não a objetivos gerais, com isso abandonavam suas obrigações com as preocupações socialistas mais radicais e por isso, corriam o grande risco de serem reduzidos (o que hoje se repete).

Mas, o maior problema era o papel do Estado. Por obrigação, o Estado tinha que garantir alguma espécie de salário social adequado para todos ou criar alguma outra estratégia como políticas redistributivas ou ações legais que dessem alguma solução ou parte delas as desigualdades. Havia um relativo empobrecimento e exclusão de algumas classes minoritárias. O Fordismo ainda era a solução e também dependia do Estado com o objetivo de cada vez mais levar (o lado positivo do Fordismo) aos benefícios do Fordismo a todos e tentar encontrar meios de oferecer assistência médica, habitação e serviços educacionais adequados em larga escala, mas com um porém necessário que se destaque: "de forma humana e atenciosa." Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001, p. 133):

A condição do fornecimento de bens coletivos dependia da contínua aceleração da produtividade do trabalho no setor corporativo. Só assim o Estado Keynesiano do bem - estar social poderia ser fiscalmente viável. Na ponta do

consumo havia mais do que uma pequena crítica à pouca qualidade de vida num regime de consumo de massa padronizado. [...] O gerencialismo estatal Fordista e Keynesiano passou a ser associado a uma austera estética funcionalista (alto modernismo) no campo dos projetos racionalizados. [...] Todas essas correntes começaram a se fundir, formando um forte movimento político - cultural, no próprio momento em que o Fordismo como sistema econômico parecia estar no apogeu.

O Terceiro Mundo também se inseria nesse contexto de insatisfação. Diante da promessa de um desenvolvimento com um processo de modernização, emancipação das necessidades e plena integração do Fordismo, acreditou-se em uma forma democrática de futuro promissor. Mas, em pouquíssimo tempo descobriu-se que na prática, esse processo de modernização promovia a destruição de culturas locais, muita opressão e numerosas formas de domínio capitalista em troca de ganhos muito baixos e desprezíveis em termos de padrão de vida e de serviços públicos. Somente no ano de 1973, quando houve a recessão, abala esse cenário e inicia-se o regime de acumulação.

O regime de acumulação (acumulação do capital), se deu a partir do ano de 1973. Entre os anos de 1966 à 1967 na América Latina em particular, começa a se gerar uma nova "onda" de industrialização Fordista competitiva em ambientes e locais completamente novos, com novas estruturas e nos quais, o contrato social com o trabalho não era respeitado ou se quer existia. A partir daí houve uma transformação na economia levando a desvalorização do dólar e principalmente, as modificações nas taxas fixas de expansão do pós - guerra. Isso demonstrou a incapacidade do Fordismo e do sistema Keynesiano de conter as contradições do capitalismo. Segundo Harvey, David (apud SIQUEIRA, 2001, p. 135):

[...] essas dificuldades podem ser melhor apreendidas com uma palavra: rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor "monopolista"). E toda tentativa de superar esses problemas de rigidez encontrava a força aparentemente invencível do poder profundamente entrincheirado da classe trabalhadora - o que explicava as ondas de greve e os problemas trabalhistas do período 1968 - 1972.

Esse cenário exposto por Harvey, acrescenta-se a rigidez de um instrumento de resposta flexível onde uma das únicas saídas se encontrava na política monetária em que talvez, a única saída seria a impressão de moeda em qualquer montante que parecesse

necessário para manter a economia estável. Na tentativa de uma reestruturação econômica a partir dessa iniciativa, ocorre uma inversão no mercado econômico e inicia-se uma onda inflacionária que acabaria de afundar a expansão do pós-guerra. E isso, praticamente obrigou as organizações de todo o mundo a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho e ainda enfrentando o poder sindical, que nessas condições se manifestou.

Diante de mudanças tecnológicas a automação, o estudo de novas linhas de produto e nichos de mercado, a mudança para regiões geográficas (zonas) tornaria o controle do trabalho mais fácil. O foco agora estava ligado diretamente ao tempo. O objetivo para o enfrentamento da inflação seria acelerar o tempo de giro do capital e as estratégias elaboradas nas corporações para a sobrevivência, era produzir cada vez mais em tempo recorde. A recessão de 1973 pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso Fordista. Começa a tomar forma um novo modo de trabalho dentro da organização industrial, novas experiências também na vida social e política.

Surge um novo cenário global que se apoia numa nova forma de trabalho. Essa nova forma de trabalho é traduzida por flexibilidade. Surge uma flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, onde surge novos setores de produção, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e principalmente, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Essa flexibilidade envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, entre regiões geográficas, por exemplo, criando um vasto movimento em conjuntos industriais completamente novos em regiões até então, subdesenvolvidas. Essa nova forma também caracteriza rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais, retrocesso do poder sindical - uma das colunas políticas do regime Fordista. É importante também enfatizar, que com a radical reestruturação do mercado de trabalho, muitos padrões aproveitaram o enfraquecimento do poder sindical e da grande mão-de-obra excedente (dos desempregados e subempregados) para a imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. Mas, mais importante ainda, é enfatizar que esses mesmos padrões aproveitavam as conseqüências desse propósito flexível no mercado de trabalho em que

as organizações se utilizam desse momento para adaptar essa flexibilidade as suas necessidades, ou seja, aos interesses específicos de cada empresa.

Mesmo para os empregos formais, ou seja, empregos com carteira assinada, as jornadas de trabalho que por legislação tem um período determinado para o trabalhador seguir aquelas horas semanais, e esta, é modificada quando seus patrões obrigam o empregado a trabalhar bem mais períodos em pico de demanda, compensando com menos horas em período de redução de demanda. E isso cada vez mais se torna comum, principalmente quando este trabalho regular é substituído pelo trabalho temporário ou pela subcontratação.

O Fordismo contribuiu muito ou só contribuiu para o cenário do mercado atual que hoje, designa-se de Pós-Fordismo, e que se vem se reestruturando no processo de produção do trabalho completamente diferenciado das ideologias Taylorista e Fordista como veremos ainda neste capítulo, embora ainda presenciemos nas organizações uma mistura dos princípios de todos os modelos.

1.3 - Toyotismo: Modelo Intermediário entre Fordismo e Pós-Fordismo

O Toyotismo como modelo não possui o caráter e nem a dimensão organizacional que poderíamos considerar como refinadas técnicas de produção e métodos de trabalho, ou gerenciamento.

Criado como "modelo" Japonês, o Toyotismo foi desenvolvido na Toyota no ano de 1945. O objetivo criado pelo japonês Taiichi Ohno, seria para eliminar totalmente os desperdícios de qualquer espécie na linha de produção e refere-se também a contínua melhoria de qualidade e produtividade.

O Toyotismo é associado a todo conjunto de mudanças tecnológicas e organizacionais anteriormente apresentado: automação, "just-in-time", células, qualidade total, polivalência, times de trabalho, terceirização. O questionamento maior tem cabido ao seu real caráter. Ele é apresentado ora como um baluarte da autonomia e de um processo de trabalho onde sobressai a criatividade; ora como aperfeiçoamento do Taylorismo e do Fordismo, com mecanismos de captação sistemática dos conhecimentos dos trabalhadores para a solução de problemas ou promoção de inovações, aliados a um elevado grau de intensificação do trabalho. Há defensores ardorosos de ambas as posições. (BRESCIANI, 1994, p.61).

É necessário que consideremos a evolução estrutural do sistema de emprego japonês, com baixo desemprego formal, binômio de tempo/espaço próprio para o trabalho feminino e cerca de 30% dos trabalhadores sob regime de emprego vitalício e sua estrutura do sistema de relações do trabalho e com predomínio do sindicato por organização, pois sem analisar-mos esse cenário, não dá para considerarmos o Toyotismo como "modelo".

Não deve haver rígidas especificações de tarefas e os trabalhadores devem fazer o máximo possível de rodízio [...]. Deve haver muito treinamento e qualificação. Assim, além de conhecer bem diferentes tipos de máquinas e tarefas, o operador deve ser responsável pela qualidade, manutenção corretiva, limpeza e transporte de materiais. (FERRO, 1990, p. 62-63).

Esse autor, além do que especificou acima, ainda afirma que, todo trabalhador deve ser orientado para a produção, além da padronização do trabalho, com ciclos curtos e seqüência dada a partir de técnicas de tempos e métodos. Mas, sabemos que nem todos os trabalhadores são formados e qualificados para possuírem autonomia suficiente no desenvolvimento de seu trabalho. Muitos ainda trabalham sob uma hierarquia imposta e dominante. E a maioria se desenvolve se houver condições financeiras para tal propósito.

Apesar de apresentar ainda muitas controvérsias, o Toyotismo vem alterando diversos pilares de sua proposta estudada e transformando seu curso próprio no Japão, e até mesmo nos países de Terceiro Mundo.

1.4 - Modelo Pós-Fordista de Produção do Trabalho

A partir dos anos 90 a produção ganha nova forma. A preocupação em relação às atividades na produção e seu desempenho começa a interessar as empresas, ganha espaço nas universidades e na imprensa. Surge uma nova literatura de acordo com as necessidades vigentes do mundo como demonstra Valle (2005):

A partir dos anos 90, a reestruturação produtiva extravasou as empresas. Conquistou a imprensa, a universidade e tantos outros espaços políticos, onde são definidos os destinos de nossas sociedades. Surgiu toda uma literatura apologética, proclamando que o desmonte do modelo industrial herdado é uma necessidade histórica dos novos tempos de “globalização dos mercados”. O velho determinismo, bastante exorcizado de sua forma técnica, fortaleceu seu outro rosto, o econômico (VALLE, 2005, p.39).

Na verdade, considera-se a história da indústria neste século, toda ela, uma história de reestruturações. Todos os modelos surgidos até nossa atualidade possuíram o mesmo propósito: substituir o modelo administrativo gerencial por um outro que se adequasse melhor aos trabalhadores nas fábricas com o objetivo de um desempenho melhor de suas atividades.

Mas, foi nos anos 60 que surge uma nova ideologia, então, um novo modelo que vem sendo destacado e reconhecido: o chamado "Pós-Fordismo". Este surge com uma nova visão no mercado; o surgimento de uma nova classe de trabalhadores operários. Esse perfil estaria presente nas indústrias nos processos de produção conforme Valle (2005),

[...] devido ao maior controle exercido sobre a produção, os trabalhadores passariam a ter maior qualificação, melhores salários e mais disposição para negociar com os patrões. Estas previsões feitas durante as linhas de montagem, foram claramente evocadas, vinte ou trinta anos mais tarde, por vários autores pós - fordistas (VALLE, 2005, p.35)².

Considerado atualmente como condição no mercado permanente e posição essencial para o futuro de longo prazo da organização, o Pós-Fordismo reza suas regras ao contrário do Fordismo que antes, sua principal preocupação era com o produto.

Perfil Pós-Fordista:

- 1) O paradigma da sociedade industrial é o conhecimento, a informação;
- 2) O foco está nos produtos intangíveis;
- 3) A produção trabalhada é flexível e enxuta;
- 4) A produção é ajustada com a demanda do mercado;

² Note-se que, no Brasil dos anos 90, esta previsão não se realizou: os petroleiros se mostraram menos predispostos à negociação do que os metalúrgicos do ABC, por exemplo. Esta inversão talvez possa ser explicada pela história do sindicalismo no país: enquanto os metalúrgicos percorreram um longo caminho de legitimação pública, iniciado nas “greves do ABC” do final dos anos 70, os petroleiros só mais recentemente tiveram a possibilidade de uma organização sindical plena. Além disso, o próprio fato de pertencerem a empresas estatais trouxe um viés para a comparação sugerida pelos autores dos anos 60.

- 5) O trabalho dos operários é cada vez mais agregado de tecnologia e de desenvolvimento, onde é necessário que se acrescente conhecimento, portanto, não pode ser qualquer tipo de trabalhador;
- 6) O foco do trabalho também é realizado em cima de planejamento e avaliação (ciclos de controle e qualidade);
- 7) Foco no consumidor.

Em comparação aos princípios do Fordismo, o Pós-Fordismo dita suas regras contrárias ao Fordismo. Na verdade, o que era para se pensar em futuro de longo prazo e estabilidade para o trabalhador, hoje, pensa-se em futuro de longo prazo e estabilidade para a empresa. O perfil do trabalhador a nível de dirigência na organização hoje, com o Pós - Fordismo é atender a expectativa de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel. Com isso, em troca, eles recebem o que chamam de "segurança através dos benefícios", a minoria com uma remuneração "considerável" o suficiente para adequar sua vida profissional aos estudos como exigido pelo mercado hoje, ou remuneração suficiente para sua sobrevivência e seus estudos, com condições de garantir sua formação e qualificação. Geralmente recebem também para sua "sobrevivência" no emprego perspectivas de promoção e de reciclagem, uma pensão, um seguro e outras vantagens relativamente indiretas e generosas que denominam de "benefícios". Essas pessoas são um grupo seletivo e pequeno com condições intelectuais que controla os demais trabalhadores numa posição hierarquizada mantendo o domínio.

O segundo grupo de trabalhadores a ser citado consiste em empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, como pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual existente em algumas organizações menos especializadas. Também por segurança recebendo em troca no seu trabalho outros tipos de "benefícios", esses, teriam condições desfavoráveis, ou seja, menos acesso a oportunidades de carreira, caracterizando-se por uma alta taxa de rotatividade. Dessa forma esses trabalhadores teriam desgaste natural, pois a força de trabalho é reduzida tornando-as relativamente fáceis. Esse grupo de trabalhadores periféricos oferece uma flexibilidade numérica ainda maior de rotatividade nas organizações. São empregados em tempo parcial ou integral, empregados casuais, empregados temporários, e com menos segurança de emprego.

Este segundo grupo de trabalhadores cada vez mais se projeta no mercado, apontando para um crescimento bastante significativo desta categoria de empregados nos últimos anos.

Esses arranjos de empregos flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode às vezes ser mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a abertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo. [...] Isso segue um padrão há muito estabelecido no Japão, onde, mesmo no Fordismo, a subcontratação de pequenas empresas agia como protetor das grandes corporações do custo das flutuações do mercado. A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores "centrais" e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins (HARVEY, apud SIQUEIRA, 2001, p.140).

Na maioria dos casos abordados no mundo em relação às transformações do trabalho, o efeito é uma transformação do modo de controle do trabalho e do emprego. E ainda, seus efeitos são duplamente óbvios quando colocamos em questão a entrada da mulher no mercado de trabalho. Consideramos a transformação do papel das mulheres na produção e nos mercados de trabalho.

Não apenas as novas estruturas do mercado de trabalho facilitam muito a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, substituindo assim trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis pelo trabalho feminino mal pago (HARVEY, apud SIQUEIRA, 2001, p.142).

Todo esse condicionamento de trabalho da mulher no mercado trabalhista conforme cita á cima Harvey, tem seu retorno num paralelo ao aumento da capacidade do capital multinacional de levar para o exterior sistemas Fordistas de produção em massa, e ali explorar a força de trabalho feminino extremamente vulnerável em condições de remuneração extremamente baixa e segurança do emprego negligenciável.

O fato de citarmos a entrada das mulheres no mercado de trabalho, principalmente na produção, é por que a partir de uma revolução, elas através de um movimento de luta por maior consciência como por melhoria das condições na produção e no mercado de trabalho, que hoje representa mais de 40% da força de trabalho na maioria dos países capitalistas.

Novas técnicas e novas formas organizacionais de produção puderam em risco os negócios de organização tradicional, espalhando uma onda de bancarrotas, fechamento de fábrica, desindustrialização e reestruturações que ameaçou até as corporações mais poderosas. A forma organizacional e a técnica gerencial apropriadas em grandes volumes nem sempre eram convertidas com facilidade para o sistema de produção flexível - com sua ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com freqüência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais. Onde a produção podia ser padronizada, mostrou-se difícil parar o seu movimento de aproveitar-se da força de trabalho mal remunerado do Terceiro Mundo criando ali o que Lipietz (1986) chama de "Fordismo periférico" (HARVEY, apud SIQUEIRA, 2001, p. 148).

O Pós-Fordismo com princípios contrários ao rígido Fordismo demonstra a brutal transformação no mercado de trabalho por conta da economia. As organizações Fordistas podiam adotar as novas tecnologias e processos de trabalho, mas na maioria das vezes, pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho trouxeram novas formas industriais completamente inovadoras a integração do Fordismo e, a toda uma rede de subcontratação e de "deslocamento" para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. O tempo de giro no mercado dos produtos se transformou em chave da lucratividade capitalista. Essa forma de produção com o uso das novas tecnologias como automação, robôs e etc. e de novas formas empresariais foi reduzida de modo dramático. A criação do "just-in-time" (processo criado pelo modelo Toyotismo e tem como princípio o gerenciamento dramático de corte de quantidade de material necessário para manter a produção fluindo) também exigiu mudanças no perfil dos operários. A aceleração do tempo de giro na produção teve seu sentido próprio quando houve também a redução do tempo de giro no consumo.

Hoje, o Pós-Fordismo reflete a estética relativamente estável do modernismo Fordista que cedeu lugar a todo o fermento, a toda instabilidade e qualidades que fogem do nosso alcance e de uma estética Pós-Moderna que celebra a diferença, toda a transitoriedade, o espetáculo, a moda e a mercadificação das diversas formas culturais. Ainda nesse contexto, a informação e a capacidade de tomar decisões rápidas num ambiente completamente incerto e altamente competitivo se tornaram fundamentais para os lucros, onde a empresa muito bem organizada e determinada resolve suas questões através dos planejamentos muito bem elaborados para terem as evidentes vantagens competitivas.

Todo esse cenário permite lembrar todo um viés de tensão que sempre existiu entre monopólio e competição e centralização e descentralização no bojo do capitalismo que a cada dia vem se tornando movimentos novos. Esse retrato reflete que também cada vez mais o capitalismo se torna organizado através da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos diversos processos de trabalho e principalmente no mercado de consumo sempre acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto e institucional.

Dois pilares de desenvolvimento se deram para que construísse organizações mais coesas e centralizadas:

- 1) Acesso a informações precisas e sob alto controle com fidedignidade e veracidade; forte capacidade de análise instantânea de dados, sendo de extrema importância para que haja coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados; capacidade de resposta capacidade de respostas instantâneas; mudança das modas e dos gostos; a presença marcante e cotidiana da iniciativa dos competidores tendo um caráter fundamental para a sobrevivência da corporação, ao contrário da época do Fordismo.
- 2) A reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira, com o objetivo de haver uma dualidade estando de um lado a formação de conglomerados e corretores financeiros com poderes global e do outro lado, a descentralização de uma rápida proliferação de atividades e fluxos financeiros por meio da criação de instrumentos e mercado financeiro totalmente inéditos.

Segundo Harvey (apud SIQUEIRA, 2001, p. 151):

A ênfase na informação também gerou um amplo conjunto de consultorias e serviços altamente especializados capazes de fornecer informações quase minuto a minuto sobre tendências de mercado e o tipo de análise instantânea de dados útil para as decisões corporativas. Ela também criou uma situação em que vastos lucros podem ser realizados com base no acesso privilegiado às informações, em particular nos mercados monetários e financeiros [...]. O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve importância na luta

competitiva; mas, também aqui, podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis (em oposição ao mundo relativamente estável do Fordismo padronizado), o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria - chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas. [...] O controle do fluxo de informação e dos veículos de propagação do gosto e da cultura populares também se converteu em arma vital na batalha competitiva.

Hoje, há muitos sinais de continuidade da era Fordista ao invés de teorizarmos uma ruptura entre um modelo e outro. Mas, o contingente da vida moderna acentua o novo com suas qualidades efêmeras ao invés dos valores mais sólidos e rígidos como a vigência do Fordismo. O individualismo se integra cada vez mais no perfil Pós-Fordista e com ele inúmeras condições necessárias, embora não suficiente da transição do Fordismo para o Pós-Fordismo.

O período atual traz um caráter de insegurança e é nesses períodos de fragmentação e de insegurança econômica que o desejo de valores estáveis faz surgir uma ênfase intensificada na autoridade das instituições básicas como a família, a religião, o Estado. Inclusive no Mundo Ocidental, desde 1970, há presente um certo apoio a essas instituições e em função também de seus valores com o objetivo de analisar mais de perto as interligações com mais atenção e tentar traçar uma interpretação dos fundamentos da transição do regimes impostos anteriormente até o atual dominante que é o capitalismo, e que não está se sustentando mais por si no mercado, nem no econômico e nem no do trabalho.

1.5 - Reflexos dos Modelos de Produção na Atualidade

Com a entrada das indústrias da integração computadorizada, ou seja, sofisticadas redes de armazenamento e troca de dados criam-se vários caminhos duvidosos em relação a vida ativa dos trabalhadores operários nas indústrias. Muitos estudiosos acreditam que com essa nova introdução tecnológica de desenvolvimento em muitos casos pode ser usada para dar maior flexibilidade a produção em massa e à divisão Taylorista do trabalho, evitando-se um crescimento do trabalho qualificado. Outros estudiosos acreditam que a implantação da integração computadorizada estrategicamente é conservadora de racionalização, no que se refere às formas de organização e às estruturas de trabalho. Uma outra linha de interpretação sustentava que a diferença residia não na tecnologia, mas nas formas de gestão.

Portanto, surgem vários estudos em relação aos problemas surgidos na vida ativa dos trabalhadores na linha de produção das indústrias. Mas, um desses predomina de forma intensa até os dias atuais interpretando o Pós-Fordismo chamado de produção enxuta (lean production). Esse programa é o novo enfoque para as pesquisas do Programa sobre o futuro do automóvel, conduzida por um grupo da maior escola de engenharia do país (o MIT). Chamado de sistema Toyota esse se generalizou em todo o planeta através da integração das etapas de produção (desenvolvimento do produto, estratégia, suprimento, fabricação e distribuição) onde há todos os recursos suficientes a cada uma delas para que sejam enxugados, gerando muitos ganhos de produtividade³.

Muitos autores não hesitaram em assegurar que esse modelo japonês de gestão poderia ser adaptado em qualquer cultura, inclusive, sendo muito recomendado para países do Terceiro Mundo. Por outro lado, muitos dos sindicalistas viam esse sistema como “perverso”.

O verdadeiro “Pós-Fordismo” para o pessoal do MIT era o modelo japonês. O prefixo “pós” se justificaria pelo abandono da idéia fordista de que peças, empregados, fornecedores e consumidores são intercambiáveis, ou seja, quando as coisas não vão bem são substituíveis. O Pós - Fordismo ou a organização Pós-industrial como também

podemos chamar transforma a atual classe de operários, empregados, executivos, profissionais, dirigentes, proprietários e consumidores em um novo modo de vida. É uma completa e radical transformação mental conforme cita De Masi (1999, p.327):

A grande revolução mental requerida do homem pós-industrial, que se deve traduzir numa nova organização, faz com que as partes hoje em concorrência desviem o seu interesse do antagonismo desapiedado e do excessivo aumento do *surplus* (já garantido pelas máquinas e pelo Terceiro Mundo) para concentrar os seus esforços na realização de um grande pacto social, indispensável para redistribuir o trabalho, a riqueza, o saber e o poder, para criar um sistema cooperativo internacional, capaz de assegurar a todos uma vida mais longa e de melhor qualidade. Essa revolução pós-industrial levaria à humanidade vantagens não menos preciosas do que aquelas que nos foram asseguradas pela revolução industrial, mas encontra - multiplicados - os mesmos obstáculos que a primeira encontrou: a resistência cultural às mudanças psicológicas e sociais, a resistência política à redistribuição do poder.

Na verdade, avaliando de perto as palavras de De Masi, não podemos olhar mais as fábricas, as organizações na forma de gestão criada as ideologias ao modelo de Taylor e praticada por Ford. Essa máquina organizativa que tem por objetivo levar a máxima sofisticação as técnicas de controle dos trabalhadores, sempre de forma a depender cada vez mais de um ritmo produtivo acelerado possível está desgastada. Isso, ignora e dimensiona a ausência de qualquer emoção, criatividade, estética e subjetividade por parte dos trabalhadores. A maioria das regras existentes são formais e presas a procedimentos.

Apesar desse cenário em torno dos procedimentos de Taylor ainda está presente nas organizações, os frutos desses princípios que também são muito claros. Como por exemplo: aumento da longevidade média e bem-estar, crescimento demográfico, impulso formidável ao progresso científico e tecnológico, escolarização geral e outros bons frutos. Mas, a realidade de tentar manter esses bons frutos e a própria organização é ilusória. Mais cedo ou mais tarde, não há como continuar convivendo com intenções. A transformação sem revolução de um modelo para o outro é nulo. Quem dá vida as organizações são as pessoas que trabalham nela, e dela sobrevivem e, a partir daí tudo vai se transformando e tomando sua forma como um exército em dispersão. Como cita De Masi (1999, p.329):

³ J. Womack, D. Jones e D. Roos, *A máquina que mudou o mundo*. Rio, Editora Campus, 1992.

Reparando bem, não existe mais nenhuma das condições que decretaram o nascimento e o sucesso da organização industrial. Já nas empresas, as relações de dependência vão cada vez mais variando e se retalhando, as tarefas de execução (físicas e intelectuais) são cada vez mais delegadas às máquinas, a força de trabalho é cada vez menos constituída de operários e cada vez mais feita de empregados, funcionários, profissionais, dirigentes internos e profissionais externos, contratados por tempo determinado, *part time*, interinos, conselheiros e assim por diante. Enquanto se dissolve, no trabalho, a unidade de tempo e de lugar, enquanto a produção de bens se transforma cada vez mais em produção de serviços internos e externos, enquanto a criação e a flexibilidade prevalecem sobre a execução e a rigidez, enquanto aumenta a olhos vistos o número de mulheres que substituem homens e mesmo nos postos de comando, na sociedade impõem-se novos sujeitos, a indústria e até o trabalho perdem sua importância central, o tempo destinado à formação, aos cuidados consigo e à folga prevalece claramente sobre o tempo destinado ao trabalho, a esfera emotiva é reavaliada ao lado da racional, a dimensão subjetiva reconquista um posto digno ao lado da dimensão coletiva, a estética passa a ser apreciada tanto quanto a prática.

Podemos concluir diante da fala de De Masi que, no século XXI o que ocorre é toda a força de um desejo a nível individual (de cada trabalhador), embora coletivo (todos voltados para o mesmo objetivo) na tentativa desesperadora da maioria de conseguir cada vez mais qualidade de vida e de trabalho perdendo a característica anterior colocada por Taylor de se conseguir cada vez mais dinheiro através do trabalho. A angústia de um processo massificante predomina. O que na verdade acontece, é que alguns desses trabalhadores ainda aceitam determinada submissão em seus cargos para não perderem a única coisa que ainda lhes resta, e não ser mais um desempregado e talvez excluído no mercado de trabalho, sem saber o que fazer para sustentar a si e sua família. Dessa forma esse trabalhador tem que ostentar sua condição e ser subestimado pelo mercado de trabalho, e assim continuar sua rotina se adaptando a sua forma de vida.

A partir dessas discussões, outros modelos de gestão começaram a ser aprofundados e a preocupação com o trabalhador tornou-se ponto fundamental de estudo e assim se encontra até os dias atuais. Diversos enfoques trabalham e discutem esse problema.

O processo de transformação das condições gerais da produção que está se discutindo ultimamente por alguns estudiosos, a quem dos modelos antigos de gestão é a atual modificação de abertura para um novo período de organização de poder, é uma nova organização de gestão que se discute, com novas formas de vida e produção de subjetividade transformando o trabalho material antes abordado pelo atual trabalho chamado de imaterial. Isso significa resumidamente que, hoje as regras dentro da

produção exigidas não é mais aquela em que a força do trabalho do operário determinava o capital. O cenário atual está se definindo pela derrota desse perfil Taylorista e Fordista se modificando no reconhecimento da centralidade de um trabalho vivo sempre mais intelectualizado, que se constituíram as variantes do modelo pós-fordista. Pois, está cada vez maior a exigência de um operário em diversos níveis, com capacidade de escolher entre diversas alternativas e, por isso, a autonomia também cada vez maior exigida para a responsabilidade em certas decisões. Essa suposta "independência" reflete na verdade a presença de um trabalhador considerando sua personalidade, sua subjetividade, sua singularidade, que deve ser organizada, trabalhada, considerada e por fim comandada. Esse cenário se redefine no âmbito da qualidade e quantidade do trabalho ter que ser reorganizadas em torno de uma imaterialidade frente a reestruturações constantes.

Esse processo ainda um pouco abstrato e pouco considerado pelas organizações, aparece no aspecto como atividade abstrata ligada á subjetividade do ser humano. É um cenário que se reestrutura de forma complexa, por si e necessária. Cabe aqui ressaltar que toda forma de atividade ligada ao processo de trabalho, portanto produtiva não pertence somente aos operários mais qualificados, trata-se também do valor de uso da força desse trabalho, e principalmente da forma de atividade de cada sujeito produtivo na sociedade pós-industrial. Como cita Lazzarato & Negri (2001, p.26):

Podemos dizer que o operário qualificado, o "modelo comunicacional" já está determinado, constituído, e que as suas potencialidades estão já definidas; enquanto que no jovem operário, no trabalhador precário, no jovem desocupado, trata-se ainda de pura virtualidade, de uma capacidade ainda indeterminada, mas que já contém todas as características da subjetividade produtiva pós-industrial. A virtualidade desta capacidade não é vazia nem a-histórica. Trata-se, ao contrário, de uma abertura e de uma potencialidade que têm pressupostos e como origens históricas a "luta contra o trabalho" do operário fordista, e mais recentemente, os processos de socialização, a formação e a autovalorização cultural.

Esse novo processo acontece se redefinindo e colocando em jogo no interior da redes de informática e telemáticas. Quando nos referimos ao estudo do ciclo social da produção aparece a fábrica difusa, organização do trabalho descentralizado, diferentes formas de trabalho. É nesse ponto que identificamos o trabalho imaterial ocupando um papel estratégico na organização global da produção (Lazzaro & Negri, 1999).

A partir desse princípio, inicia-se um novo movimento, o valor das relações humanas, a singularidade de cada ser humano, sua subjetividade começam a ser valorizados através de um novo olhar. Como confirma Lazzaro & Negri (1999, p.27):

Pode-se então avançar na seguinte tese: o ciclo do trabalho imaterial é pré-constituído por uma força de trabalho *social e autônoma*, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa. Nenhuma organização científica do trabalho pode predeterminar esta capacidade e a capacidade produtiva social [...] A subordinação destes espaços de autonomia e organização do trabalho imaterial às grandes indústrias ("processo de recentralização") no curso da fase de reestruturação sucessiva (emergência do modo de produção pós-fordista) não muda, mas reconhece e valoriza a nova qualidade do trabalho. O trabalho imaterial tende a tornar-se hegemônico, de forma totalmente explícita.

E, é nesta conjuntura que a combinação do potencial singular e subjetivo de todos os indivíduos com sua capacidade de desempenho passará ser determinante do nível de competência da própria organização. O papel do setor de Recursos Humanos nesse cenário é fundamental e passa a assumir uma importância ímpar para qualquer desenvolvimento na produção do trabalho.

No próximo capítulo abordaremos considerações sobre o início do estudo das relações humanas e seus indicadores que dão continuidade ao cuidado e ao estudo dessa polêmica sobre a preocupação com a reestruturação do trabalho, e com a qualidade de vida profissional do trabalhador.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SEUS INDICADORES E SEU PAPEL NO SÉCULO XXI

“[...] o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida”.

Idalberto Chiavenato

Neste segundo capítulo é pertinente abordar o conceito em Gestão de Recursos Humanos, seu conceito, sua história e o desempenho dessa Gestão atualmente no século XXI. Hoje, também conhecido e denominado como Gestão de Pessoas, seu objetivo não diferencia nem na prática e nem na teoria de seu conceito, mas se diferencia na preocupação e na atuação da qualidade de vida profissional dos trabalhadores.

Esse é o verdadeiro e o principal motivo desse estudo: fundamentar a teoria já existente do processo de Gestão de Recursos Humanos, seus indicadores e os modelos de produção industrial com pesquisa de campo nas fábricas Volkswagen - sede de Anchieta localizada na cidade de São Bernardo do campo no Estado de São Paulo e na Ford - cidade de Camaçari no Estado da Bahia com o objetivo de demonstrarmos a diferença da qualidade de vida profissional dos trabalhadores dessas organizações. E, é através da análise dos estilos de Gestão de Recursos Humanos e seus indicadores no âmbito das organizações automobilísticas brasileiras como influência, que avaliaremos também as condições que representam o processo decisório para melhor qualidade de vida profissional desses metalúrgicos.

Portanto, ao entendermos a importância do papel dos Recursos Humanos e seus indicadores nas organizações, e o motivo de sua criação no processo de trabalho durante a história no decorrer do século XX, e agora no início do século XXI entenderemos melhor o propósito da pesquisa.

2.1 - A Construção da Doutrina Organizacional dos Recursos Humanos na História

Considerada como a “primeira geração” de racionalização da produção, a Gestão de Recursos Humanos teve seu início como Escola de Relações Humanas entre o final dos anos 20 e o começo dos anos 30. Em constante estudo sobre a racionalização da produção, a escola propõe uma visão baseada na racionalidade humana. Surge então, a Doutrina Organizacional dos Recursos Humanos.

Na busca por uma visão diferente da racionalidade humana trouxe um grupo de psicossociólogos, que ficaram conhecidos como grupo de Harvard em seus estudos propondo um novo tratamento aos gerentes de fábrica para lidar com seu pessoal. A proposta era na verdade tentar trabalhar as pessoas sem a argumentação racional que conheciam influenciadas por Taylor (primeiro modelo), mas com um viés do uso das motivações inconscientes dos trabalhadores. Assim, a psicologia também começava a dar seu "ar da graça."

Na verdade, esse trabalho era supostamente desafiador, mas ao mesmo tempo complicado e blasfêmico, pois trabalhar com o inconsciente das pessoas sem que esses percebessem o que estava acontecendo era perigoso. Teriam que dominá-los sem que eles dessem conta de que estavam sendo manipulados. Assim, nasce a Escola das Relações Humanas. Cai o autoritarismo da condição das organizações por serem um sistema fechado e inicia-se a condição social do trabalho. Os gerentes teriam que visualizar de forma diferente seu pessoal, conforme afirma Valle (2005):

Vendo a empresa como um sistema fechado, ela veio propor que os gerentes” esclarecidos” abandonassem o autoritarismo e passassem a considerar a “situação social do trabalho”(atenção pessoal dos chefes pelos funcionários, nível de iluminação e de ruído nas oficinas, e etc.) como um estímulo (input) capaz de fazer com que a “lógica dos sentimentos” compensasse os efeitos negativos do meio social e da história pessoal (os anos 30: depressão econômica, sindicalismo combativo, bandidismo, imigração,...) em prol de respostas (outputs) adequadas em termos de produtividade (VALLE, 2005, p.43)

Surge a partir daí diante de muitos estudos, um que se destaca por uma estudiosa chamada Mary Parker Follet (1868-1933) no que tange a importância central

das relações entre empregadores e empregados e a necessidade de tratá-las segundo o enfoque da Psicologia.

A partir daí, a história da teoria administrativa começa a tomar um outro rumo. A segunda geração chamada de “racionalização do trabalho” começa a visualizar a necessidade da inserção da psicologia no tratamento das relações entre empregadores e empregados. Mary Follet, intelectual progressista e educadora começa a organizar diversos cursos, apresenta palestras sobre gestão e dá continuidade aos seus estudos interessando-se pelo progresso de ambos os lados do Atlântico, nas ciências físicas e sociais⁴, e ainda, levando-a a estudo de casos nas fábricas.

Follet em seus estudos começou a visualizar que na verdade uma organização não era somente uma unidade econômica. Sua crença era muito além das expectativas financeiras, como afirma Valle, (2005):

Sua trajetória de vida a fez ver a empresa não como mera unidade econômica, mas como uma instituição social”. Situava as funções e o gerenciamento da empresa dentro da estrutura social como um todo; logo, seus problemas não diferiam, fundamentalmente, dos das demais organizações: tratava-se de problemas de relações humanas. Enfatizava sempre a necessidade de se tornar a sociedade mais justa. Qualquer administração precisaria compreender as pessoas, os grupos e a comunidade onde está situada a empresa; o objetivo básico de sua ação deveria ser a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades. Caberia à psicologia administrativa o papel de reconciliar os indivíduos com a organização (VALLE, 2005, p.43).

Um dos princípios do pensamento de Follet é entender na base das relações interpessoais que uma pessoa não deve dar ordens à outra pessoa, mas ambas devem concordar a princípio em receber ordens da situação. Ou seja, o processo deveria ser isento da interferência pessoal dos chefes. A aparição do certo e do errado seria de acordo com a situação real. Para ela, “toda decisão é um momento de um processo” e se torna importante somente dentro do contexto desse processo. Todos dentro da organização teriam seu valor e fariam parte intervindo em processos gerais e decisórios dentro da empresa.

⁴ Graham, Pauline (org.), Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed. 1977. Devo a Gilberto Malamut;° esta breve síntese das idéias de Mary Parker Follet.

Portanto, participariam das decisões não somente por fazer parte da hierarquia, mas por seus valores, e ainda, para ela, o líder precisaria estar consciente do grupo no qual trabalha, preocupando-se em obter a melhor contribuição para cada um. Deveria se preocupar e procurar fortalecer a coesão do grupo, em vez de exprimir seu poder pessoal. A liderança estaria mais presente no grupo, do que nas características pessoais do líder. Segundo, Valle, (2005):

Para Follet, o conflito não deveria ser escondido ou ignorado, mas reconhecido e usado a favor de todos. Pregava o fim do “poder-sobre” e a adoção do “poder - com”, oriundo da união de poderes individuais. Cada membro de um grupo poderia ter poder exclusivo e soberano, derivado de sua própria combinação de conhecimento, experiência e habilidade. Restaria aos gerentes o papel de ajudar os membros do grupo a perceberem que têm esse poder e ajustarem sua contribuição à tarefa comum, unificando assim os poderes individuais em um poder total do grupo. Para ela, esta abordagem do “poder - com” seria mais natural e produtiva do que aquelas baseadas somente no controle. A importância dessas idéias chegou até o Japão do pós-guerra, onde uma Associação Follet foi fundada, tão logo sua ênfase na importância da coletividade deixou de ser confundida com uma inspiração marxista (VALLE, 2002, p.43)

A partir daí, não houve mais estagnação em relação a teoria de Follet. Outros autores passaram a se interessar mais especificamente pela insatisfação no trabalho, como consequência no próprio avanço da sociedade industrial e que este se transformou rapidamente no tema preponderante da Teoria Comportamental. Logo depois, a corrente foi renomeada por “Desenvolvimento Organizacional” em que sugeria a valorização do trabalho e deu mais um impulso nessa questão. Mais tarde, renomeada novamente por “Cultura Organizacional”, e aos poucos foi tomando corpo e se adequando de acordo com o tempo e sua história. Hoje, denomina-se de “Recursos Humanos” e ainda, recentemente a partir do ano de 2003, denomina-se “Gestão de Pessoas” pouco conhecido ainda por este nome.

2.2 - O Papel do Recursos Humanos no Século XXI.

A doutrina de Recursos Humanos hoje, vem levantando muitas questões em relação a temas voltados não somente a valorização do ser humano no trabalho, como também os velhos aspectos sociológicos e psicológicos dentro das organizações. É importante questionar aqui, que todos os ambientes das universidades mundiais sofreram adaptação e difusão em relação a essas questões internas no desenvolvimento do trabalho

e do homem. Principalmente, por que alguns autores anteriormente ensinavam que todo o sistema social teria seu equilíbrio ou instabilidade decidida através de um jogo entre funções (que contribuem para seu ajuste e adaptação) e disfunções (que provocam suas crises). Entretanto, nem todas as funções eram manifestas (compreendidas e desejadas pelos atores); já as funções latentes (não são explícitas, nem buscadas) estas desempenhavam um papel central na estabilização dos sistemas. Portanto, acreditam que foi a nova corrente sociológica que iniciou a teoria administrativa a buscar uma explicação sistêmica mais sofisticada, na qual a função latente estabilizadora não é mais expressa em termos de "lógica de sentimentos", mas de valorização do "lado humano da empresa."

Hoje, além da valorização e inserção dos cenários sociológico e psicológico, discutem-se o cenário político, tecnológico e econômico. Dentro das indústrias os operários também têm que participar da reflexão e opção por determinadas atividades. E, aos gerentes, as mesodecisões que são os desdobramentos operacionais das macro decisões. Após essa diversidade dentro das indústrias cria-se uma nova técnica chamada de Planejamento Estratégico que abrange todas as ações e estruturas organizacionais vistas até os dias atuais.

Não se pode deixar de levar em consideração que houve um tempo em que muitas organizações desvalorizavam o trabalho dos Recursos Humanos e a primeira atitude era cortar a área de RH da empresa, também, segundo os padrões por motivos financeiros. O discurso da maioria dos dirigentes era: -“os departamentos de Recursos Humanos são os que menos precisamos”. Essa época figurava-se no final mais ou menos dos anos 70 em que houve a flutuação da taxa de câmbio, primeira crise do petróleo, segunda crise do petróleo de 1979, elevação da taxa de juros, provocando recessão mundial explosão da dívida externa e alguns outros fatores que limitaram o sistema econômico como saturação dos mercados, estratégias empresariais para o terceiro mundo, exaustão de matérias-primas e tendência mundial para diversificação dos produtos. Mas, não durou muito e a necessidade da presença do departamento de RH nos dias atuais se tornou na maioria das organizações imprescindível.

Em seu segmento, a reestruturação da produção nos recursos humanos subdivide critérios de avaliação em processos internos denominados indicadores dentro

das organizações como: Política de remuneração: salários, plano de carreira, desenvolvimento do trabalhador dentro da organização; Política de Recrutamento e Seleção, ou seja, contratação; Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas: formação e qualificação; Política de saúde do trabalhador: índice de acidentes de trabalho, descanso e o não descanso; Política de desenvolvimento de liderança e gestão participativa; e por fim a Política de desligamento do trabalhador da organização que muito ocorre atualmente. São itens criados numa visão micro para atender as diversas necessidades entre os atores patrão e empregado no que tange aos Recursos Humanos. As necessidades humanas voltaram a crescer e a se reafirmar no mercado de trabalho.

Na tentativa de estar sempre bem próximo e presente no comportamento do homem, os recursos Humanos tentam superar e atingir da melhor forma possível todas as necessidades pertinentes a vida profissional e a qualidade de vida do próprio homem. Integra e abre portas para estudos minuciosos em relação ao homem no trabalho, na sociedade, nos aspectos sociais e psicológicos. Considerado entre a maioria das organizações como um departamento imprescindível atualmente, na atuação junto aos dirigentes no mercado de trabalho, detecta problemas e da melhor forma tenta resolvê-los, principalmente quando aparecem divergências entre empregadores e empregados.

As divergências que surgem na rotina do trabalho do RH não são esporádicas. Principalmente, quando o mercado de trabalho se apresenta com perfil confuso e com mudanças constantes. Regimes de trabalho exaustivos, baixos salários, reinvenção de redes de trabalho com o objetivo de dar as pessoas nas classes inferiores das organizações mais controle sobre suas atividades e, um fabuloso desgaste mental diante de novos sistemas de informação.

Todo esse processo fez na esfera do trabalho uma drástica mudança da burocracia anteriormente presente, para uma mudança flexível na tentativa de uma descontinuidade do passado em relação ao presente. Com isso, as organizações tentam trabalhar um processo na prática administrativa moderna denominado especialização flexível (Sennett, Richard 1999, p. 59). Resumidamente, o objetivo da especialização flexível é cada vez mais rápido, tentar colocar produtos mais variados no mercado; tenta suprir exatamente a rapidez das mudanças na demanda do consumo. Segundo Sennett, Richard (1999, p. 59):

A especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporado no Fordismo. E de uma forma muito específica; na fabricação de carros e caminhões hoje, a velha linha de montagem quilométrica observada por Daniel Bell foi substituída por ilhas de produção especializada. [...] Os ingredientes necessários para a especialização flexível, também aqui, nos são conhecidos. A especialização flexível serve à alta tecnologia; graças ao computador, é fácil reprogramar e configurar as máquinas industriais. A rapidez das modernas comunicações também favoreceu a especialização flexível, pondo dados do mercado global ao alcance imediato da empresa.

As características desse novo processo da produção é a forma de deixar acontecer as mutantes demandas do mundo externo, que determinam a estrutura interna das instituições. Diante disso, todo o processo da administração de Gestão de Pessoas toma outro rumo, por que essa nova forma de produção exige rápidas tomadas de decisões e, conseqüentemente o RH é obrigado a assumir funções estratégicas que hoje, ao nosso ver, não são mais suficientes para acompanhar o acelerado ritmo de mudanças, muito menos para antecipar o que está por vir, seja como ameaça, seja como oportunidade para a classe de qualquer trabalhador.

A partir daí, abre-se uma discussão incessante sobre o atual processo de produção do trabalho. Na verdade, essa flexibilidade parece ser perversa. Ao mesmo tempo que se torna flexível para alívio momentâneo dos trabalhadores, ela controla muito mais as pessoas do que o esperado. Principalmente, quando o poder parece não estar mais numa pirâmide hierárquica e burocrática, mas presente na tomada de decisões da responsabilidade de dirigentes de pequenas redes no processo de trabalho na produção. Mas, esses *pequenos* dirigentes são delegados por outros dirigentes superiores. Então, o ciclo retorna ao velho perfil burocrático de gestão.

Nesse caso, o papel dos Recursos Humanos se torna muito mais delicado e complexo nesse século, pois, esse descompasso do mercado de trabalho assume um caráter corrosivo e demolidor. Por isso, podemos concordar com a pergunta de De Masi sobre o futuro do trabalho: como reinventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade? (DE MAIS, 1999, p. 330).

2.3 - O Desafio dos Recursos Humanos para o Século XXI

O que também chamamos hoje de “Gestão de Pessoas” é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O papel dos “Recursos Humanos” ou “Gestão de Pessoas” tem sido considerado o responsável pela grande excelência de organizações bem sucedidas e por valorizar o intelecto do homem, que simboliza na verdade e mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Mas, sua obrigação não para por aí. Por justamente lidar com seu grande desafio de ser o responsável por promover o desenvolvimento de competências e habilidades que agreguem valor ao desempenho de funções estratégicas ligadas à Gestão de Pessoas, um outro desafio para o século XXI é bem maior: entender o diferente e contínuo processo de produção do trabalho que não se configura igual aos anteriores modelos de produção. Embasado no contexto individual, singular e subjetivo de cada indivíduo orientando-os para uma nova reestruturação do trabalho que redefine fronteiras, o departamento de Gestão de Pessoas remodela processos e estratégias na busca de novos patamares de desempenho, que garantam não somente a sobrevivência do trabalhador e do negócio, mas do seu crescimento contínuo.

Após toda reestruturação na produção entre as gerações passada até a atual, com criação dos diferentes processos, da abertura da globalização, pelo intenso movimento da produtividade, pelo forte impacto da mudança, aparece uma dúvida por parte dos dirigentes das organizações. Ela surge talvez pelo medo ou pela perplexidade de que: será que a máquina substituiria o homem de vez? Será que o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham?

Diante dessas pertinentes argumentações e do cenário em que vivemos, emerge a valorização do capital perdendo sua força quando despreza o desenvolvimento do indivíduo social, enquanto corpo social na compreensão de sua natureza e o domínio sobre este da sua existência. O grande pilar de sustentação da produção e da riqueza, é o homem. Portanto, a visão baseada na racionalidade humana no início dos estudos da Escola de Relações Humanas, hoje se apresenta no desafio de um novo papel: a continuidade dos estudos do sujeito com uma nova proposta numa visão baseada numa

nova subjetividade, na singularidade, nas suas emoções, e na sua intelectualidade. Segundo Lazzarato & Negri (1999, p.28):

O furto do tempo do trabalhador alheio, sobre quem se apoia a riqueza atual, se apresenta como uma base miserável em relação a esta nova base que se desenvolveu e que foi criada pela própria indústria. [...] de um lado, o capital reduz a força de trabalho a "capital fixo", subordinando-a sempre mais no processo produtivo; de outro demonstra, através desta subordinação total, que o ator fundamental do processo social de produção é tornado agora "o saber social geral" (seja sobre a forma de trabalho científico geral, seja sobre a forma "por" em relação as atividades sociais: "cooperação").

Essa questão da subjetividade é relativa à transformação radical do sujeito na sua própria relação com a produção. É uma relação que passa a ser independente em relação ao tempo de trabalho imposto pelo capital. Não é mais uma relação de simples subordinação ao capital. O modelo clássico de trabalho perde seu caráter junto a classe dos trabalhadores demonstrando ser insuficiente para dar conta da atividade do trabalho, que agora se torna imaterial. Dessa forma o trabalho imaterial passa a ser reconhecido como base fundamental da produção se transformando no ciclo de "reprodução - consumo". (Lazzarato & Negri, 1999, p. 30).

Na verdade, não há reprodução do trabalho imaterial. A sociedade não é mais explorada na forma de reprodução material, mas passa a ser explorada na forma de reprodução da subjetividade. É necessário que as organizações atualmente se preocupem em reunir elementos políticos necessários para a exploração da empresa do que das condições produtivas do processo de trabalho. E, é neste ponto que converge toda a responsabilidade e desafio da atuação do setor de Recursos Humanos junto com os demais dirigentes da organização. Segundo Lazzarato & Negri (2001, p.32):

A "intelectualidade de massa" se constitui sem ter a necessidade de atravessar a "maldição do trabalho assalariado". A sua miséria não é ligada à expropriação do saber, mas, ao contrário, à potência produtiva que concentra no seu interior, não apenas sob forma de saber, mas, sobretudo enquanto órgão imediato da praxis social, do processo da vida real. [...] um projeto alternativo não se elabora na imediateza e na indeterminação, mas na capacidade de articular e de colocar em movimento as determinações internas da composição de classe. Mas, o exemplo é, apesar de tudo, significativo, porque é baseado na tendência de o trabalho imaterial tornar-se hegemônico e nos modos de subjetivação que lhe são potencialmente internos.

Essa transformação da classe de trabalhadores como fornecedores de mão-de-obra para fornecedores de conhecimento dá caminhos para uma nova estrutura

organizacional, onde o chamado capital intelectual e o aporte de valor humano desde que preparados e motivados passam a ser de um modo geral o negócio mais importante das organizações como elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

São as pessoas quem mantêm e conservam o status já existente nas organizações. Geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. Elas produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios e ainda, o maior de todos os desafios, as pessoas dirigem inclusive outras pessoas.

[...] as organizações são um conjunto de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades (CHIAVENATO, 1999, p. 47).

Diante da citação de Chiavenato, o cenário globalizado da produção no século XXI e sua relação com o papel dos Recursos Humanos e outros setores da organização como o setor de marketing, por exemplo, é cuidar com carinho dos diversos indicadores políticos da sua gestão para uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores num contexto de intensa e continuada mutação organizacional. Os conhecimentos atualizados sobre a Gestão de Pessoas (RH) estão assumindo uma importância estratégica ímpar. Se ignorarmos a valorização da subjetividade e da singularidade do ser humano, estaremos desprezando a nós mesmos e a essa realidade.

A realidade do desenho atual na produção é a mercadoria "padrão". Antes, no modo de produção Taylorista e Fordista introduzida no consumo de massa das mercadorias na unificação dos produtos, ou seja, no método de fabricação e hábitos determinados conforme um padrão estabelecido, o consumidor quando iria comprar um automóvel, por exemplo, poderia escolher entre modelos diferentes de uma só marca e ambos da mesma cor. Hoje, essa mercadoria estabelecida não gera mais o lucro esperado, a indústria do automóvel se transforma numa nova indústria da singularização e da qualidade. O consumidor está cada vez mais exigente para a produção de produtos diferenciados e amplos, que leve a esse mesmo consumidor características e qualidades

que lhe proporcionem cada vez mais conforto. A mercadoria "pós-industrial", do século XXI é o resultado de um processo de criação que envolve tanto o produtor quanto o consumidor, portanto, é inegável a integração da relação entre produção e consumo onde esse consumidor aparece de forma presente e ativa no planejamento da constituição do produto. Nesse contexto, o trabalho imaterial se define ativando e organizando a relação da produção e consumo. Segundo Lazzarato & Negri (2001, p.44):

O trabalho imaterial se encontra no cruzamento (é a interface) desta nova relação produção/consumo. É o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção/consumo. A ativação, seja da cooperação produtiva, seja da relação social com o consumidor, é materializada dentro e através do processo comunicativo, e o trabalho imaterial que inova continuamente as formas e as condições da comunicação (e, portanto, do trabalho e do consumo). Dá forma e materializa as necessidades, o imaginário e os gostos do consumidor. E esses produtos devem, por sua vez, ser potentes produtores de necessidades, do imaginário, de gostos.

O padrão, portanto, não define mais o produto que irá ser adquirido pela população. Quem define agora as mercadorias é o consumidor, e o padrão adequa a (s) mercadoria (s) de acordo com o desejo do cliente.

O trabalho imaterial na verdade, produz uma particularidade singular na mercadoria (no produto) e esta por sua vez, consiste essencialmente por seu valor de uso num conteúdo informativo e cultural. A diferença é: essa mercadoria não se destrói no ato do consumo, mas abre portas se intensificando e tomando espaço na auto - estima do consumidor, assim como transforma e cria dentro do processo ideológico desse mesmo consumidor. Por isso é necessário que o trabalhador atue no cenário da produção como ator intensificando a imaterialidade do trabalho.

Mas, o trabalho do tipo "antigo" ainda é muito importante em nossa sociedade. A sociedade ainda está muito presa nessa forma de produção material, mesmo que o produto seja definido pelo consumidor, principalmente no ocidente onde a população está presa ao processo de carteira assinada e força bruta de trabalho apesar da globalização e modificações na produção como a automatização tecnológica. Essa prisão significa "segurança". O trabalho na verdade, se torna estressante para o trabalhador operário, principalmente pelo que chamamos hoje de modernidade, com a nova tecnologia. O trabalho nas fábricas se torna uma mesmice sempre. O trabalhador que atua em uma máquina não muda. Ele trabalha com ela todo o tempo e como consequência de

um trabalho em série tem que se submeter ao não desenvolvimento de sua capacidade mental. Esse condicionamento se torna uma prisão quando inclusive esse mesmo trabalhador cumpre uma jornada de trabalho de várias horas por dia.

Muitos trabalhadores, não conseguem alcançar novos paradigmas de organização da produção do trabalho com novas tecnologias e os famosos modelos de gestão empresarial que são necessários para dar conta da performance da produção das máquinas somado ao manuseio das mesmas pela mão do homem. Pela rapidez que o processo de transformação da produção está alcançando, poucos homens conseguem atingir patamares com formação e qualificação para poderem operar de forma direta os equipamentos nas fábricas de produção e manter seu emprego.

[...] uma nova tecnologia nunca vem de modo próprio, mas é importada e aplicada por interesses específicos de determinados grupos de pessoas socialmente organizados e institucionalmente bem estabelecida e definidos. [...] Longe de se tornar um instrumento de libertação humana e social, de autonomia individual e de auto-realização; a tecnologia - tal como expressa em diversas práticas profissionais - representa uma poderosa arma de controle político-econômico sobre os homens na sociedade contemporânea, assumindo a função de legitimar a dominação política e a exploração econômica. Em vez de servir à conquista da natureza, a tecnologia está sendo usada para escravizar e perpetuar o domínio de uma elite que considera o progresso científico e tecnológico como a sua própria razão de ser e como um fim em si, o que não precisa ser necessariamente assim (BARCELLOS apud RATTNER, 1994, p.9).

E finalmente, Rattner (1994) também conclui, que por trás do véu da tecnologia e de sua propalada objetividade e neutralidade política, surge a disfarçada irracionalidade da dominação pelos grupos que controlam a inovação tecnológica e suas aplicações nos processos de produção, consumo, comunicação e decisão e, Segundo Bresciani (1994, p.2) “as transformações da produção envolvem o conjunto de inter-relações características dos sistemas produtivos, envolvendo homens, materiais, equipamentos, métodos, informações e ambiente”.

O essencial da questão discutida é a adaptação do homem à máquina e à organização. O domínio *operativo humano* é o único objeto de todas as atenções e o trabalho deve permitir a boa execução das tarefas pelos indivíduos competentes, que se comportam como simples engrenagens de uma máquina, não obstante diferentemente do que transforma seu dia-a-dia como produto de um processo ilusório. O desempenho da produção dos trabalhadores diminui, pelo simples fato de não possuírem motivação. E a

conseqüência desse processo é buscarem formas diversas de subterfúgios na tentativa de sair da mesmice.

Esse enfoque não significa somente ver as pessoas dotadas de habilidades e capacidades intelectuais e sim, administrar com elas, ou seja, dar rumo na organização juntamente com todos os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e do seu futuro. Agora, não é mais um recurso organizacional, como um empregado servil ou um sujeito passivo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo das decisões, criador e empreendedor dentro das organizações. Essa nova visão do homem provoca e reafirma o início do verdadeiro valor do ser humano. Talvez daqui para frente o maior desafio será: como lidar com isso?

3. A REVOLUÇÃO DE 1930 E A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO NACIONAL-DESENVOLVIMENTISTA PARA A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

“Não nos encontramos aqui para comemorar a instalação de mais uma indústria automobilística, mas para anunciar a vitória da indústria automobilística em nosso país.”

Juscelino Kubitschek

Esse capítulo tem como objetivo abordar questões de relevância política que influenciaram e direcionaram a indústria automobilística no Brasil. Em nosso país não havia mão-de-obra especializada nesse segmento, portanto, foi de fundamental importância a participação da base política brasileira que com alguns de seus representantes permitiram importar não somente a tecnologia avançada daquela época na fabricação de automóveis, como também, a formação especializada e qualificada de inúmeros operários e ainda, gerar emprego e renda na implementação da indústria automobilística no Brasil.

Desde a Revolução de 1930 até o final da ditadura militar, há um viés desenvolvimentista na economia brasileira com ênfase na industrialização. Neste último século, a trajetória da exclusão social em nosso país acompanha a da constituição de uma política tradicional, firmada na história econômica brasileira.

Durante a Era Vargas observa-se um crescimento da economia acompanhado de estrutura de emprego com registros formais e com perfil crescente de níveis, principalmente no segmento organizado urbano, nas indústrias de transformação (POCHMAN, 2002). Tal estratégia ensejou o sonho do progresso nacional via industrialização, visando a modernização de nossa economia a partir de um forte investimento na chamada indústria de base.

Entre as décadas de 50 e 60 nascem bases do pensamento desenvolvimentista brasileiro. Esse tem sua raiz na Era Vargas. Sua principal aposta era na superação das condições de miséria e pobreza em nosso país a partir do desenvolvimento de uma indústria nacional. A crise econômica no mundo e a Segunda

Guerra Mundial são os principais fatores que influenciam no seu desenvolvimento no âmbito do debate a respeito dos rumos futuros do Brasil.

Segundo Bielschowsky (1996), dois pilares dão sustentação a tal ideário econômico, a saber:

1. No setor privado ocorre a ampliação do horizonte de reivindicações de entidades representativas da indústria nacional, tais como CNI (Confederação Nacional das Indústrias) e FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), onde o empresariado legitima um projeto estratégico de industrialização planejada que é concebido e divulgado.
2. No setor público, a partir de 1930 e no Estado Novo, há criação de agências voltadas para a administração de problemas de alcance nacional, fato que leva os funcionários das mesmas a pensar em questões de desenvolvimento nacional de forma integrada e abrangente, gerando a ideologia desenvolvimentista.

Dado este quadro, surgem três correntes desenvolvimentistas: uma no setor privado e duas no setor público. O que não pode deixar de se destacar é a base comum dessas correntes: o projeto de construção de um capitalismo industrial nacional – via planejamento e intervenção estatal na economia.

A corrente desenvolvimentista no setor privado, como não poderia deixar de ser, defendia o interesse da classe empresarial. E as duas correntes do setor público distinguiam-se principalmente quanto à concepção sobre a intervenção estatal na economia. A corrente desenvolvimentista não-nacionalista argumentava que as soluções para a obtenção de recursos para a indústria e para infra-estrutura deveriam ser feitas a partir de recursos privados, nacionais ou estrangeiros, não admitindo intervenção estatal, exceto em casos extremos. A outra corrente, a desenvolvimentista nacionalista, defendia a estatização de setores tais como mineração, energia, transportes e serviços públicos.

O desenvolvimentismo no setor privado tinha a preocupação por defender tanto os interesses do capital privado quanto um projeto de industrialização nacional,

iniciado após a Revolução de 30. Durante este período, as transformações políticas e uma crise econômica abriu espaço para que um grupo de empresários amadurecesse a noção de que o desenvolvimento econômico brasileiro pudesse se dar baseado numa estrutura industrial moderna, à semelhança dos países capitalistas desenvolvidos.

No setor privado, o desenvolvimentismo diferenciava-se de seu similar público pela importância que dava às questões que afetavam o lucro do capital privado nacional. Dessa forma, os empresários desenvolvimentistas enfatizavam a preservação do mercado, a oposição ao aumento dos salários, a tributação dos lucros e a defesa da ampliação do crédito.

Já o desenvolvimentismo no setor público se dividia em duas correntes: a nacionalista e a não-nacionalista. A corrente nacionalista desconfiava de que o capital estrangeiro pudesse colaborar de forma efetiva para a superação do atraso brasileiro. Já a corrente não-nacionalista tinha menos adeptos e acreditava que o capital estrangeiro tinha uma contribuição ampla a dar ao processo de industrialização ao país.

O Desenvolvimentismo Nacionalista surge quando se juntaram técnicos civis e militares em várias agências planejadoras, criadas pelo governo Vargas após a crise de 30, onde se pensavam soluções para os grandes problemas nacionais. Essa corrente sobreviveu ao liberalismo do governo Dutra nos anos após a Segunda Guerra Mundial, tendo se fortalecido nos anos 50. Os técnicos dos órgãos do governo, representantes dessa corrente, pautavam seu exercício profissional pela ideologia da industrialização planejada como solução histórica para o atraso da economia e da sociedade brasileira. Lutavam pela constituição de um capitalismo industrial moderno no Brasil, com uma característica própria: a ampliação da intervenção do Estado na economia, por meio de políticas de apoio à industrialização integrada num sistema amplo de planejamento, com destaque especial para investimentos em setores que consideravam estratégicos. Toda a atenção que os membros dessa corrente depositavam na atuação do Estado se devia a causas históricas e à desconfiança que mantinham com relação ao setor privado nacional. Para eles, os investimentos em setores estratégicos, os que eram já dominados pelo capital estrangeiro: transporte e energia elétrica ou os cobiçados: mineração e petróleo, e nos setores industriais básicos: *indústrias químicas e siderúrgicas* deveriam ser feitos pelo Estado, pois não confiavam no capital estrangeiro atuando nestes setores. Além disso,

consideravam o setor privado nacional muito fraco, o que inviabilizava a sua participação.

O que é significativo perceber é a consideração dada por eles ao capital estrangeiro e bem vindo em outros setores industriais. Foi a partir dessa consideração que se articulou o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, por ocasião do estabelecimento de empresas internacionais em nosso país (BIELSCHOWSKY, 1996). Nesse caso, procuravam estabelecer controles quanto à remessa de lucros dessas empresas para o exterior. Dessa forma os nacionalistas se preocupavam em garantir o processo de industrialização, como via para a superação da miséria: investimentos estatais em áreas estratégicas e estrangeiras nas outras, desde que o processo como um todo não fosse prejudicado, daí a necessidade de planejamento minucioso e atencioso.

Os Desenvolvimentistas Nacionalistas na industrialização eram otimistas e até ingênuos em certos pontos, mas não eram conservadores. Dessa forma declinavam-se as medidas econômicas de cunho social, uma preocupação que não havia nas outras correntes desenvolvimentistas. Preocupavam-se com o desemprego, pobreza, atraso cultural da população e com o “atraso” das instituições brasileiras.

No entanto, a sociedade brasileira nos anos 50 e 60 não estava amadurecida politicamente para que se houvesse condições de se discutir uma agenda de reformas progressistas. O golpe militar de 1964 impediu que prosseguisse a participação política dos principais representantes dessa corrente no jogo político vigente. Não houve tempo para incorporação de proposições concretas sobre reformas de base (reforma agrária, discussão sobre propriedades) e questões sociais num projeto econômico e social viável politicamente.

3.1 - A Indústria Automobilística Nacional Como Projeto Estratégico do Pensamento Nacional-Desenvolvimentista

A história do marco da indústria de produção automotiva no Brasil ocorreu na segunda metade da década de 50 no governo de Juscelino Kubitschek, pois foi neste momento que as grandes empresas montadoras estrangeiras decidiram instalar unidades de produção no país. Mas, a constituição de uma base de produção de peças, mesmo que por remota que seja, é anterior à instalação da produção dessas fábricas produtoras de veículos.

Podemos considerar mais precisamente na década de 20, quando nasce a indústria fornecedora de peças e a instalação de representações comerciais e de montagem de marcas importantes como na época: General Motors, Ford e International Harvester. Na época já havendo representação comercial de fabricantes, seus objetivos eram o de atender com maior proximidade, a um crescente mercado formado por consumidores de carros importados. E como consequência, foi este mercado que gerou demanda de peças de reposição para as pequenas oficinas, que eram produzidas de modo artesanal por funileiros de fundo de quintal e mecânicos (POSTHUMA, 1997).

Era através do Porto de Santos que chegavam ao país veículos desmontados chamados de “completely knocked down”, resultando ao final dos anos 20 a implantação do primeiro setor automotivo na Região do ABC paulista, a unidade de montagem de São Caetano do Sul com sua inauguração em 1930. A General Motors após a criação de uma pequena linha de montagem na cidade de São Paulo, em um armazém no bairro do Ipiranga, começa uma busca por áreas mais adequadas para a instalação de suas operações no país e a criação de sua unidade de montagem escolhendo então, um “subúrbio longínquo” no ABC⁵.

Apesar do crescimento da frota, a produção interna de peças foi estimulada pelas dificuldades da importação durante a Primeira Guerra Mundial e também no entre guerras.

⁵ Ver: ANFAVEA (1994).

Segundo Kerstenetzky (1985), o motivo do aparecimento de diversas pequenas fábricas de autopeças no Brasil ocorre por causa do,

Surgimento de um setor produtor de peças de automóveis se deu, paulatinamente, como decorrência dos problemas de manutenção da frota existente, ligados às dificuldades do comércio internacional. Tais problemas podem ter tido origens variadas. Aqui basta citar que, na falta de importação de peças tecnicamente idênticas às da montagem do automóvel, as próprias oficinas de reparação passaram a produzir peças, fundindo o metal através de moldes de areia obtidos a partir de peças originais e utilizando equipamento de retificação para usinagem. Obviamente, daí resulta um produto de qualidade inferior, uma escala de produção reduzida e a custos mais elevados. O desenvolvimento da produção poderá depender do prosseguimento da situação do comércio exterior (KERSTENETZKY, 1985 p.163).

Foi a partir dos anos 50, com as dificuldades de importação impostas pela Segunda Grande Guerra Mundial e pelo baixo déficit da balança comercial, que acontece uma política deliberada de substituição de importações de veículos e de peças, levando Vargas a adotar um conjunto de medidas para o início da fabricação no país e ainda criando a Subcomissão para a Fabricação de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis.

O Período JK, marcado por uma aliança com o partido de Vargas (PTB), tendo como objetivo principal dar continuidade à idéia de desenvolvimento nacional focaliza seus esforços na instalação do parque industrial automobilístico. É em seu mandato que se dá à instalação da primeira fábrica no país para carros de passeio, a Volkswagen, tornando-a indústria de base e linha de frente com uma tecnologia de ponta até então para a América do Sul, gerando contratação de mão-de-obra de empregos formais.

A partir dos anos 80, o rompimento transparente acontece. Parte com a fidelidade da estruturação do mercado de trabalho inaugurada nos anos 30, sendo comprometido principalmente por conta da dívida externa (POCHMANN, 2002). Embora seja um conjunto de fatores que começa a desestabilizar a economia numa visão macroeconômica, não houve um percentual grande de evolução negativa dos empregados assalariados.

O Estado, ainda, com sua força e autonomia, preservava a organização dos trabalhadores no posto de trabalho. Mas, as pressões permanentes e os ensaios de colonização do setor público se apresentaram com mais intensidade – e, não raramente,

com opacidade – os meandros da política e da economia. (ARBIX & ZILBOVICIUS, 1997).

Com o rompimento do projeto de industrialização nacional e com a adoção de um conjunto de políticas macroeconômicas desestrutura-se o mercado de trabalho. Como se não fosse o bastante, ainda com um otimismo razoável por um quadro que tem seu início devastador, os empregos assalariados mantêm a taxa de assalariamento no decorrer dos anos 80 (POCHMANN, 2002).

Com a entrada da Era Collor, o Estado brasileiro aceita diferentes políticas determinadas pelas mãos das montadoras impondo o desequilíbrio de toda uma estrutura formada. Desequilibra a montagem e a produção das autopeças, distanciam-se então trabalhadores, desmontando malhas de cooperação e de relacionamento que demoraram décadas para se construir. O Brasil é aberto para uma indústria que vinha há anos num mesmo ritmo de trabalho com o padrão de uso da mão-de-obra dos trabalhadores e remuneração da força de trabalho. Inicia a Era da Globalização.

Uma abertura com os direitos dos trabalhadores já estabelecidos no Brasil, uma transformação, desprovidos de qualquer tipo de informação os trabalhadores operários têm que enfrentar o que jamais imaginariam para seu futuro. A tecnologia e a informática descaracterizando seu modo de vida, despindo seu saber e conseqüentemente enfrentando um novo modo de vida dentro de seu próprio país imposto por outras culturas. Não obstante, sem nenhuma condição de competitividade quando começa a se falar de globalização e atualização tecnológicas.

Dentro da indústria automobilística novas empresas se instalam com conceitos “Modernos” no aspecto de uma nova visão da organização na forma de se fazer o carro. Aparentemente uma concorrência injusta, enquanto, a produção eram todas as nossas empresas voltadas a produzir do parafuso a estamparia do carro; a montá-lo por inteiro, onde todos os serviços imaginários eram feitos na mão do fabricante que dominava com sua arte, com sua técnica e qualificação, assim os operários brasileiros foram qualificados e preparados para enfrentar o mundo da indústria automobilística.

As empresas que já operavam no Brasil começam a investir no aumento da capacidade de produção. Empresas que conhecemos hoje, como Volkswagen e Ford se uniram e criaram uma *holding* que administrava as operações de ambas as indústrias tanto no Brasil como na Argentina. A Autolatina existiu no período de 1987 a 1995. Na era Collor, elas rompem esse casamento e cada uma trata de seu investimento.

Um período de expectativa toma conta de todo o mercado da indústria automobilística, pois este estimava uma indústria atingindo volumes próximos dos 3.000.000 (três milhões) de veículos decorrente da abertura de mercado promovida pelo governo Collor, e sendo composta pela chegada de novas marcas e da elevação da capacidade das que já existiam no país.

Com novas unidades de produção mecanizadas e diferentes modelos de gestão, um novo cenário industrial surge para absorver a demanda. Com as antigas montadoras tentando ampliar sua capacidade de produção, entra em voga o desespero dos trabalhadores do setor a serem pressionados por um futuro encolhimento constante de empregos disponíveis e premidos pelas novas metas de produtividade e qualidade numa reserva de gerar apenas ausência (ARBIX & ZILBOVICIUS, 1997)

Novas indústrias surgem individualmente em vários Estados com uma rapidez incrível dentro do país. Essas novas empresas denominam-se de novas unidades. Surgem unidades da Volkswagen, GM e Ford para a tentativa de aumentar a capacidade de produção. O aumento da capacidade decorreu da introdução de novos sistemas de produção com diferentes níveis de automação.

Com a capacidade industrial quase que duplicada pelas novas unidades, após série de investimentos tecnológicos inicia-se no país a sucessão de crises. A capacidade industrial passa a ficar ociosa em 60% e 40% com a crise. Hoje, convive-se com um mercado de 1.000.000 (um milhão) a 1.200.000 (um milhão e duzentos) aproximadamente. Depois das sucessivas crises (Asiática-1997, Russa-1998, Desvalorização do Real-1999, Argentina, Energética e Desvalorização do Real-2001 etc), a indústria manteve patamares inferiores do inicialmente previsto, resultando na ociosidade hoje registrada.

Calcula-se hoje, aproximadamente, uma produção neste ano de 2004 de alcançar um patamar de 1.400.000 (um milhão e quatrocentos mil) veículos e comerciais leves na linha de produção.

Diante dessa estimativa a indústria anteriormente tradicionalista teve que ser repensada e readaptada em suas formas de trabalho.

A inflexibilidade predomina e assim se persegue uma nova composição para essas novas empresas. Elas vão se condicionando em novos locais, sob forma de toda uma reestruturação: com novas condições de salário, com uma nova sistemática de produção onde cada uma aparece fazendo sua política individual, com implementações de indústrias em novas cidades nunca antes imaginadas como: Camaçari (Bahia), São José dos Pinhais (Paraná), Gravataí (Rio Grande do Sul), e que antes a base de cada uma delas era somente na cidade de São José dos Campos – Grande ABC paulista, no Estado de São Paulo e onde tudo começou.

Hoje, a ramificação dessas indústrias, em unidades no Brasil, é consideravelmente significativa confirmando não somente todo um viés histórico de uma crise econômica, como também a performance de uma sobrevivência na crise até os dias atuais.

4. VOLKSWAGEN – PERMANÊNCIA E MARCO NA HISTÓRIA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

“Que não existe empresa perfeita todos nós sabemos, mas algumas são menos imperfeitas do que as outras”.

Idalberto Chiavenato

Como já citado no início do trabalho, o fator principal para estudo é levantar o perfil da qualidade de vida profissional dos trabalhadores metalúrgicos das indústrias automobilísticas brasileiras selecionadas através de indicadores de Recursos Humanos.

Na tentativa de espelhar melhor essa realidade no mercado de trabalho do que estamos nos propondo a estudar, traçamos pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo exploratória e qualitativa através de questionários com perguntas semi - abertas para conferir o relato dos trabalhadores nas unidades. Mas, mesmo a partir do levantamento de uma observação geral, não há para tirar conclusões generalizadas.

Há uma observação geral sobre os indicadores da gestão de Recursos Humanos da Volkswagen em que há uma discrepância de princípios de comportamento muito diferente da outra organização pesquisada.

A discrepância observada é que há um grau muito maior de satisfação por parte de seus operários em ser funcionários da unidade de Anchieta pelo que foi coletado. O comportamento de ambas são completamente diferentes.

Nesse primeiro capítulo especificamente nos referimos ao estudo de campo da Volkswagen.

A primeira parte do capítulo apresenta considerações sobre o percurso da história de uma empresa automobilista que fez história em nosso país na produção de carros de passeio / carros compactos. Com modelos aparentemente definidos de gestão, a

Volkswagen permite ser flexível em vários momentos da história desde sua entrada no país até os dias atuais, em todo o processo administrativo até sua conjuntura econômica.

Nos subcapítulos seguintes serão abordados o perfil da administração dos estilos da Gestão de Recursos Humanos através de seus indicadores e os relatos dos metalúrgicos.

Essa primeira pesquisa foi realizada na unidade da Anchieta da Volkswagen - situada na cidade de São Bernardo do campo, no Estado de São Paulo. Essa unidade não foi escolhida por acaso, justamente por ser o berço histórico do movimento sindical da indústria automobilística brasileira e, onde se originou o sindicato organizado no país gerando o chamado partido dos trabalhadores - PT, oriundo do grande ABC paulista e hoje, com seu ex-metalúrgico na Presidência da República tendo como exemplo, não somente uma estrutura significativa de suporte para uma melhor qualidade de vida profissional dos trabalhadores, como representá-los fielmente diante das conturbações do mercado de trabalho.

4.1 - Trajetória

De berço alemão, falar da Volkswagen é lembrar de uma política tradicionalmente comprometedora e empreendedora em nosso país, que guarda em seu bojo marcas da história no / do Brasil, que ainda conserva.

A Volkswagen foi a primeira empresa automobilística que não se furtou em arriscar seus negócios num mercado não somente desconhecido em mão-de-obra na área de automóveis, mas também num mercado desconhecido e incerto economicamente. Uma empresa que desde o princípio em suas instalações, não se importou em tentar passar o melhor para instruir seus funcionários na continuidade da linha de produção, já que estes não tinham noção alguma das inovações tecnológicas da área automobilística.

Acreditando em seu perfil, não obstante e diante da crise, a Volkswagen foi uma das únicas exceções entre outras indústrias, com capacidade de um crescimento contínuo até o ano da retomada do setor conseguindo vantagem nas vendas de carro de

passageio pela sua ousadia e desafio de enfrentar um mercado que apesar de já produzir veículos, o Brasil ainda não tinha história na própria indústria automobilística.

Na época, era necessário treinar, capacitar e qualificar os operários brasileiros para a produção que, se quer tinham noção da linha de produção para carros de passeio - carros compactos. Era necessário investir numa formação qualificada para produzir a planta desenhada para lançamento do veículo no mercado que se adaptasse ao perfil brasileiro. Dessa forma, a tentativa de se conseguir ser pioneiro na produção e venda de carros desse segmento era de fundamental importância.

Um novo projeto de desenvolvimento para o país estava claro e milagrosamente exposto pelo Brasil naquela época por não possuir tradição. Como confirma Negro (1997):

[...] se em algum lugar se pode falar em “queima de cinquenta anos em cinco”, esse lugar é a fábrica de autos. Era ali, no sorvedouro da linha de montagem, onde toda a falta de tradição brasileira em produzir veículos necessitava ser revertida. Para tanto, as unidades fabris foram construídas rapidamente. Fábricas de motores, de eixo e transmissões, estamparias, fundições, ferramentas, oficinas – todas elas inauguradas com pompa e circunstância pela presença sorridente de um presidente elegante [...] podemos entrever, o ambiente que aguardava os trabalhadores: fizeram-se terraplanagens, fundações, estruturas, imensos prédios e ampliações, chegaram equipamentos, ferramentais e máquinas inauditas, que sequer haviam cruzado o Equador. Tratava-se de uma total mobilização de guerra cujo objetivo era um só: vencer barreiras e produzir veículos [...] de acordo com as metas e os seus prazos; ganhar a guerra contra todas as diversidades e, nesse momento, contra o mais implacável dos adversários: o tempo! (NEGRO, 1997, p. 86).

A Volkswagen nesse percurso, preocupada com investimentos no mercado brasileiro onde, a fábrica brasileira pudesse afetar negativamente a fábrica alemã, ela investe mesmo correndo altos riscos, como confere Shapiro (1997):

[...] enquanto a Volkswagen teve que pagar um preço para entrar no mercado e submeter-se a um baixo retorno rápido sobre seu investimento. Sua rápida entrada nos mercados argentino e mexicano talvez revele o reconhecimento destes desacertos (SHAPIRO, 1997, p.132).

Vale lembrar que com a entrada de Juscelino Kubitschek foi criado por ele o GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística) em junho de 1956, com o objetivo por ser uma agência estatal estaria encarregada de aprovar ou reprovar projetos referentes às implantações de fabricação de veículos de passeio no país. Era necessário todas as

indústrias possuírem subsídios suficientes para a aprovação da produção de carros compactos no Brasil. Ela tinha autonomia para negar os projetos caso não estivessem exatamente de acordo com as normas exigidas.

A Volkswagen dentro dos padrões exigidos pelo GEIA era a que mais se adequava, como confirma Negro (1997):

A grande diferença residiu na batalha do popular, quer dizer, no carro certo para o Brasil daquele tempo: resistente, versátil e dotado de uma relação custo / benefício atraente. Embora avessa à produção de um veículo de passageiros, foi a Volkswagen quem mais conseguiu satisfazer os quesitos anteriores. Com o Fusca, além de se diferenciar das grandes marcas (Ford, GM e Mercedes preferiram apenas fincar o pé no Brasil com o mínimo de risco e investimentos), seu sedã lhe deu condições de progressivamente cativar o bolso do consumidor, fazendo-a atravessar o período de “vacas magras” (1962-1967) com dificuldades menores que suas congêneres (NEGRO, 1997, p.73).

Finalmente ela consegue ultrapassar todas as barreiras e se instalar. Agora, se iniciava outro desafio, a permanência de um projeto que teria que dar certo.

A esperança em fincar com progresso a entrada da produção automobilística no país na construção de carros de passeio por um pequeno grupo político era um sonho ambicioso. Foi em outubro de 1959, quando Juscelino Kubitschek num discurso de inauguração de uma das fábricas de eixos e transmissões chamou a atenção dos presentes para o fato de estar comemorando a vitória da indústria automobilística brasileira como cita Negro (1997):

[...] assim, no discurso de inauguração da fábrica de eixos e transmissões em outubro de 1959, Kubitschek chamou a atenção dos presentes para o fato de não se encontrarem ali para comemorar a instalação de mais uma indústria automobilística, mas para anunciar a vitória da indústria automobilística (NEGRO, 1997, p.92).

A partir daí, não houve mais regresso. Mesmo com o tempo e algumas dificuldades foi exigido um programa de produção em que o contingente de peças nacionais fosse progressivamente crescente, com a rapidez apenas limitada pelas necessidades físicas de tempo para a instalação dos estabelecimentos fabris, funcionando dessa forma a estruturação horizontal da indústria, ou seja, cabia a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) o suprimento adequado de

matérias primas, formação e adestramento de mão-de-obra qualificada para os metalúrgicos brasileiros.

A Volkswagen no Brasil presenciou e vivenciou a crise no setor automotivo em 1963. Com o término na crise em 1968, conseguindo superar um mercado retraído nos anos de 1957 à 1962, onde as dificuldades advindas com o processo inflacionário e diante de sua própria prática de preços altos vigorava. Apesar do cenário, ela acaba constituindo uma fase excepcional para o setor automotivo. E, novamente, em 1995, já com a entrada de um novo governo com políticas inovadoras, retoma seu caminho independentemente.

Mesmo entre as cinco maiores fábricas na produção de veículos por montadora entre os anos de 1957 e 1970, a Volkswagen estava exposta a um cenário de inflexão. Estava exposta a um futuro muito próximo, incerto, e principalmente, estava em jogo a mão-de-obra de seus funcionários, como coloca Negro (1997):

“[...] aquela segura expansão da indústria de anos anteriores sofria uma inflexão em 1965, sendo alterada por um inchaço instável, um crescimento rapidamente anulado no ano posterior” (NEGRO, 1997, p.98).

Esse fato registra uma inflexibilidade não somente na administração econômica da fábrica, como também na vida dos operários que trabalham nas fábricas. O cenário que se refletia para eles era penoso porque o mercado consumidor ditava suas vidas. Conforme Negro (1997, p.85): “[...] demitido, quem sabe, recontratado e, quem sabe, novamente demitido”.

Essa instabilidade apesar do setor automobilístico ter suas idas e vindas no mercado econômico, a produção de automóveis de pequeno porte para passeio até mesmo nos dias atuais permanece como uma das maiores produções mundiais nacionais e de exportação. O que seria mais importante dentro de todos esses acontecimentos simbólicos era o fato mais interessante, o de como a indústria brasileira conseguiu na fase de implantação das empresas conseguir ter uma capacidade de crescimento considerável, absurda e de mérito, num perfil de mão-de-obra qualificada sem tradição de

conhecimento daquele segmento conseguindo setuplicar a produção de automóveis, como cita Negro (1997):

Tal indústria já fizera seu pequeno milagre na fase de implantação, quando foi capaz de crescer em cima do nada, isto é, fazer um país sem tradição sextuplicar a produção de uma mercadoria cuja fabricação as classes empresarial e operária desconheciam completamente (NEGRO, 1997, p.94).

Negro se refere aqui a Volkswagen. Já líder de vendas de praticamente todo o setor automotivo continuou desempenhando seu papel nos anos 70, quando teve que dividir seu espaço com outras montadoras que entraram no mercado algum tempo depois. Mesmo assim, e ainda hoje, a empresa mantém próximo seu patamar em qualidade e vendas. Para muitos clientes não há outro perfil de produção.

A grande filosofia da Volkswagen em sua continuidade é tornar as velhas questões sociais, incorporadas pelo signo da modernização, num movimento permanente de tradicionalismo até os dias atuais e fazer com que isso se reflita no próprio desenvolvimento tecnológico dentro do país.

4.2 – Perfil da Gestão do Trabalho na Unidade de Anchieta: Uma Tradição Ainda Presente

O perfil da administração da gestão do trabalho⁶ na unidade de Anchieta da Volkswagen é trabalhada por parte de seus diretores através de uma filosofia distinta dentre as demais normalmente apresentadas no mercado de trabalho. Esse procedimento tem seu significado.

A unidade de Anchieta da Volkswagen foi escolhida como projeto pesquisa para essa dissertação, por justamente apresentar um processo de gestão do trabalho voltado para seus funcionários e diferenciado da maioria das outras unidades da própria empresa e espelho para outras concorrentes.

⁶ Antigamente, Gestão do Trabalho chamavam-na de Relações Industriais (RI) e durante a décadas a fio representou a maneira impositiva e coercitiva pela qual as organizações tratavam seus funcionários. Depois, recebeu a denominação de Recursos Humanos (RH) e teve enorme popularidade no mundo todo ao trazer uma nova postura, mais aberta e dinâmica, em relação aos funcionários, considerados o mais importante recurso organizacional. Agora, passou a ser chamada de Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão do Trabalho (GT).

Isso se confirma pelo que observamos e pesquisamos na unidade junto a alguns dirigentes e funcionários. Apesar, de já ter vivenciado um mercado econômico instável tendo que demitir um número significativo de seus funcionários em outras épocas, a organização acredita em outras formas de se trabalhar pela necessidade de sobrevivência de ambas as partes na inconstância do mercado, repensa seu modo de agir e retoma vários acordos trabalhistas com seus operários reestruturando sua política administrativa interna, conseguindo permanecer num patamar de vendas alto entre os melhores do mercado. Apesar das dificuldades, a grande diferença da Volkswagen é tentar administrar algumas unidades com uma gestão que preserve a mão-de-obra qualificada dos trabalhadores, não substituindo por completo o trabalho interno da fábrica pelas terceirizações como um fim na linha do processo de produção. Dessa forma, considera-se a unidade de Anchieta um exemplo de gestão do trabalho.

Tem que se levar em conta, que a tendência do perfil das indústrias hoje em dia, com tecnologia de ponta e a automação, principalmente na área automobilística é o corte, a escassez de cargos e mão-de-obra com vínculo direto empregatício ou a abertura da porta para a terceirização. As máquinas substituem a maior parte da mão-de-obra com o objetivo de ganhar tempo e dinheiro. Como cita Bresciani (1994):

O levantamento sumário dos modelos contemporâneos de Organização do Trabalho, desde o surgimento da Administração Científica no final do século passado⁷, mostra que os modelos contemporâneos de organização do trabalho são desenvolvidos e condicionados por contextos históricos diferenciados, e cada um deles corresponde um conjunto próprio de princípios, paulatinamente criticados e revistos [...] Mais importante, porém, é a consideração de que todos eles perseguem um objetivo comum, o da melhoria do desempenho do sistema produtivo. Isso implica projetar a organização do trabalho não apenas considerando necessidades técnicas, mas também a introdução de uma série de regras organizacionais, que contenham alguma forma de **motivação** dos trabalhadores. A variedade de princípios de cada modelo seria explicada em função das condicionantes diversas, entre elas uma concepção específica sobre o trabalhador e, portanto, sobre o homem (BRESCIANI, 1994, p.174).

Como coloca muito bem Bresciani (1994), cada modelo de administração desenvolvido possui objetivos em comum de agregar valores para o desenvolvimento e praticidade da produção da melhor forma possível de acordo com os contextos históricos de cada época, de acordo com cada cultura e conseqüentemente com o despojar de suas experiências no mercado de trabalho. Mas, o atual contexto histórico insere a realidade na

⁷ Para referências mais detalhadas ver Fleury & Vargas (1983) e Braverman (1987).

mais nova gestão do trabalho com ênfase e necessidade cada vez maior da inserção de motivação do trabalhador. Referimo-nos aqui a todas as condições que envolvem o homem como um ser complexo e subjetivo. O desprezo da sua essência é a negação da própria vida.

Embora o aprofundamento dessa questão ainda seja muito complexa e recente para ser discutida, principalmente diante de um mercado econômico conturbado e com predominâncias tradicionais de princípios administrativos ao desafio da administração organizacional, a tendência está voltada para mudanças focada na preocupação e no desenvolvimento do ser humano, e o que dele de forma subjetiva surgir.

Dentre os inúmeros modelos de gestão do trabalho implementados nessas diversas fases do tempo, várias empresas não conseguiram alcançar tamanha velocidade nesse processo de transformação, como o próprio homem. Apesar da história passar por etapas significativas no tempo, a velocidade desse processo aumentou após a globalização modificando por completo a vida profissional dos trabalhadores. Muitas organizações não respeitam essa diversidade, objetivando somente o lucro em primeiro lugar, e dessa forma cegam seus olhos diante de uma realidade inegável: o desprezo de uma singularidade universal - a essência do homem.

Nas diversas situações fluidas que emergem no processo da produção no mercado de trabalho, nas minúcias de fatos diários, nas diversas circunstâncias diferentes, correr riscos, além de se tornar rotineiro todos nós estamos sendo obrigados a viver no limite numa disposição de arriscar tudo. "O risco vai tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas." (SENNETT, 2004, p. 94).

É por não sabermos como lidar com essa situação, muitas organizações ainda introduzem e desempenham uma política de Gestão do trabalho ainda com perfil tradicional, embora estejam muito mais abertas para o novo. Algumas se sentem mais a vontade em arriscar mais, outras menos. Nesse ponto de conflito algumas dessas organizações tornam a forma de administração mais flexível. Nesse contexto o que se apresenta como forma altamente comprometida é o estreitamento nas relações de trabalho

dentro das empresas. E, como consequência compromete a qualidade de vida profissional dos trabalhadores.

A unidade da Volkswagen em São Bernardo do Campo se diferencia de outras indústrias por se inserir neste contexto, introduz uma política de gestão do trabalho ainda tradicional, mesmo que com distâncias e guarda muita relação entre unidades novas e antigas. Em muitas questões permanece com a mesma postura, como por exemplo, as questões de acordo trabalhista. Seu princípio é ouvir todos os lados de dificuldades dos funcionários na tentativa de se chegar a um resultado positivo para ambos os lados. Há na empresa uma relação direta com seus funcionários na medida do possível e os indicadores e as políticas responsáveis por essa função entram em cena.

A postura dos profissionais da Gestão de Recursos Humanos da Empresa nessa unidade acreditam que na maioria das indústrias as relações de trabalho não podem significar um empecilho para a continuidade do negócio, nem a inviabilidade de um novo investimento. A Volkswagen nesse objetivo não é diferente. Há a necessidade de se haver uma relação compromissada e segura com os funcionários para os negócios da empresa. E isso tem que ser compreendido em ambos os lados, para que a permanência de seus cargos se firme.

A realidade da unidade de Anchieta funciona com a postura de estudar os cenários do mercado de trabalho, assim como as novidades nas linhas de produção, manter uma relação direta com seus trabalhadores e sindicato, procurando preservar alguns princípios. Para a fábrica, sua política de gestão tem que funcionar boa parte do tempo na produção com mão-de-obra direta. A terceirização acontece, mas num percentual bem menor de admissões.

É necessário que se trabalhe uma relação de conquistas, de ética e respeito. Com o cenário atual, em que se lida com uma economia instável, a empresa acredita que tem que haver uma troca de relações interpessoais entre empregado e patrão. É na verdade uma questão de sobrevivência em que se ultrapassa questões ideológicas. Respeitando ambos os lados, a empresa acredita que se chega a um resultado positivo, a um denominador comum para ambos os lados. Embora essa postura não garanta 100% de tranquilidade para todos ou uma relação mais fácil, essa é uma das melhores formas de se

trabalhar segundo a diretoria da empresa, diante de um cenário econômico cheio de incertezas. Logicamente que o dia-a-dia não é tão fácil assim. Pois, a medida em que se abre oportunidades de debate e discussão, naturalmente se gera uma massa crítica forte. Essa seria a parte mais difícil das relações, onde as pessoas têm a necessidade de se levar à frente seus anseios, suas frustrações e insatisfações.

Em um item da pesquisa de campo realizada na unidade 20 (vinte) funcionários dos entrevistados expressaram suas dificuldades diante do relacionamento interpessoal que existe entre eles e os dirigentes da fábrica. Todos foram unânimes nas respostas sem exceção. Foi perguntado para os funcionários da unidade de Anchieta: Qual grau de participação que vocês têm no processo decisório nas questões do dia-a-dia do trabalho de vocês? *Dependendo da área, alguns líderes abrem mais espaço para a comunicação e a participação, em outras áreas os líderes trocam idéias para mudança no processo da produção para o setor, outras os líderes só informam a mudança. Cada líder pensa age de uma forma. Mas, quem delibera as mudanças, as decisões são os dirigentes da organização. E, no setor de produção (chão de fábrica) não há participação dos funcionários. A mudança acontece e são informados. (SIC)⁸*

Uma outra questão da pesquisa foi explorada junto aos funcionários pertinente ao posicionamento da organização com seus trabalhadores: A organização incentiva a participação dos funcionários nas decisões do trabalho? As respostas também foram unânimes: *sim, a organização incentiva. Há um incentivo formal. Mas, quem detém a liderança e define as decisões é a cúpula. E, há um programa chamado "geração de idéias" em que o funcionário que tiver uma idéia pode apresentá-la para o departamento responsável de Recursos Humanos, se a idéia for pertinente e boa para a empresa o funcionário, autor da idéia ganha um prêmio estipulado pela organização, geralmente recebido em dinheiro. (SIC)*

Diante dessas especulações, ao mesmo tempo em que os dirigentes abrem um certo espaço para que os funcionários explorem suas idéias e questionamentos, esse processo é trabalhado com alguma distância por parte de alguns dos líderes nos setores.

⁸ Assim como a pessoa relatou.

Esse fato se dá na verdade, por insegurança nas relações de trabalho e medo de serem demitidos, por que um outro funcionário poderia substituir seu lugar.

Não se pode deixar de levar em conta, que essa unidade possui em seu bojo uma prática de relação aberta e isso se confere pela própria história da unidade a décadas atrás, quando trabalhadores viveram, nesta mesma unidade, mudanças nos processos de gestão do trabalho. Vivenciaram a realidade da mudança do processo trabalhista no Brasil, onde se viveu quase a ausência de direitos, a conquista de direitos, a transformação do mercado e das indústrias, e ainda, ter que se adaptar as novas tecnologias. Essas pessoas que possuem a idade mais avançada e que ainda, trabalham na empresa nesta unidade, e que viveram essas transformações são funcionários que ainda sentem a ferida do antes, mesmo que por remota que seja. Portanto, a empresa respeita a história, as conquistas e as lutas em relação as difíceis engrenagens do processo da economia, da tecnologia e do trabalho. Mas, o desafio de relações melhores sem o medo do novo (do que pode acontecer) é muito forte. Nessas condições a formação do caráter das pessoas vai se formando de acordo com as circunstâncias vividas a cada momento no mundo externo, seja dentro da organização ou fora dela. Para se obter laços fortes de confiança demanda tempo, e dependem da associação a longo prazo e ainda, singularmente da disposição de estabelecer compromisso com os outros.

Diante de uma administração formada por redes institucionais modernas como cita Sennett (2004) essas são caracterizadas pela "força de laços fracos", com o que quer dizer, em parte, que as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas de longo prazo, e em parte que forte laços sociais como a lealdade deixaram de ser atraentes. Esses laços fracos se concretizam no trabalho de equipe, em que a equipe passa de tarefa em tarefa e muda de pessoal no caminho.

Hoje na verdade, não há longo prazo para que se estabeleçam traços de confiança. A interpretação de "longo prazo" nesse contexto é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. Ainda segundo Sennett (2004, p.24):

A confiança pode, claro, ser uma questão puramente formal, como quando as pessoas concordam numa transação comercial ou dependem de um jogo. Mas, em geral as experiências mais profundas de confiança são mais informais, como quando as pessoas aprendem em que podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços

sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. O esquema de curto prazo das instituições modernas limita o amadurecimento da confiança informal.

Embora haja a necessidade da confiança seja por parte do relacionamento interpessoal entre organização e funcionários, líderes e funcionários de baixo escalão, a administração da unidade tenta oferecer por parte da empresa muita garantia naturalmente entendida, pois a maior parte deles necessita de segurança e qualidade de vida profissional. Principalmente quando questionasse sobre o futuro do trabalho. O que na verdade, o país não oferece a ninguém, muito menos a economia. Segundo Bresciani (1994):

As **inovações organizacionais** constituem na realidade fator básico da flexibilidade industrial. A automação por si só, não garante tal objetivo, nem ganhos de competitividade pretendidos. Esse foi um dos motivos do fracasso de sofisticados projetos de automação (BRESCIANI, 1994, p.159)

Essa chamada "flexibilidade" industrial ou organizacional tem como principal objetivo por parte das empresas concentrar-se mais nas forças que dobram as pessoas. Sennett (2004, p. 53), coloca que os primeiros filósofos modernos comparavam o dobrar-se da flexibilidade com os poderes de sensação do eu. Locke, em seu Ensaio sobre o entendimento humano, escreveu: "O eu é aquela coisa pensante consciente... sensível ou consciente de prazer e dor, capaz de felicidade ou infelicidade..." E completa com Adam Smith, "Esse tipo de flexibilidade foi associado a virtudes empresariais".

Todos os seres humanos são abertos a mudanças, a menos que não queiram. Mas, estar aberto à mudanças e ser adaptável são qualidades necessárias de caráter para a livre ação dependente da liberdade do homem por justamente ser capaz de mudar sempre. O que acontece em relação à mudança é a forma drástica e rápida demais contra a capacidade de uma adaptação formal e brusca obrigando o ser humano, principalmente o trabalhador a desmembrar-se de forma enlouquecedora. De forma programada e determinada algumas organizações reinventam técnicas específicas, como por exemplo, programas de computador que padronizam procedimentos operacionais. No caso da Volkswagen, por exemplo, o processo técnico operacional implantado no ano 2000 nessa unidade, o VDA 6.3 no setor de transmissão (câmbio do carro), trabalham na área 1.000 (mil) pessoas divididas em 11 (onze) células hoje. Cada uma dessas células há líderes que coordenam e administram outros funcionários e todos, ou a maioria tem que possuir o

conhecimento. O certo e necessário seria que todos dominassem esse sistema, mas isso não ocorre. Vamos confirmar esse fato no sub-capítulo Política de treinamento e desenvolvimento: formação e qualificação.

Uma organização muito grande pode ver o que todas as células de sua colmeia institucional estão produzindo, e assim eliminar rapidamente as unidades repetitivas ou ineficientes. Segundo Sennett (2004, p. 56):

Essas mesmas maquetes de computador possibilitam aos contadores e planejadores industriais avaliar quantitativamente quais programas ou empregados podem ser cortados numa fusão de empresas. "Delaying" [remover camadas] é a prática específica de oferecer a um menor número de administradores controle sobre um maior número de subordinados; a "desagregação vertical" dá aos membros de uma ilha empresarial múltiplas tarefas a cumprir.

A ideologia administrativa apresenta pressão por mudança institucional, e nessa mudança, geralmente o foco é no corte de custos. Quando há uma redução brusca do quadro de funcionários, a moral e a motivação dos funcionários caem por conta do arrocho das demissões. Geralmente, acontece demissões em massa nas indústrias. No caso da unidade de Anchieta, 3.000 (três) mil empregados foram demitidos no ano de 2001. Isso ocorreu logo depois da implantação de alguns sistemas padronizados operacionais. Abordaremos essa questão do desligamento dos funcionários no sub-capítulo sobre a Política de desligamento.

A organização na tentativa de seus funcionários não sentirem tanta pressão e o processo de produção não diminuísse, começou a incorporar em sua Gestão o processo de "especialização flexível". Segundo Sennett (2004, p. 59):

A especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporado no Fordismo. E de uma forma muito específica; na fabricação de carros e caminhões hoje, a velha linha de montagem quilométrica observada por Daniel Bell foi substituída por ilhas de produção especializada.

O que se insere na modernidade é a estratégia de inovação permanente. Mas, ao invés das políticas organizacionais fazerem um esforço para controlar, elas exigem a adaptação à mudança incessante. Esse processo de flexibilidade proporciona ao trabalhador ilusoriamente sensação de conforto e facilidade no processo de produção

através da reprogramação e configuração das máquinas industriais. Conseqüentemente, a necessidade de rápidas tomadas de decisões acaba servindo somente a um grupo de trabalho pequeno. A gestão de Recursos Humanos da unidade de Anchieta tenta trabalhar essa flexibilidade de forma em que seus funcionários não saiam perdendo tanto diante dessas mudanças no processo produtivo. Realiza troca em algumas tarefas semanais, e muitas das vezes até diárias que os trabalhadores têm que cumprir investindo assim, em sua equipe de trabalho e aumentando a produtividade e seu conhecimento. Exemplo disso, são as estatísticas de vendas para o ano de 2005. A estimativa da produção de carros leves - de passeio é de 1.500.000 (um milhão e quinhentos mil).

Todo resultado obtido pelo complexo industrial da unidade vem da participação de uma força sindical no país de peso em diversos acordos com a cúpula da fábrica durante anos. Com resultados significativos junto ao meio empresarial e seus executivos nas últimas décadas, em que sindicato e empresa respeitam acordos mutuamente dentro da melhor forma possível, é evidente que tal acordo para ser cumprido consiste em características particulares de ambos os lados, principalmente, por parte da empresa que trabalha sua postura constantemente, tentando manter a filosofia que imprime princípios de valorização do ser humano, inclusive de seus funcionários. Como confirma Chiavenato (1999):

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também, pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A parte mais visível da cultura – a ponta externa do iceberg -, onde estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível estão os valores compartilhados e pressuposições desenvolvidas ao longo da história da organização. Este segundo nível é mais difícil de mudar. [...] A cultura corporativa tem um forte impacto sobre o desempenho econômico da organização em longo prazo. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não. A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações nas próximas décadas (CHIAVENATO,1999, p.38).

Essa postura dos dirigentes da Volkswagen ajuda na administração da Gestão de Recursos Humanos a chegar bem próximo dos critérios exigidos pelo próprio papel que esse departamento tenta desempenhar diante de tanta reestruturação no mercado de trabalho.

4.3 – Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa da Unidade.

O Sistema Participativo na Unidade de Anchieta é a prova da filosofia atuante da empresa em valorizar seus operários apesar de toda instabilidade do mercado econômico. Nem todas as empresas possuem um Sistema Participativo. As que possuem, reconhecem todo tipo de organismos de representação por parte dos trabalhadores e entidades de representação dos sindicatos.

O objetivo de todo Sistema Participativo é defender o direito dos funcionários junto à diretoria da empresa. São os próprios funcionários que selecionam outros colegas para compor a equipe que irá se reunir e defender seus direitos. Sempre cientes de qualquer situação, seja trabalhista ou algum outro tipo de mudança interna, estes têm que estar presentes para agir a favor da classe operária numa forma de representação.

O Sistema Participativo da unidade de Anchieta é muito presente e ativo. Na fábrica há 31 (trinta e um) empregados operários eleitos todos os anos pelos seus colegas de trabalho para essa representatividade. Esses funcionários ficam dispensados das suas atividades por tempo livre somente com o objetivo de atender e defender os direitos dos trabalhadores. Ficam inteiramente a disposição e diariamente livres para consultar e estudar seus direitos. Além disso, são cobrados na maior parte do tempo resultados. Caso, alguém não corresponda ao solicitado, o grupo se reúne e vota em um outro colega para representá-los. A cobrança, a pressão é muito grande por parte dos colegas para haver uma interação e um resultado positivo.

Além desse número, há mais 10 (dez) metalúrgicos que são eleitos pelo sindicato para interagir com esses trabalhadores junto a fábrica, com o mesmo objetivo: defesa dos direitos dos operários. E ainda, somado a todo esse propósito, há um comitê mundial de trabalhadores do grupo Volkswagen que se encontram em reuniões anuais, onde são apresentados os planejamentos da empresa e os objetivos do grupo empresarial mundial. Após tomarem conhecimento das metas do grupo empresarial, repassam para seus colegas de trabalho.

Estas relações entre ambas as partes são definidas e determinadas por acordos e estatutos. Apesar de todo esse processo, há tensão de ambos os lados e marco na história como confirma Bresciani (1994):

Tendo a indústria automobilística ainda hoje uma forte presença em termos de poder econômico, concentração de empregos, dinamismo tecnológico, etc, é natural que boa parte das experiências e estudos relativos ao tema se localize nesse setor. Assim, registra-se a resistência operária às linhas de montagem⁹, expressa em altos níveis de absenteísmo, rotatividade e reclamações dos trabalhadores. Até o final dos anos 60, crescem os problemas relacionados ao conteúdo do trabalho: aumentam cada vez mais os boicotes à qualidade dos produtos através de ações operárias (BRESCIANI, 1994, p.149).

Em maio de 1968 seria o desaguadouro também dessa luta, levando à revisão das formas de organização Tayloristas / fordistas tradicionais, em vários segmentos da indústria. Surgem programas como “Qualidade de Vida no Trabalho” (QWL), na General Motors, e o “Employee Involvement”, na Ford. A base normativa e ideológica é fundamentalmente a mesma: ‘respeito aos trabalhadores’ e ‘participação’ dos mesmos nas decisões relativas ao processo de trabalho. Estas são as palavras de ordem, (ZILBOVICIUS, 1986).

Conscientes de que hoje se vive uma fábrica em transformações, a parte executiva da empresa junto com a gestão de Recursos Humanos permite perceber questões de relevância como um condicionamento para adequação do negócio e propostas viáveis com flexibilidade possível para a continuidade do comprometimento com resultados bastante significativos e de forma positiva como vem ocorrendo.

O princípio da unidade de Anchieta é dar continuidade a essa filosofia que vem apostando e dando certo através da definição de metas, permissão de voz, troca de idéias através de diálogos junto a essas representações e permissão de manifestações. É necessário que se faça entender junto a equipe de trabalhadores, a importância do processo de interação profissional e o elo com o comprometimento e com envolvimento

⁹ Comportamento de proporções significativas nos EUA e Europa no fim dos anos 60, como registram BRAVERMAN (1987:38) e outros autores. Já nos anos 50 essa questão era analisada por C. WALKER & R. GUEST [The man on the assembly line, Cambridge (Mass.), Harvard Univ., 1952, apud Zilbovicius (1986:13)], e se coloca desde a introdução da linha de montagem por Ford em 1914 (BRAVERMAN, 1987: 131).

no objetivo de resultados satisfatórios para ambos os lados, só assim se consegue chegar a resultados satisfatórios e definidos como o fim do negócio.

A área de Recursos Humanos trabalha a liderança do Sistema Participativo na unidade de forma muito autônoma e própria. Os dirigentes acreditam em dar cada vez mais liberdade para que o próprio funcionário se apresente expondo suas dificuldades, necessidades e frustrações.

O incentivo a liderança do Sistema Participativo *acontece formalmente (SIC)* de acordo com a resposta dos 20 (vinte) funcionários entrevistados na pesquisa de campo na unidade.

Mas, nem todas as empresas hoje possuem esse sistema que funciona intermediando as relações entre empregado e empregador com progresso. Muitas inviabilizam informações, conforme Bresciani (1994):

Apesar das dúvidas sobre a efetividade das experiências de “participação”¹⁰, não se pode desconsiderar a tentativa de transplante do ‘sucesso’ japonês como indutor também desse movimento. No entanto, a implementação destes “**esquemas participativos**” padece ainda de dificuldades em inúmeras empresas, devido ao descrédito causado pela manutenção das estruturas de poder, à baixa explicitação dos motivos que levam à sua adoção e às diferentes formas de resistência (aberta ou surda) dos grupos envolvidos – quadro operário, média gerência, alta administração ou direção sindical. Também relevante em termos de gestão participativa é o papel das **Comissões de Fábrica (CF)**. Na indústria automobilística brasileira, a sua conquista no fim dos anos 70 leva, no d decorrer da década seguinte, a um crescente diálogo entre empresa e trabalhadores, responsável entre outros aspectos pela progressiva transformação do estilo de gestão no chão das fábricas. Do ponto de vista empresarial, como atestam, MELO (1985), e ZILBOVICIUS (1986:34), há casos em que as CF deixam de ser inadmissíveis, dado o papel que se pretende que cumpram na estratégia de participação dos trabalhadores no processo produtivo. Para muitas empresas elas passam a ser um instrumento que legitima e garante o novo patamar de produtividade e qualidade (BRESCIANI, 1994, p.176).

A realidade da unidade de Anchieta consegue atingir um amadurecimento pela própria história com representações dos operários que conseguiram formalizar em estatuto os direitos dos trabalhadores, como, por exemplo, receber informações “de

¹⁰ Para análise mais detalhada do conceito e práticas da “participação” dos trabalhadores na gestão da empresa ver especialmente (STORCH (1985), salerno (1985), SALERNO (1985) e Roque SILVA (1985)).

caráter técnico” com “efeitos sobre o quadro de pessoal” de responsabilidade dos Recursos Humanos. Muitos trabalhadores fizeram parte das diversas conturbações, em que o resultado foi atingir uma estruturação que jamais houve na história da indústria automobilística brasileira. Há um desenho muito próximo da história no que se refere a conquistas, e a partir do ano de 2005 a intenção de ambos os lados será a prática do processo de interação profissional por iniciativa da própria empresa. Isso se confirma conforme o diretor de Relações Trabalhistas Nilton (2004):

Para avaliação dos anseios e necessidades dos nossos empregados, aproveitamos os vários sistemas de comunicação que dispomos e também nos valemos da forte interação existente entre a gestão da Companhia e as entidades de representação dos trabalhadores, sem deixar de considerar os resultados de pesquisas que medem o clima organizacional. A Volkswagen em São Bernardo do Campo experimentou uma intensa transformação da sua realidade, através da adequação do negócio e da adaptação da fábrica para a recepção de novos modelos. As mudanças promovidas no aspecto estrutural e no processo produtivo permitiram que a unidade recebesse a produção da família Pólo e também do novo Fox que será vendido ao mercado europeu, o que acaba sendo a comprovação do sucesso das transformações promovidas. Conscientes da nova fase que vive, em 2005 nos dedicaremos ainda mais à disseminação de conceitos de Gestão de Alta Performance e de gestão por objetivos, num grande processo de interação profissional”, buscando o envolvimento e o comprometimento dos nossos profissionais. É fundamental que as necessidades da Companhia, que as metas traçadas pela direção sejam reconhecidas como importantes pelos trabalhadores. Esperamos do profissional no aspecto emocional, equilíbrio, que ele tenha condições de reconhecer os desafios e dificuldades e que esteja preparado para superá-los. Hoje se entende a importância da valorização do trabalho em equipe e queremos com isso que os resultados produzidos sejam adequadamente reconhecidos e recompensados. Interpretando separadamente os dos resultados de um determinado setor, de um departamento e mesmo os resultados gerais, é uma maneira eficiente de determinar a recompensa adequada para cada profissional. Há dois anos, introduzimos um programa de reconhecimento, onde são destacadas ações importantes, com a participação e concorrência de todas as unidades do Brasil. Esse programa foi um estrondoso sucesso reforçando nossa convicção na idéia apresentada. Sabemos que, na verdade, o ser humano não quer ser um grupo, quer ser ele mesmo, quer que a sua individualidade seja respeitada. Essa é a nossa certeza. Ele quer ser identificado, quer a sua particularidade. Reconhecer o trabalho em equipe, mas sem deixar de considerar a individualidade, o que é um bom caminho. (Trecho da entrevista com Sr Nilton - Diretor de Relações Trabalhistas da Volks – Anchieta, realizada em 2004).

A colocação do diretor de Relações Trabalhistas da Volkswagen da unidade, demonstra que há uma flexibilidade, uma compreensão por parte dos patrões em procurar entender que aquele modelo hierarquizado décadas atrás só viria prejudicar a ação cada vez maior do negócio. É lógico que nesta questão não se pode generalizar. O que se deve considerar nessa iniciativa da empresa é sua cultura e seus princípios. Novos desafios num cenário Globalizado de incertezas que é correr riscos. Mas, se reconhece que o

elemento humano é parte vital e imprescindível dessa atividade. Como confirma Bresciani, (1994):

“Os esquemas participativos são um reconhecimento tácito da incapacidade daqueles antigos sistemas em prosseguir realizando as tarefas de diminuição e controle da porosidade da jornada de trabalho” (ZILBOVICIUS, 1986:37), levando a uma mudança comportamental dos quadros de chefia/gerência em sua relação com o operariado, é acelerada redução de níveis hierárquicos, à busca de capacitação técnica, a novos requisitos de seleção e remuneração dos trabalhadores, e etc. Se não há como negar a **pressão operária e sindical** à qual os métodos participativos respondem, é certo que representam também uma reorientação das estratégias de motivação e controle gerencial sobre o trabalho (BRESCIANI, 1994, p.142).

Além da Volkswagen outras empresas já entenderam que uma hierarquia imposta stressa ambos os lados, sem a resposta de um retorno positivo e com isso acaba prejudicando a atividade fim do negócio. Essa visão está mudando mesmo que por remota que seja. A quebra de paradigmas no que tange ao trabalho tradicional está se partindo e outras formas de gestão administrativa do trabalho vem apresentando de forma a valorizar o ser humano como um ser complexo, com atitudes, colaboração e iniciativas. As pessoas estão sendo reconhecidas como processo estratégico. Com isso, a Gestão de Recursos Humanos continua fazendo o "dever de casa" tentando cumprir seu verdadeiro papel.

4.4 – Política de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação

Essa parte do trabalho é muito significativa e complexa, pois mostra como a empresa investe em seus funcionários procurando se manter no mercado, trabalhando uma relação direta na tentativa de formá-los e qualificá-los sem se furtar de qualquer tipo de ajuda.

Quando se refere a treinamento na unidade de Anchieta há um cuidado minucioso ao trabalhar esse segmento. Justamente por visar a valorização do ser humano, por não trabalhar muito uma relação direta com fornecedores terceirizando serviços, ela investe muito mais em treinamento para formar e qualificar seus funcionários. Tenta manter uma "carteira" de empregos assalariados direto, mesmo num mercado econômico conturbado.

O processo de treinamento da Volkswagen não é realizado somente na unidade de Anchieta. É um processo de treinamento unificado em que todas as unidades seguem o mesmo padrão. É um princípio adotado mundialmente em todas as unidades da empresa, embora exista um processo de formação e treinamento específico para a unidade, no que tange a diferença da produção por planta. Cada planta representa a produção específica do modelo de um automóvel.

Foi criado pela Volkswagen um elo entre treinamento e produção social. É um conceito da organização do processo de produção que a empresa acredita que, trabalhando uma iniciativa social junto a uma formação, qualificação ou requalificação, com esse elo daria um resultado muito mais positivo ao resultado final do negócio, em que seus funcionários motivados trabalhariam e teriam um desempenho muito maior do que o considerado normal. Acreditam que muitos não pediriam demissão por qualquer problema. Estes além da formação teriam um suporte social e seriam amparados para qualquer tipo de problema consigo ou com seus entes familiares. Esse elo é trabalhado em módulos nas diversas áreas dentro da empresa e são desmembradas em células, conforme Nilton (2004):

A Volkswagen desenvolveu o que chamamos de Sistema de Produção Volkswagen, baseado em fundamentos operacionais e administrativos. Nele, as áreas são desmembradas em células de trabalho e cada um tem objetivo específico, sobre os quais todos os integrantes do grupo têm responsabilidade. Esse referido sistema está presente em todas as unidades do nosso grupo (Trecho da entrevista com Sr Nilton - Diretor de Relações Trabalhistas da Volks – Anchieta, realizada em 2004).

É exigido que todos os funcionários passem por cada um desses módulos. Há uma preparação para a interpretação dos conceitos da empresa, introduzindo assim uma organização e disciplina no trabalho. Todas as informações e cursos devidos no que tange ao investimento do funcionário para que este tenha formação e qualificações adequadas são oferecidas dentro da empresa. Em paralelo um outro processo de levantamento de necessidades do trabalho acontece periodicamente em todas as unidades.

A maioria dos funcionários entrara na organização com seus 13 anos de idade e na época, era permitido por lei esses menores no mercado de trabalho. Começavam a receber uma formação técnica e assim continuamente. Hoje, a continuidade da formação dentro da própria unidade para os jovens que entram, a partir da escola técnica que

prepara dando-lhes essa formação e qualificação (SENAI). A pergunta em relação a esse quesito para os funcionários entrevistados foi a seguinte: qual a área em que trabalha na empresa e se já mudou da sua área de trabalho para alguma outra área no seu tempo de trabalho na empresa? Em relação a primeira pergunta cada um especificou sua área: *(ferramentaria, armação, manufatura, qualidade, transmissão, montagem final)*. (SIC) E, em resposta para a segunda pergunta respondida por todos os entrevistados em unanimidade: *a maioria dos funcionários da organização dessa unidade, entram através de uma prova realizada pelo SENAI, após 3 anos de curso na formação técnica, são alocados para trabalhar na produção do chão de fábrica e permanecem por mais 2 anos, após esse tempo são transferidos para outros setores de acordo com seu perfil e interesse pelo estudo específico da área que se desenvolve.* (SIC)

Avaliando qualitativamente a resposta, todos os funcionários entrevistados tiveram a oportunidade de se desenvolver internamente e crescer galgando cargos melhores. Isso confirma através da prática que seus dirigentes e os Recursos Humanos cumprem a proposta valorizada pela organização.

Uma outra questão também tem que ser abordada: a maioria dos funcionários da fábrica passam pela produção do chão de fábrica para o aprendizado e ter noção do processo. Mas, os que permanecem, não houve interesse por parte dos próprios metalúrgicos de se desenvolverem para galgar outros espaços dentro da fábrica. A organização dá oportunidade para todos sem exceção.

O departamento de Recursos Humanos procura passar as informações para seus funcionários, atualizando-os sobre os negócios da empresa para que estes possam participar cada vez mais das decisões da unidade e do grupo. Segundo Nilton (2004):

O censo de profissionalismo e a idéia da interpretação do negócio para nós do grupo é fundamental. Nós temos cada vez mais levado a informação do negócio para as pessoas para que elas possam participar das decisões, para que elas possam se preocupar com a forma de se chegar aquele resultado. Aqui ainda não fazemos, mas nas novas unidades nós não só fazemos esse processo de treinamento de divulgação das nossas convicções, como nós já temos em Curitiba um grupo que faz papel de multiplicador. Eles se prepararam para prestarem esse treinamento aos recém chegados. E ainda fora do horário de trabalho, sem nenhuma remuneração. O interesse do resultado, do reconhecimento do avanço profissional, da carreira dele é dele mesmo (Trecho da entrevista com Sr Nilton - Diretor de Relações Trabalhistas da Volks – Anchieta, realizada em 2004).

Essa interação na forma de treinar é necessária para que se desenvolva e qualifique os operários com informações da própria empresa. A necessidade de se aprimorar diante de novos métodos tecnológicos é uma condição vital para sobrevivência no mercado de trabalho para ambos os lados, patrão e empregado. Percebendo que o movimento poderia e necessitaria ser de forma contrária a Volkswagen abre nova proposta de treinamento. Por exemplo, quando realizamos uma leitura sobre os princípios de Taylor e Ford existe a intenção de uma premissa de fundamentar o que poderia modificar toda uma estrutura proposta pela ergonomia de adaptar o ser humano ao trabalho e não de adaptar o trabalho às características humanas. Expõe muito bem esse problema Sznelwar e Mascia (1997):

A desapropriação dos meios de produção, já estabelecida havia mais de um século, ficou mais patente a partir da perda da possibilidade de definir a forma, a maneira de operar e de agir para produzir. Ford aprofundou, através da introdução da linha de montagem, o que Taylor já havia iniciado com a organização científica do trabalho, a heterodefinição do trabalho. A divisão entre os que pensam e os que executam tornou-se, a partir de então, um dos paradigmas fundamentais da produção. Taylor e Ford preconizaram a separação da inteligência do gesto operatório. Para eles e seus seguidores a inteligência do operário poderia ser deixada na chapeleira, e poder-se-ia produzir com operários que tivessem a inteligência de um bovino. O que seria necessário para produzir limitava-se à habilidade manual, à sujeição a uma disciplina imposta pela linha de montagem (SZNELWAR & MASCIA, 1997, p.64)

Tentando modificar o tratamento de seus funcionários no cotidiano da produção, a empresa investe na autonomia dos operários e a conseqüente descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos.

Os facilitadores/animadores¹¹ e gerência negociam e controlam resultados dando garantias quanto aos recursos necessários para o sucesso do resultado positivo da produção e tenta da melhor forma possível paralelamente cuidar do bem estar do operário. Contando com a participação dos trabalhadores de chão de fábrica, o trabalho em equipe flui. Trabalha os fluxos de informação e decisão tornando o próprio trabalho natural desses princípios. O fator flexibilidade de ambos os lados é uma condição inevitável para essa situação, já citado anteriormente.

¹¹ Facilitadores/ Animadores – Nomes dado aos novos cargos que são desconstituídos de poderes hierárquicos de supervisor, agora eliminado da hierarquia. (MARX, 1997).

Nos dias atuais o que mais aflige os operários é como se qualificar e se desenvolver diante de um mundo de informações novas, que antes a força braçal era unânime. Hoje, o valor está na subjetividade do trabalhador, sendo necessário que desenvolva a mente no processo da linha de produção. Esse fato surge principalmente a partir dos anos 90 com a abertura da globalização no Brasil. As técnicas de produção da modernidade desceram para o chão das fábricas colocando á prova o raciocínio e a capacidade intelectual dos operários.

Outra questão foi explorada para os funcionários da unidade: Quais são as principais exigências, ou seja, habilidades, capacitação no exercício do seu trabalho? Responderam em unanimidade: *A informática é necessária, a competência, a habilidade em liderar pessoas para o processo de treinamento e o conhecimento geral no processo da linha de produção. (SIC)* Desses 20 (vinte) entrevistados, 18 (dezoito) completaram: *é necessária a comunicação e a versatilidade. (SIC)* E, ainda desses 20 (vinte), 12 (doze) ainda exporaram: *é necessário também, a habilidade manual e o conhecimento sobre o processo de qualidade (SIC).*

Quando nos referimos a Brasil, o nível de conhecimento e aprendizado é precário pelo custo do ensino. Embora seja um país com alguns atalhos louváveis, ainda é insuficiente para o quadro rápido de transformações em tempo recorde nas linhas de montagem como confirma Chiavenato (1999):

Na virada do milênio, a gestão descentralizada suprimiu camadas de chefes e supervisores, trocou as linhas de montagem desumanas por células multidisciplinares de produção, encurtou a distância entre cérebro e as pernas da empresa graças aos sistemas de informação. E estes, por sua vez, requerem dados precisos e pessoas capacitadas. A redução de custos eliminou postos de trabalho, impôs responsabilidade maior aos sobreviventes e exigiu adaptações numa corrida selvagem pela modernização (CHIAVENATO, 1999, p.28).

Toda essa situação faz ambos os lados pensarem e, principalmente de responsabilidade por parte da empresa de se preocupar e se colocar frente a esses problemas para que modifique o necessário para não naufragarem.

Uma outra questão foi indagada para os 20 (vinte) entrevistados: Como foram apropriadas novas tecnologias no seu trabalho? Houve treinamento? E obtivemos as seguintes respostas unânimes: *até 1.998 era tudo papel e todo o trabalho era manual com*

pouco desempenho das máquinas. Após 1998, ocorre a otimização do processo da produção, a automação e a computação. Muitos funcionários não acompanharam a mudança no processo. Houve realocação de funcionários para outros setores e treinamento local para esses funcionários. A partir daí, logo no ano de 2.001 foram demitidos 3.000 funcionários; sendo que 1.500 retornaram para ativa (foram chamados de volta), outros 1.500 receberam remuneração para ficar em casa por 2 meses, e após esses 2 meses desses 1500 funcionários, 800 retornaram e foram realocados e 700 foram realmente demitidos. (SIC)

Na unidade de Anchieta o processo de aprendizado e conhecimento é amenizado com cursos técnicos e aprendizado específico para cada máquina complexa existente no universo da produção, embora não fuja da habilidade da repetição dos gestos precisos para manusear e controlar as máquinas.

Uma outra pergunta questionada foi a seguinte: Como foi sua adaptação ao uso dessas tecnologias? Dos 20 (vinte), 16 (dezesesseis) responderam *bom, apesar das dificuldades. (SIC)* Outros 4 (quatro) responderam *aprendizado bom, mas a longo prazo pelas dificuldades (SIC)* e todos complementaram: *a adaptação foi feita em cima de muito estudo e pesquisa, com interesse individual de cada um (SIC)*

De acordo com o relato abordado podemos perceber o quanto esses trabalhadores precisam resistir as frustrações, as dificuldades, a inconstância do mercado de trabalho. Os Recursos Humanos entram em ação diante dessas dificuldades, mas não consegue atingir a demanda das conseqüências atingidas pela nova forma de opressão. Segundo Sennett (2004):

[...] a lealdade institucional é uma armadilha, numa economia em que "conceitos comerciais, projetos de produtos, informação sobre concorrentes, equipamento de capital e todo tipo de conhecimento têm períodos de vida dignos de crédito mais curtos". Um consultor que administrou um recente enxugamento de funcionários da IBM declara que, tão logo os empregados "compreendem que não podem contar com a empresa, são negociáveis". O distanciamento e a cooperação superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço (SENNETT, 2004, p.87).

O fator de relevância diante dessa realidade é a dimensão do tempo do novo capitalismo, com as novas exigências de critérios fora da essência da natureza do homem.

Acabam corroendo a vida emocional das pessoas e como consequência o caráter é distorcido. O trabalhador, o homem é obrigado a agir contra seus princípios naturais que substituem a ajuda mútua, o comprometimento, a confiança e a lealdade, conforme uma pergunta feita aos 20 (vinte) entrevistados: Existem ao seu ver, encomodações em relação a essas novas tecnologias e que refletem no seu trabalho? 2 (dois) responderam: *Nenhuma encomodação, somente benefícios. (SIC)* Outros 18 (dezoito) responderam: *Muitos benefícios, mas muitas encomodações. É difícil nós lidarmos com demissão em massa, realocação de pessoal, manuseio das novas máquinas, stress, desgaste mental, (doença do trabalho) permanência de problemas físicos na maioria dos trabalhadores da linha de produção, mesmo com a entrada das novas tecnologias, a permanência do processo repetitivo na produção e o fator tempo. Na empresa tudo é flexível, menos o tempo. Isso gera mais conflito. O gerenciamento que antes era fechado, agora é aberto. E o fato das novas tecnologias afastarem o trabalhador do processo de produção por trazer as ferramentas prontas. (SIC)*

O setor da produção que esses funcionários se referem quando expõem um processo repetitivo do trabalhador nas máquinas, é principalmente o chão-de-fábrica da produção do produto / veículo Kombi, por exemplo. As ferramentas de trabalho não foram todas reestruturadas, existindo ainda máquinas de 50 anos atrás quando a unidade foi implantada. A maioria dos funcionários possui desgaste físico e mental pelo esforço repetitivo de trabalho e por não desenvolverem mais conhecimentos por que esse tipo de serviço não exige.

Como já citado anteriormente a empresa dá suporte para o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, mas o seu desenvolvimento (do funcionário) vai depender de seu interesse. E, é lógico que a organização através de seus Recursos Humanos vai exigir esse interesse, pela própria necessidade da empresa e da vida profissional do trabalhador.

Mais 4 (quatro) questões foram abordadas: Vocês são treinados? Como? E com que frequência? O treinamento é na hora do expediente ou fora do horário do expediente? Respostas unânimes: *Nós somos treinados sim, e acontece através de treinamento prático e teórico. Mas, poucas vezes somos treinados, por que a prática*

acontece na própria célula de trabalho em que o funcionário vai permanecer por um tempo. Por isso, o treinamento ocorre no horário do expediente. (SIC)

Apesar desses funcionários não progredirem no desenvolvimento do conhecimento, a organização exige que todos terminem o 2º grau, por que muitos acabam se acomodando nas suas atividades e resistem ao novo. É relevante esclarecermos aqui que essas informações foram esclarecidas por funcionários que hoje estão em outros setores e em outros cargos superiores e que os mesmos, antes de galgarem seu atual espaço, passaram pela produção como já citado à cima.

Está em estudo atualmente pela diretoria da unidade e pelos recursos humanos, um enriquecimento de cargo para os operários. É a probabilidade de um rodízio entre os metalúrgicos nas máquinas de produção do chão-de-fábrica com o objetivo de amenizar o estresse da “mesmice” do trabalho. Hoje, eles manuseiam por horas a mesma máquina. A pressão psicológica do cansaço das horas torna a saúde debilitada apesar de todo o esforço para que os operários se sintam cada vez melhor.

Essa solicitação e reconhecimento realizado pelo movimento sindical da cidade de São Bernardo do Campo está próximo a ser atingido pelo entendimento e troca de diálogo entre ambas as partes. Esse exemplo, de mais um item a ser conquistado por parte dos trabalhadores faz com que surjam novos paradigmas diante de novos desafios da produção e do trabalho a serem atingidos. Demonstra que é necessário reconhecimento e respeito entre as partes e, prova que é humanamente impossível todo ser humano ser tratado como máquina desprovida de inteligência, poderes psíquicos e emoções. Quando se omite essa qualidade inerente a qualquer ser humano não há negócio que tenha um resultado positivo.

Percebendo isso, os funcionários e diretores da unidade de Anchieta buscam administrar com consciência e entendimento entre ambos a melhor forma de convivência tentando preservar a autonomia e dando condições de possibilidade de crescimento com respeito e ética da melhor forma possível através de diálogo para que ambos consigam atingir seus objetivos, apesar de todo percalço.

Concluimos que é preciso a utilização de modalidades de atendimento que possibilitem ao indivíduo acesso às informações necessárias para que possa encontrar alternativas de ação e modificar estruturas existentes, com capacidade de encarar a mesma situação sob uma pluralidade de aspectos, mesmo que essas informações e vínculo não sejam a longo prazo. Torna-se necessário, a partir daí, formas de atuação que atendam às características e demandas contemporâneas. E essas acontecem através da convivência e da filosofia de cada indivíduo, com a iniciativa da responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos atuando diretamente nesse contexto.

4.5 – Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário Dentro da Organização

Quando nos referimos a remuneração podemos pensar num pacote de recompensas quantificáveis, que através de seu trabalho um funcionário recebe. Na verdade, para o mercado de trabalho a remuneração constitui uma medida de valor de um indivíduo na organização. Para os Recursos Humanos é um assunto muito complexo e sensível de se lidar. Hora, a medida que atribuímos um valor / uma medida a um trabalhador, estamos retribuindo uma recompensa.

Mas, o Recursos Humanos tem como função e autonomia junto com dirigentes das organizações definir através de critérios a remuneração dos funcionários transformando num conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas na organização que tenham equilíbrio interno e externo.

Existe um valor de salário estabelecido no mercado de trabalho de acordo com descrição de cargos. É um "teto" definido como referência. Mas cada organização e o departamento de Recursos Humanos definem se seguem a tabela salarial de mercado ou não. Muitas vezes a equiparação de salário entre o que a organização paga e a tabela estipulada de mercado apresenta uma diferença absurda. Paralelo aos salários a serem recebidos pelos funcionários definidos pelas organizações, o Departamento de Recursos Humanos estuda recompensas financeiras e benefícios a serem recebidos com o objetivo de incentivar e motivar o trabalhador no processo de trabalho.

Quando nos referimos aos critérios adotados pela unidade de Anchieta é surpreendente a análise do processo salarial dos metalúrgicos. Os salários variam de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) á R\$ 4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais). São salários consideravelmente significativos diante do mercado de trabalho. Considerar e manter essa estrutura salarial é desafiador. Mas, essa realidade também tem a influência de um histórico político e social da unidade. Após várias conquistas travadas através de lutas intensas pelos trabalhadores e seus representantes para melhores ganhos salariais. Atualmente, há muitas discussões políticas e econômicas em torno dessas questões.

Hoje, consideramos o salário dos metalúrgicos da unidade de Anchieta os melhores bem pagos já vistos no mercado automobilístico brasileiro, sem contar com os benefícios agregados ao salário.

O objetivo é tentar manter entre empresa e funcionário numa relação de respeito e a suposta flexibilidade de tentar se chegar a um acordo para que ambos não saiam perdendo e a continuidade do negócio permaneça sem prejudicar ninguém. Por parte da unidade de Anchieta há essa consideração, pois, pela sua filosofia considera que todo o empregado necessita dos recursos humanos favoráveis a ele como jornada de trabalho menor, melhores salários, formação e requalificação para terem condições de manusear as novas máquinas com tecnologia de ponta e etc. Há por parte da empresa a consideração por seus trabalhadores sendo peças fundamentais para o resultado final da produção e venda. E, os dirigentes chamam atenção para o fato de que os operários brasileiros não tiveram a mesma formação escolar que seus colegas do Primeiro Mundo, onde se tem oito ou dez anos básicos de escola. A carência é pequena quando se trata de manusear uma engrenagem. Mas, quando se refere em trabalhar com informações gerais computadorizadas ligados ao sistema distribuído de controle de materiais parece que há um abismo entre o operário e a nova máquina. A muralha da informática que isolou o país por décadas e que produz em meia hora, empurra a classe de operários para uma sensível ignorância.

Algumas questões sobre a remuneração dos operários na unidade foram discutidas na entrevista com os funcionários e cada um informou particularmente o valor recebido atualmente que varia de acordo com seu cargo na empresa e tempo. Mas, todos foram unânimes em complementar: *A média de remuneração dos trabalhadores da*

unidade varia de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) à R\$ 4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais) de acordo com o cargo e o aumento do salário acontece ou por alguma promoção ou pelo tempo de trabalho. (SIC)

Outras perguntas realizadas em relação a remuneração e os critérios de benefícios da unidade em relação ao trabalho dos operários foram: Faz hora extra? Quando faz hora extra? Por que faz hora extra? Com que frequência faz hora extra? Cada um respondeu de acordo com as necessidades pertinentes a empresa e a sua vida. Mas, as respostas unânimes foram: *Às vezes fazemos horas extras, não é sempre. Geralmente, acontece durante a semana e aos fins de semana quando há necessidade por parte da empresa. Muitas vezes fazemos por necessidade própria. Mas, a maior parte do tempo quando a unidade realmente precisa. (SIC)*

O critério adotado pelas organizações de hora extra é com o objetivo de compensar algum problema ocorrido no processo de produção. Mas, muitas organizações antes estabeleciam um valor pela hora extra de trabalho quando esta passava da hora trabalhada diária. Hoje, foi criado pelo Departamento de Recursos Humanos um critério de hora extra em que o trabalhador não recebe mais remuneração pela hora extra, mas acumula-se todas as horas extras numa espécie de "banco de horas". A partir daí, o funcionário entra em acordo com a empresa para ficar ausente do trabalho o tempo acumulado de horas em que trabalhou. Essa formalidade acontece de acordo com os interesses de ambos os lados.

Esse critério de benefício se insere no princípio da flexibilidade junto a classe dos trabalhadores, mas se torna ilusório na medida em que a maioria das organizações pagam como benefício, horas de folga e não um valor real como remuneração, agregando dessa forma mais vantagem para a organização quando, através das horas extras a produção aumenta e gera mais lucros, e esses lucros não são repassados para os funcionários.

Na unidade de Anchieta o departamento de Recursos Humanos junto com os dirigentes não implanta esse sistema utilizado na maior parte dessas organizações. Ele acontece em forma de remuneração. Foi questionado para os entrevistados: É remunerado pelas horas extras ou entra para o banco de dados? As respostas unânimes foram: *As*

primeiras duas horas extras trabalhadas entram obrigatoriamente para o banco de horas. O limite de hora extra permitido pela unidade é de 42 horas mensais. Das duas horas em diante a empresa libera o funcionário a optar ou pelo recebimento de dinheiro pelo trabalho das horas extras ou acumular no banco de horas. Para passar das 42 horas, só permitido pela unidade e em caso de extrema necessidade. (SIC)

Todos os entrevistados possuem entre 3 anos há 24 anos de vínculo empregatício direto (carteira assinada) com a organização. Quando perguntamos aos 20 (vinte) entrevistados: O que é ser funcionário desta empresa? Resposta unanime: *É muito gratificante, principalmente no que tange a salários e benefícios de modo geral. (SIC)*

É necessário por parte tanto do sindicato, como da diretoria e dos próprios trabalhadores que amenizar os agravos que acarretam através do trabalho como desgaste físico, psíquico e social é de vital importância, mesmo que seus operários sejam muito bem remunerados. Lógico que, o princípio aqui externado pela Volkswagen não encoberta o processo de trabalho que condiciona o ritmo acelerado em que vivem os trabalhadores. Mas, levando em consideração que o mundo da automação nas linhas de produção das indústrias hoje, exige além de serem valorizados por salários bem acima da média, a empresa busca fazer com que seus funcionários tenham a oportunidade de se sentirem á vontade para expor seus problemas e anseios, como afirma Nilton (2004):

Queremos que o mecanismo de reconhecimento do ponto de vista salarial também tenham aspectos da motivação relacionada aos resultados, ao desempenho das pessoas, e nós levamos isso de forma positiva. A idéia é de socializar resultados. Essa é a nossa convicção. Na verdade em relação ao ser humano, ele não quer ser um grupo, ele quer ser ele mesmo. Essa é a nossa certeza. Ele quer ser identificado, ele quer a sua particularidade. Então, temos que ter consciência de manter esse entendimento. Reconhecer os indivíduos, o trabalho em equipe, mas não tirando a individualidade dos funcionários. Essa é a nossa proposta (Trecho da entrevista com Sr Nilton - Diretor de Relações Trabalhistas da Volks – Anchieta, realizada em 2004).

A afirmação de Nilton demonstra como a empresa tenta se empenhar na administração de recursos humanos para seus funcionários. Num papel consciente, a diretoria com muita sutileza e sensibilidade encontra soluções para a maior parte dos desconfortos trabalhistas e os desconfortos provenientes bruscamente na mudança do trabalho. Os dirigentes da organização permitem que seus funcionários desenvolvam e aquele que possuir o perfil de líder, por si só sobressaía. Assim, cada funcionário tem que

correr atrás de seu próprio interesse no desenvolvimento e desempenho de sua vida profissional se quiser crescer. Quando a empresa percebe essa competência, ela se posiciona dando valor e criando oportunidades de galgar cargos melhores, para a qualidade de vida profissional do trabalhador. Embora, por força da necessidade, quem detém a liderança nas decisões é a chamada cúpula, como denominam os próprios funcionários.

A abordagem do diretor de Relações do Trabalho se confirma num fato já determinado até o ano de 2006. Até novembro de 2006, nenhum funcionário será desligado da empresa a não ser pelos seguintes motivos: enlouquecer, roubar, consumir e portar entorpecentes ou bebida.

Quando nos referimos ao plano de carreira dos funcionários e seu desenvolvimento dentro da unidade, as oportunidades são oferecidas a todos os funcionários sem exceção, como já citamos. E para que eles mesmos confirmassem esse fato realizamos as seguintes perguntas: Quais são os critérios adotados pela empresa de progressão funcional e aumento salarial? Em unanimidade: *O aumento salarial se dá de acordo com o dicio decidido entre empresa e sindicato, ou se dá através do tempo de trabalho dos funcionários na empresa de acordo com uma tabela definida pela organização, ou através de avaliação desempenho realizada pelos recursos humanos para ocupar vagas em aberto na organização, de acordo com a formação e qualificação do funcionário. (SIC)*

Todos os funcionários entrevistados colocam que ser funcionário da unidade é gratificante pelo respeito, preocupação e desempenho por parte dos administradores, tanto dirigentes como o pessoal de Recursos Humanos, e atribuem esse fato a sensibilidade, ao carisma e a percepção de todos.

No sexto capítulo, avaliaremos os resultados do desempenho da Gestão de Recursos Humanos de cada organização pesquisada, e apresentaremos uma pesquisa realizada pela subseção do DIEESE - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Confederação Nacional dos Metalúrgicos - CUT, que confere a disparidade da diferença de remuneração dos trabalhadores metalúrgicos entre 17 municípios onde há fabricas

(unidades) produtoras de veículos no país. O objetivo é avaliar a qualidade de vida profissional dos metalúrgicos da cada município.

4.6 – Política de Recrutamento e Seleção: Contratação

Se o mercado de trabalho se refere às oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas, o mercado de Recursos Humanos é o reverso da medalha. Ele na verdade, se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a conseguir outro emprego ou melhorar de cargo dentro da própria organização. Assim, acontece o recrutamento e a seleção, ou melhor o caminho para a contratação.

O departamento de Recursos Humanos tem que interagir com a filosofia exigida pela empresa, estabelecer e definir critérios de recrutamento e seleção que desempenhe forte mobilidade. Geralmente, essa mobilidade vem de um mercado de trabalho hoje com elevado índice de rotatividade. Essa é a principal função desse departamento no mercado de trabalho.

Mas, o Recursos Humanos da unidade de Anchieta possui as características pertinentes a área, mas se adapta aos princípios da organização. Enquanto o mercado de trabalho possui alta rotatividade, na unidade de Anchieta o processo ocorre ao contrário. Por justamente, investir nas pessoas, os dirigentes e o departamento de RH procura mantê-los dando suporte teórico, treinamento, remuneração "adequada", benefícios, gratificações, plano de carreira e etc. Critérios básicos que visa uma boa qualidade de vida profissional para os metalúrgicos.

Na unidade de Anchieta, entre os anos de 2002 à 2004, não houve seleção externa de pessoal para nenhum cargo específico da unidade. A única seleção que ocorre é a de todos os anos, quando jovens a partir dos 16 anos tentam ingressar na unidade através de uma seleção com prova técnica específica. A unidade tem um princípio de procurar manter seu quadro de funcionários como já citado anteriormente. Estrategicamente a empresa procura investir em seus funcionários no que for necessário, com o objetivo de educar e manter os profissionais dando-lhes condições suficientes para se manterem na empresa ou fora dela. Por outro lado, seus funcionários não se interessam

em se desligar da unidade por estarem satisfeitos com suas vidas profissionais e os benefícios que recebem dela.

A seleção de pessoal da unidade acontece com os mesmos padrões de exigência para todas as unidades da Volkswagen na América do Sul. E a principal característica que um profissional tem que apresentar para fazer parte do quadro de funcionários da empresa é o comprometimento com o trabalho. É necessário que se tenha censo de profissionalismo e uma idéia simples do negócio. O objetivo dessa exigência é construir perfis que possam levar as informações do negócio para que esses funcionários possam ter autonomia para participar das decisões e, conseqüentemente possam se preocupar com a forma de se chegar ao resultado final. É necessário que a empresa possa confiar nesses funcionários e vice-versa. Como coloca Chiavenato (1999),

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Eis o lema de muitas empresas: recrute hoje o executivo de amanhã. [...] O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes (CHIAVENATO, 1999, p.18).

O processo de recrutamento acontece pela necessidade da falta de funcionário quando há troca de cargo ou mediante alguma demissão por motivo justo considerado pela empresa motivo grave, como roubo ou fazer uso e manusear algum entorpecente. É toda uma estrutura que se inicia desde o levantamento de necessidades através de treinamento junto com a filosofia da empresa e suas convicções no que tange a absorção de conceitos. E ainda, além de ter que estar dentro do perfil exigido é necessário também que haja empatia de ambos os lados se o recrutamento acontecer de fora para dentro.

O prazer de se trabalhar na empresa por parte de quem está sendo recrutado deve ser quase tão agradável como estar em sua residência. É necessário que esteja á vontade. É lógico que, ignorar um certo nível de tensão na expectativa do que vem por parte do recrutado e nas relações futuras do cotidiano seria ignorar o lado emocional de um ser humano, o que seria contra o princípio da empresa. Mas, tentar diminuir a expectativa de troca tentando gerar confiança e retribuir segurança desde sua entrada até sua permanência na empresa faz parte do processo e da cultura da empresa. É um

processo imprescindível. Essa expectativa em relação ao que irá acontecer com esse recrutado faz parte do crescimento interpessoal do relacionamento de troca. E esse processo acontece da mesma forma quando um funcionário da unidade consegue galgar algum posto da oportunidade de alguma vaga em aberto na unidade.

O interesse da Gestão de Recursos Humanos da empresa é de contratar e educar cada vez mais o profissional de acordo com seus princípios, com o objetivo da veracidade do negócio, propor segurança e fidelidade no crescimento da carreira de todos seus funcionários de acordo com o status de cada um. Para se obter esse resultado o processo é lento, mas definitivo pela própria experiência da empresa. Só assim se consegue chegar a um resultado seletivo positivo e com "turn over" quase que negativo no quadro de pessoal.

Esse fato é revelado no perfil de seus funcionários, conforme perguntamos na pesquisa: Qual sua idade e tempo na organização? Cada funcionário informou sua idade que oscila entre 18 à 38 anos e cada um informou seu tempo na organização que está entre 3 à 28 anos de organização.

A maioria possui mais de 3 anos de empresa, se firmando na unidade e fazendo a história de sua carreira na fábrica. Constroem sua carreira profissional dentro da própria empresa. Esse fato também confirma o processo de gestão da unidade quando seus dirigentes e sindicato dos metalúrgicos da cidade de São Bernardo do Campo representantes dos trabalhadores cumprem seus papéis fielmente, junto com o Recursos Humanos da organização.

4.7 - Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e Não Descanso

O índice de acidente do trabalho está relacionado com a prevenção de acidentes no trabalho e, com a administração de riscos ocupacionais. O principal item de discussão não é a produção, mas a segurança do trabalhador.

Na unidade de Anchieta o setor de RH responsável por essa área realiza um programa de segurança do trabalho que insere as seguintes etapas:

- Estabelece um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
- Desenvolve sistemas de relatórios de providencias;
- Desenvolve regras e procedimentos de segurança;

De 6 (seis) em 6 (meses) ocorre para os funcionários da unidade, palestras e orientações no cuidado da prevenção de acidentes.

A maioria dos acidentes decorre de stress no trabalho, cansaço, desgaste físico e mental por muitas horas trabalhadas. Muitos dos trabalhadores não reconhecem seus limites. Na verdade, acreditam que tem consciência até aonde podem lidar com seus limites, mas a necessidade de ganhar mais dinheiro, já que a empresa retribui as horas extras em espécie não os deixa ver seus limites. Segundo Chiavenato (1999, p.377):

[...] é uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal, não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo ou relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão e etc. Alguns problemas humanos, como dependência de álcool e abuso de drogas, muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Na unidade de Anchieta é estipulado que o funcionário além de suas horas de trabalho, as horas extras só podem alcançar até 42 horas, para que viabilize descanso para os funcionários. As metas na verdade que evitam o não descanso se insere nos critérios da unidade em melhoria de ambiente de trabalho e reestruturação na linha da produção, principalmente, no setor em que há maquinários de 40 anos atrás. Esses maquinários ainda não foram reestruturados para que os operários que trabalham nessa linha de produção não sejam demitidos.

Com relação a preocupação da saúde do trabalhador na unidade, foram realizadas as seguintes perguntas: Ao final de um dia de trabalho aparecem problemas físicos? Unanimidade: *Sim*. Quais seriam os mais freqüentes? Unanimidade: *cansaço físico e dores nas pernas*. **(SIC)** 19 (dezenove) dos entrevistados complementaram: *Cansaço mental e físico*. **(SIC)**

E, complementamos com a seguinte pergunta: A empresa se preocupa com isso? 16 (dezesesseis) dos 20 (vinte) entrevistados disseram: *Sim. Mas, pouco*. **(SIC)** E, 4 (quatro) dos 20 (vinte) entrevistados responderam: *Não*. **(SIC)**

A unidade de Anchieta atualmente realiza um programa de ergonomia, e realiza essa organização racional do trabalho junto dos operários. Há também no departamento de Recursos Humanos o setor de Assistência Social e médico (obrigado por lei).

Perguntamos aos entrevistados se eles conheciam algum tipo de política voltada para a saúde do trabalhador, e quais seriam? As respostas unânimes foram: *Programa de ergonomia, palestras e trabalhos preventivos, exames periódicos todo ano*. **(SIC)** e 10 (dez) dos vinte entrevistados complementaram: *Há um programa de auxílio para os funcionários com problemas de drogas e álcool. Esse programa é sigiloso. Somente os responsáveis por esse processo conhecem o que ocorre com os funcionários que apresentam esses problemas, e encaminham para especialistas na área da saúde*. **(SIC)**

O percentual de acidente do trabalho na unidade é quase nulo e, há um esforço por parte da organização em estar continuamente reforçando e aplicando os

regulamentos e regras para a redução de acidentes, como visam a saúde do trabalhador em seu aspecto geral. A filosofia é tentar dar proteção cada vez maior aos funcionários para se sentirem seguros em relação a sua saúde. Embora, a organização não consiga 100% evitar a demanda de problemas físicos e mentais, ela tenta aperfeiçoar e estar atuante no planejamento, desenvolvimento e elaboração de programas específicos para a saúde dos operários.

4.8 - Política de Desligamento

Como já citado anteriormente não há demissões na unidade desde 2001. Por ano há um turn over de 1%. (Nilton Júnior (2004) - entrevista anexo)

O processo de desligamento da empresa é realizado de forma altamente respeitosa com os funcionários que estão sendo desligados e cuidadosamente orientados no desligamento do processo. A maioria dos operários desligados da organização possui muito tempo de trabalho e a unidade tem todo um cuidado específico com esse funcionário e com o dinheiro de indenização a ser recebido pelo próprio.

Há um programa de orientação para essas pessoas chamado "Programa Evolução". Acontece de forma minuciosa com orientação e treinamento informando o perfil do mercado. Esse treinamento acontece durante 3 meses após a data de sua saída da unidade com o objetivo de avaliar a melhor forma de utilizar a remuneração recebida por tantos anos de casa. A maioria recebe quantias muito significativas.

Durante esse tempo o departamento de Recursos humanos responsável por essa função, realiza pesquisa de mercado para averiguar qual o melhor recurso para o investimento do dinheiro desse funcionário. Esse suporte já rendeu para alguns operários ex-funcionários a abertura de seus próprios negócios e, alguns até se tornaram fornecedores para a Volkswagen.

Há também, um contrato de trabalho entre a unidade de Anchieta e o sindicato que até novembro de 2006 determina, que nenhum funcionário pode ser demitido, a não ser por justa causa. Na entrevista todos confirmaram esse processo. E como já citamos anteriormente, a última demissão em massa ocorreu no ano de 2001 em

que, de 3000 (três mil) demitidos, metade desse número foram recontratados novamente pela unidade com vínculo direto, outros 1500 (mil e quinhentos) receberam remuneração para ficarem em casa por 2 meses. Após 2 meses, 800 desses funcionários retornaram novamente para a unidade e, realmente demitidos foi o número de 700 (setecentos) operários.

Esse número de funcionários que não retornaram não conseguiu acompanhar o desenvolvimento da organização.

5. FORD – FÁBRICA MODELO EM GESTÃO DO TRABALHO PARA O SÉCULO XXI E PERMANÊNCIA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

“Grandes produtos, grandes pessoas e um mundo melhor”.

Bisneto de Henry Ford

Na tentativa de espelhar melhor a realidade do mercado de trabalho do que estamos nos propondo a estudar, também utilizamos as mesmas ferramentas, para conferir o relato dos trabalhadores na unidade de Camaçari - Bahia. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo exploratória e qualitativa através de questionários com perguntas semi - abertas. Mas, mesmo a partir do levantamento de uma observação geral desse capítulo, também não dá para tirar conclusões generalizadas.

Há uma observação geral sobre os indicadores da gestão de Recursos Humanos da Ford na unidade de Camaçari - Bahia, em que há uma discrepância de princípios de comportamento muito diferente da outra organização pesquisada. A discrepância observada com a pesquisa é que há um grau muito menor de satisfação por parte de seus operários em ser funcionários da unidade de Camaçari pelo que foi coletado.

Nesse primeiro capítulo especificamente nos referimos ao estudo de campo da Ford. Abordamos algumas considerações sobre a história da Ford no Brasil e o processo de produção no mercado brasileiro no que se refere à montagem de carros compactos de passeio na tentativa de entender de forma mais clara os princípios desse processo na linha de produção de montagem altamente qualificada e investindo alto nos padrões em tecnologia de ponta. Mesmo se adaptando as novas tendências do trabalho, a Ford procura manter fielmente seus princípios.

Nos subcapítulos seguintes serão abordados o perfil da administração dos estilos da Gestão de Recursos Humanos da unidade de Camaçari através de seus indicadores e os relatos dos metalúrgicos.

As novas "tendências" caracterizadas para o século XXI, não encontram mais sua razão de ser econômica diretamente na venda do produto, mas na "produção de subjetividade", ou seja, a produção dos produtos são definidos pelos valores e desejos que o consumidor atualmente exige.

Esse perfil do mercado de trabalho do século XXI em que a Ford à princípio, parece se inserir e investir alto em tecnologia para possuir o princípio do "learn production" faz sentido para a estrutura estratégica da empresa que encontra no final da produção: a venda e a relação com o consumidor, em que o automóvel só é colocado em produção após a encomenda da rede de venda, se baseando sobre a produção e o consumo, construindo um mercado.

No levantamento do estudo da Ford na unidade da Camaçari no Estado da Bahia, a escolha para a pesquisa também não foi por acaso. Por se instalar numa cidade do Estado da Bahia que não possui tradição industrial, a escolha é observar se uma fábrica com estratégias de produção enxuta, com estratégias de linha de pensamento de primeiro mundo, adequa a realidade dos princípios de modelo de gestão do século XXI, aos seus funcionários, através dos indicadores da Gestão de Recursos Humanos para a qualidade de vida profissional desses metalúrgicos.

5.1 - Trajetória

Falar da Ford é falar de um "cidadão industrial". De berço americano a empresa não se furta de investir cada vez mais em tecnologia de ponta procurando diminuir a mão-de-obra de empregados ativos diretos compensando pela terceirização do negócio com parceiros fornecedores. Dessa forma o custo na linha de produção é menor e mais ágil obtendo um retorno de investimento e lucro muito mais rápido e maior. É exatamente, o princípio que reza nos livros sagrados da maioria das empresas do século XXI, principalmente nos países de primeiro mundo.

A história da entrada da Ford no Brasil ao tentar iniciar sua produção em carros de passeio se difere da Volkswagen pelos seus interesses na época. Não que a empresa não tivesse nome e qualidade ou verba suficiente para investir no mercado brasileiro, o que não assustava seu comitê executivo. Seus investimentos na época por

volta de 1955 geravam um patrimônio líquido da companhia no Brasil de 14,1 milhões de dólares. Além de possuir operações de montagem com caminhões, ela foi a primeira empresa a instalar uma unidade de montadora no Brasil trabalhar com caminhões. O problema principal da Ford era o receio de correr altos riscos de investimento na produção de carros compactos com a economia na época do mercado brasileiro.

Com essa postura, a Ford custa a entrar com um projeto planta de carros de passeio na linha de produção brasileira. Após inúmeras tentativas apresentando variadas propostas desde 1958 e na tentativa de minimizar seu investimento e desviar-se das exigências do órgão que aprovava os projetos da entrada das montadoras no país, o GEIA, finalmente consegue sua inserção no ano de 1967, se estabelecendo no mercado brasileiro e passa a ser forte concorrente entre outras montadoras.

Na verdade, a entrada da Ford no país não foi fácil por culpa da própria Ford. Enquanto exigia em não poder investir sem incentivos financeiros (fiscais), e não querer correr riscos, a Ford fazia campanhas em prol de seus projetos em várias frentes como cita Shapiro (1997):

A Ford alardeou que o Brasil estaria negando seu ingresso, o que não era tecnicamente o caso. A companhia insistia não poder investir sem incentivos financeiros. Usou de pressões externas através de funcionários de agências multilaterais. No Brasil sua estratégia de campanha foi a de culpar o GEIA por forçar os brasileiros a dirigirem carros de segunda classe como o VW Fusca, quando poderiam estar dirigindo um Ford (SHAPIRO, 1997, p.159).

Mas, apesar de todas artimanhas e tentativas frustrantes com o mercado brasileiro, após sua entrada definitiva, ela se estabelece e consegue se manter entre as melhores montadoras em produção e vendas até os dias atuais, sendo preferência nacional disputadíssima com os carros de passeio da Volkswagen.

A unidade mais moderna da empresa em Camaçari - Bahia não se submete a correr riscos no que tange ao retorno baixo por unidade de veículo e se preocupa em obter retorno rápido sobre seu investimento.

Essa fábrica é considerada aos olhos da produção automobilística a fábrica modelo – enxuta e inteligente com uma estrutura altamente complexa onde as máquinas trabalham praticamente sozinhas através da automação – sistemas informatizados se

tornando a “menina dos olhos” da produção automobilística da própria Ford seguindo exatamente o pensamento prático e objetivo de seu fundador.

Considerada como o exemplo prático de linha de produção para a era moderna, e denominada como fábrica enxuta e inteligente a unidade de Camaçari possui uma estrutura complexa com design diferente para adequar e confortar nos seus cinco milhões de metros quadrados, os mais modernos maquinários já vistos em toda linha de produção.

Auxiliada por seus fornecedores, e considerados seus grandes parceiros na montagem, não há a necessidade de tanta mão-de-obra para manusear os equipamentos já que são justamente projetados para este fim. É necessário sim, funcionário formado e qualificado para administrar os diferentes sistemas de automação.

Aquelas figuras de operários fortes e singelos com o trabalho proveniente de suas mãos expressam terminantemente que este perfil de funcionários está cada vez mais escasso no mercado de trabalho, principalmente nas linhas de produção da Ford.

Antes da moderna unidade ser instalada, foi minuciosamente estudada por todos os ângulos para se adequar às necessidades num projeto desse evento para que desse certo. Investindo em formação e qualificação para futuros funcionários num propósito de possuir perfis capacitados para atuar nas diferentes frentes técnicas de sistemas modernos, exigia contratar para seu quadro de funcionários jovens, pelo menos a maioria, mesmo desconhecendo qualquer tipo de técnica exigida para a moderna linha de produção na construção de um carro. Para aquele desconhecido conhecimento nas tarefas, se investiria o mínimo numa formação básica que em pouco tempo se saberia o necessário para assumir os diferentes cargos dentro da fábrica. Também, não precisaria muito. A própria máquina guiada por computadores automatizados já assumiria a maior parte da produção.

A contratação de jovens surgiu da demanda de desemprego na cidade de Camaçari que teve como princípio à contratação dessas pessoas. O objetivo se tornou criar oportunidade de trabalho para quem não tinha emprego, mesmo sem ter conhecimento do funcionamento de uma linha de produção da indústria automobilística -

acordo realizado entre a Ford e o Estado da Bahia. Na cidade de Camaçari havia muitos jovens pobres e sonhadores. Conclusão, a empresa uniu o útil ao agradável e criou para si a linha mais jovem de produção automobilística na América do Sul, já que tem o princípio de trabalhar com perfis jovens em seu quadro de funcionários.

A continuidade da gestão do trabalho do bisneto de Henry Ford não assusta os dirigentes da Ford, pois é exatamente ele que segue a determinação da liderança e a administração das pessoas orientado pelo que seu bisavô deixou como criação e filosofia, o propósito e a herança de seguir seus passos. Para o comitê executivo da empresa, é melhor investir em formação para jovens e oferecer em troca um salário abaixo da média estipulado pelo mercado para os cargos exigidos, além de outros benefícios. O princípio da Ford é o de trabalhar uma política de Gestão do Trabalho de acordo com padrões idealizados para o mercado do futuro preservando a filosofia inicial de seu fundador **Henry Ford**¹² tendo que estar presente no conceito da produção ainda em grande escala.

A conquista por maiores volumes na produção do negócio com menores custos tendo como prática de gestão uma separação radical entre concepção e execução, com base num trabalho simplificado e fragmentado, de ciclos operatórios curtos, requerendo pouca formação e pouco tempo de treinamento dos trabalhadores é ainda hoje o “credo” da Ford. Seus três princípios de filosofia para o trabalho são: dissociação do processo de trabalho das qualificações dos trabalhadores; separação da concepção e da execução do trabalho; e uso do monopólio sobre o conhecimento para controlar os distintos passos do processo de trabalho e seu modo de execução¹³.

O lema ditado pelo bisneto de Henry Ford hoje é: “Great products, great people and better world”, ou seja, “Grandes produtos, grandes pessoas e um mundo melhor”. O lema seguido lealmente pelos fundadores da indústria Ford demonstra na prática as iniciativas trabalhadas na construção da unidade da fábrica de Camaçari que, aos olhos do Recursos Humanos da organização sua responsabilidade se torna mais complexa na tentativa de atribuir seu papel de acordo com seu objetivo.

¹² No início do século XX, mais precisamente em 1913, Henry Ford introduz em sua fábrica, a Ford Motor Co., Em Detroit, um modelo de produção e gestão baseado em um sistema de inovações técnicas e organizacionais, tendo como objetivos a produção e o consumo em massa, mais conhecida como produção em série.

¹³ Ver: Levenfus & Cols (2002).

Inaugurada recentemente na data de 12 de outubro de 2001 a fábrica de Camaçari no estado da Bahia em 2004 teve uma produção de duzentos mil carros. A fábrica sofreu ampliação nesse mesmo ano e hoje, se tem uma perspectiva de produção de duzentos e cinquenta mil carros.

Suas práticas de produção, o desenvolvimento do produto, a melhora da entrega de prazo do produto, são os principais vetores trabalhados na gestão da linha de produção. Além, é claro, da alteração de ciclos e maior enfoque na participação de seus funcionários no que tange também as soluções dos negócios.

A implementação do sistema de produção Ford foi à consolidação para que a performance fosse melhorada dentro da perspectiva do cliente. A absorção das diversas fases do tempo só contribuiu para que a linha de produção Ford fosse se aperfeiçoando. Mas, o conteúdo no que se refere aos seus princípios permanece como já citamos. Nesse aspecto é levado em conta o processo de idéias como planejamento que substituídas por estratégias se transformam na diversidade do mundo e conseqüentemente em sua apreensão total.

A família Ford e seus executivos fazem questão da modernização e estar entre os primeiros do mundo em tecnologia.

5.2 – Perfil do Modelo de Gestão do Trabalho na Unidade de Camaçari - Século XXI

A família Ford e seus executivos fazem questão da modernização e estar entre os primeiros do mundo em tecnologia. Mas, parece que esqueceram do desenvolvimento do próprio homem, que se transforma e passa por diversidades que são necessárias ser consideradas e que é de fundamental importância. Isso se confirma pelo que observamos e pesquisamos na unidade junto a alguns dirigentes e funcionários.

O perfil estruturado pela maior parte dos trabalhadores ativos ou inativos é o de uma racionalidade ilimitada. Ou seja, as concepções aplicadas à realidade cotidiana são completamente antagônicas àquelas concepções programadas e implantadas na produção hoje, pois não contabilizou o processo de maturação no tempo

desestabilizando-se as questões de ordem política, que não se colocam mais como as de ordem de valor e trocam-nas pelas questões relevantes que hoje são de ordem técnica e somente ela, não garantindo o objetivo da produção como um todo e muito menos do lucro, como afirma Bresciani (1994):

As inovações organizacionais constituem na realidade fator básico da flexibilidade industrial. A automação por si só, não garante tal objetivo, nem ganhos de competitividade pretendidos. Esse foi um dos motivos do fracasso de sofisticados projetos de automação (BRESCIANI, 1994, p.142).

E ainda, Sennett (1999, p.57):

Contudo, como a ideologia administrativa apresenta a pressão por mudança institucional mais como uma questão de ganhar maior eficiência do que de realizar uma experiência de resultado incerto, precisamos perguntar de seu certo. Especificamente, o novo regime atacou os males da rotina em nome da maior produtividade. No início dos anos 1990, a Associação Americana de Administração e as empresas Wyatt fizeram estudos de empresas que se empenharam em sérias reduções. A entidade constatou que repetidas reduções produzem lucros mais baixos e declínio na produtividade do trabalhador.

Nas diversas fases do tempo os objetivos dos modelos de gestão do trabalho não eram somente de melhorar a função do processo industrial como um todo. Na tentativa de duplicar a produção com rendimentos maiores, como foco principal era o trabalho do homem. Mas, poucas indústrias ainda tendem a valorizar e qualificar o trabalhador e dar condições suficientes e suporte para que este tenha treinamento adequado para produzir de acordo com padrões estabelecidos. A maioria das empresas investe em cursos e treinamentos o suficiente para que entendam como manusear e controlar a máquina na linha de produção através de seus Recursos Humanos. O necessário é investir numa boa formação especializada e com qualificação juntamente com treinamento adequado e suporte para qualquer tipo de dúvida em relação ao processo. Mas, isso não basta. É necessário também que se abra uma janela e mostre para o operário a verdade sobre o processo do trabalho atualmente, em a maioria das organizações não dão oportunidade de conhecimento nesse sentido. Portanto, no decorrer do processo do trabalho na linha de produção, o operário sente opressão. Pois, por mais que se queira transformar homens em robôs de uma forma linear e obtusa, a mão-de-obra ainda é indispensável. Segundo Lazzarato & Negri (2001, p. 59)

No que diz respeito à produção, a preocupação principal [...] é estruturar as redes produtivas que já existem independentemente [...] A relação com as redes é do tipo político, no sentido de que sua função fundamental não é mais

aquela de organizar "tempos e métodos" do trabalho da fábrica ou de determinar as diferenciações de produtividade por meio de inovações produtivas (como fazia o empresário clássico, ou shumpeteriano), mas de proporcionar a "construção social do mercado", em tecido produtivo e autônomo. As características que hoje melhor identificam o caráter específico da função da empresa parecem ser a participação social, a fluidez das redes, a permanência dos circuitos. A localização da produção não tem senão uma importância parcial; a inserção nos circuitos terciários da finança e dos serviços é, ao contrário, decisiva; a inserção nas redes de comunicação e de alta tecnologia é, enfim, necessária. Mas aqui se deve ter cuidado: a relativização sistêmica de todos os componentes se efetua sobre uma dimensão temporal que atravessa e ocupa o espaço social e realiza uma valorização concreta.

Toda a estrutura de gestão e estratégia do trabalho criada e desenvolvida por Ford pesa na participação de mercado, que influencia na modernização e atualização de tempos em tempos nos projetos modelo de fabricação e, conseqüentemente afeta também os projetos de melhoria da produção. Na continuidade de seus princípios, o modelo de gestão de trabalho da Ford procura ser coesa com seu desenvolvimento que influencia diretamente os funcionários. Segundo França (2004, p.87):

O processo trabalhado na empresa é em células – pontas de estrela. Esse processo se traduz em elementos dentro de grupos responsáveis pelas pessoas, responsáveis pela qualidade dos produtos, responsáveis pela segurança do trabalho, responsáveis pelos custos etc. Cada elemento dentro do grupo tem uma responsabilidade dentro do grupo até chegarem a ponta da estrela. Quando chegam a ponta dessa estrela há um sistema de reconhecimento ganhando premiação em forma de brindes, jantares, festas e etc. nunca em dinheiro. Na verdade, esses prêmios de reconhecimento se tornam uma simbologia de reconhecimento.

Nem sempre o Recursos Humanos consegue dar conta das diversidades da reorganização empresarial ou a própria cúpula não autoriza a formação e a qualificação precisa. O controle acaba se estabelecendo instituindo-se em metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, e que cada unidade tem a liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada. Essa liberdade, no entanto, é especiosa. É raro as organizações por mais flexíveis que sejam estabeleçam metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas. Na verdade, o esforço é para forçar cada vez mais as unidades, apesar do espelho dessas realidades, serem uma pressão que vem da alta administração da instituição.

É necessário que se tenha em mente que há um comprometimento de carros por empregado através das plantas modelo desenvolvidas por ano. Nesse contraponto existe uma diferença entre as montadoras. Para a Ford quanto mais puder investir em sua estrutura para a fabricação de um maior número de modelos de carros, melhor para os clientes, melhor para o mercado e inegavelmente melhor para a empresa.

Nesse caso, bom também para os empregados. Mas, será que existe esse retorno para a classe operária? Segundo Lazzarato & Negri (2001, p. 72):

[...] as causas da crise do "valor trabalho": do ponto de vista objetivo, "a esfera da produção capitalista emprega um volume de trabalho sempre mais baixo para produzir um volume crescente de riqueza (Gorz, 1995, p. 7); e do ponto de vista subjetivo: "para um número crescente de indivíduos o trabalho cessa de ser o lugar da realização e se vive sempre menos como nó da relação social" (*ibid.*; ROB'N,s.d.,p.2).¹⁴

Identificamos essas premissas nos próximos subcapítulos em que o Recursos Humanos, na maioria das vezes, é obrigado a lidar com as distorções da própria ideologia do campo do trabalho e os novos debates para velhas alternativas no processo da formação e qualificação dos metalúrgicos.

5.3 - Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa da Unidade.

Na unidade de Camaçari não existe Gestão Participativa (Sistema Participativo). Nem todas as empresas possuem um Sistema Participativo. As que possuem, reconhecem todo tipo de organismos de representação por parte dos trabalhadores e entidades de representação dos sindicatos.

¹⁴ Segundo este mesmo autor, é necessário sinalizar menos a operação de idealização / mistificação e mais as duas correntes que operam sobre aquilo que se "perdeu". Que o trabalho tenha sido o lugar da realização pessoal podia talvez ser verdade para o operário profissional e para as formas de produção "artesaniais". Mas é seguramente falso depois da introdução do taylorismo e a formação do operário-massa, para quem o trabalho na cadeia de montagem nunca foi uma forma de "realização de si". Este estrabismo retrospectivo tem um fundamento objetivo, porque o movimento operário continuou a representar, também no taylorismo, os interesses e as formas de consciência do operário profissional, muitas vezes contra e em oposição às formas de luta e de subjetividade do operário desqualificado taylorista "na maior parte imigrante, sem formação e de proveniência camponesa". Fazer do taylorismo e do seu trabalho o lugar idílico de formação da relação social e de "realização de si" significa esquecer as lutas deveras duras que o puseram operários e patrões (sabotagem, absenteísmo, "recusa do trabalho" e fuga da fábrica caracterizam os comportamentos sociais do operário) e os confrontos não menos duros que tiveram lugar entre

Os funcionários dependem da representação sindical do Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia. Esse princípio de gestão, em não admitir que funcionários dentro da fábrica representem seus interesses, é um princípio de gestão administrativa rezado em todo o sistema Ford. Seus representantes acreditam que há uma flexibilidade justa em atender qualquer necessidade de seus funcionários através de cargos hierárquicos. Qualquer tipo de indagação ou problema surgido é só se reportar a um supervisor ou a gerência que estes estão aptos e preparados para resolver a situação surgida ou responder qualquer tipo de dúvida. No caso de uma necessidade extrema, o problema é estudado e tenta-se resolvê-lo da melhor forma possível. Isto vale para todo e qualquer tipo de questão.

Na verdade, o fator a ser considerado é os metalúrgicos sem representatividade dentro da organização, se tornam vulneráveis as determinações da organização. O estado da Bahia possui um sindicato dos metalúrgicos novo, com representantes sempre presentes e firme, mas não há tradição sindical, que tenha uma história passada como o sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo, por exemplo. Pela unidade ser nova no estado, e a representatividade sindical do Estado também, existe diálogo, na tentativa de se começar a construir uma história. Mas, a maioria dos operários desconhecem o que seja Sistema Participativo. Portanto, ainda há muito que desenvolver no que tange as relações entre Ford e sindicato. Lógico que há uma interação e necessária para segurança dos operários mesmo que novos. Alguém que os represente sindicalmente é fundamental para se ter maior segurança. Mas, ainda não é o suficiente. Muitos não conhecem as leis e seus direitos. O caminho ainda se segue. Muitos têm medo de serem demitidos por qualquer movimento e pela falta de experiência pela própria idade.

Falar de desenvolvimento de liderança é um outro fato mais complexo. É necessário que se leve em conta alguns fatores externos e internos.

O fator externo é que seus dirigentes sabem e estão conscientes, de que hoje se vive uma fábrica em transformações. Mas, estão conscientes também quais são os princípios e a filosofia da organização. A parte executiva da empresa junto com a gestão

sindicatos e operários sociais, para os quais a "realização de si" não passa através do trabalho, mais na luta

de Recursos Humanos permite perceber questões de relevância como um condicionamento para adequação do negócio e propostas viáveis com flexibilidade possível para a continuidade do comprometimento com resultados bastante significativos e isto tem que ocorrer junto com os funcionários como parte do processo produtivo. E considerando o fator interno, essas transformações pelo que podemos perceber parece que se referem somente as novas tecnologias sem oportunidades, de liderança e crescimento por parte da organização.

Na pesquisa realizada quando perguntamos para os funcionários entrevistados: Qual o grau de participação que vocês tem no processo decisório nas questões do dia-a-dia do trabalho de vocês? Todos responderam unânimes: *Nenhuma participação. (SIC)* Outros 12 (doze) entrevistados dos 20 (vinte) responderam: *Na nossa área nós só conversamos o necessário. As decisões já vem prontas e impostas. O diálogo acontece quando há alguma inconformidade. (SIC)*

Outra pergunta: A organização incentiva a participação dos funcionários nas decisões do trabalho: Os 20 (vinte) foram unânimes: *Não. (SIC)*

Diante dessas respostas entendemos que os funcionários da unidade pouco participam das decisões do processo de trabalho e tão pouco há um condicionamento de oportunidades de desenvolvimento de liderança.

Diante dessa realidade, o Recursos Humanos não consegue desenvolver seu real papel. Fica subordinado as ordens dos superiores. Mas, não descarta a possibilidade e nem a inviabilidade de se trabalhar perfis de liderança, já que é necessário que se faça entender junto a equipe de trabalhadores, a importância do processo de interação profissional, liderança e o elo com o comprometimento e com envolvimento do desdobramento do mercado de trabalho.

Se assim não acontecer, a probabilidade da existência de funcionários insatisfeitos é cada vez maior, aonde o Recursos Humanos diante desse fato acaba tendo muito mais trabalho no desenvolvimento dos valores da subjetividade dos trabalhadores, e ainda lidar com isso em equipe numa avaliação e valoração social. Essa subjetividade

se torna nula enquanto reconhecimento da organização, surgindo assim, a crise do valor do trabalho que acaba sendo interpretada como: “o fim da capacidade de reconduzir sempre a contradição entre ‘trabalho vivo’ e ‘trabalho’ no interior do ‘trabalho que cria valor’” (Lazzarato & Negri, 2001, p. 90).

Não dá para ignorar o desejo e a necessidade de galgar cargos superiores por parte dos funcionários. Embora, toda expectativa da Gestão dos Recursos Humanos, no desenvolvimento do trabalho e força seguem para este fim, a unidade da Ford trabalha praticamente o treinamento (formação e qualificação) para as novas tecnologias, e não o desenvolvimento de liderança, mesmo sabendo que este é nato da essência do ser humano como "Dom". Nesse caso, a Ford poderia ter muito mais ganhos no mercado de trabalho.

No próximo sub-capítulo, vamos abordar as questões sobre formação e qualificação da unidade

5.4 – Política de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação

A Ford na unidade em Camaçari trabalha a formação e qualificação de seus operários através de treinamentos teóricos e práticos de acordo com seu princípio, rápido, prático e objetivo. Mesmo por que, investe sua relação muito mais com seus parceiros fornecedores que desempenham atividades dentro da fábrica já instalados 24 horas para o atendimento na linha de produção.

Embora este seja seu perfil, seu quadro de funcionários é consideravelmente significativo fazendo com que a empresa desempenhe tarefas investindo em treinamentos para aqueles que são funcionários diretos, com vínculo empregatício na linha de produção. Como confirma França (2004):

O projeto criado na cidade de Camaçari, na implantação da fábrica era de criar emprego para quem não tinha emprego. Era necessário criar novos postos de trabalho na região de Camaçari na Bahia. Então, houve uma pré-seleção, para se dar início a um pré-treinamento. E, para essa adaptação, esse pré-treinamento criado e administrado pelo SENAI foi necessário com o objetivo para uma qualificação básica, não somente da automatização da produção na fabricação dos carros, como também da filosofia da empresa (Trecho da

Entrevista com o Diretor de RH da Ford – Camaçari, Sr. França realizada em 2004).

Não podemos deixar de considerar um fator muito importante e que de fato responde a presença da unidade na cidade da Bahia. A empresa é nova. Existe há quatro anos. O motivo de sua instalação deve-se a um acordo entre empresa e Estado. Esse acordo reza que a indústria para se instalar no local teria incentivo fiscal por parte do Estado e em contra partida a empresa teria que assegurar emprego às pessoas que não tinham trabalho na cidade. O objetivo era investir numa população pobre e extremamente carente da cidade em que o perfil das mesmas se quer conheciam o trabalho direto numa linha de produção automobilística. É lógico, que a empresa teve que contratar pessoas de fora experientes nos conhecimentos específicos de alguns cargos, para o início do processo. Mas, a empresa teria que justamente formar e qualificar futuros operários para linha de produção automobilística. E isso, precisou de muito empenho desde a contratação de uma escola especializada até o suporte necessário dentro da empresa para que seus futuros funcionários aprendessem a lição, já que se quer tinham a noção ou nunca visto como lidar com as linhas do processo de produção automobilísticas.

A Gestão da Ford investiu num processo em três etapas para a seleção, formação e qualificação dos novos funcionários que iriam dar início ao processo de trabalho na indústria.

Perguntamos então, para os entrevistados: Como foi seu processo na entrada da empresa? E, todos responderam: *A primeira etapa houve uma pré-seleção de pessoal para o início de um pré-treinamento, que após o término de 450 horas esse pessoal já treinado, seriam designados para uma segunda etapa de formação e qualificação num curso intensivo de mais 450 horas. Nesse segundo momento, os alunos selecionados foram colocados dentro de uma mini-fábrica montada especialmente para o treinamento final até a chegada da real linha de produção da fábrica. Ao final de todo o processo, cada funcionário recebeu 900 horas de treinamento. E, enfatizando uma consideração, desde a segunda etapa do treinamento cada um de nós futuros operários já começamos a receber salários. Todo esse processo teve seu início no ano 2000 término na inauguração da fábrica em 2001. O processo de cada funcionário que entra na fábrica é o mesmo pelo que passamos. (SIC)*

Hoje, o quadro de funcionários passa por processos de treinamento, mas muito pouco, considerados pelos operários entrevistados. Foi questionado: Vocês foram treinados? Como? Com que frequência? 16 (quatorze) dos entrevistados disseram: *Na implantação do processo como citamos á cima, e, ainda recebemos treinamento, mas muito pouco. (SIC)* Outros 3(três) informaram: *não recebemos mais nenhum treinamento.* E 1 (um) informou: *só recebemos treinamento quando há auditoria na empresa. (SIC)*

Um outro questionamento foi feito: O treinamento é na hora do expediente ou fora do horário do expediente? Todos foram unânimes: *Quando ocorre treinamento é sempre dentro do horário do expediente. (SIC)* E, um outro: Como foram apropriadas novas tecnologias no seu trabalho? Unanimidade: *Não houveram apropriações. Tudo já veio pronto para nós somente aprendermos a manusear as máquinas e entender o processo de sistematização das linhas de produção. O resto, muita coisa é feito pelos fornecedores que instalaram seus processos de trabalho aqui dentro como complemento, dando continuidade a montagem do processo da linha de produção. (SIC)*

E como foi sua adaptação ao uso dessas tecnologias? Respostas unânimes: *Não houveram dificuldades por que aprendemos o que era pronto. Não houveram mudanças de adaptação de um processo para o outro. (SIC)* Nesse tempo o que mudou na sua área de trabalho? Os 20 responderam: *Praticamente nada. (SIC)*

Diante dessas afirmações, não há como argumentar que a Ford e o Recursos Humanos reestruturaram o quadro funcional. Como já citado acima, ela reestrutura as condições tecnológica.

Nas entrevistas a maioria demonstrou indignação em relação as encomodações das novas tecnologias. Referente a isso, foi questionado: Existem ao seu ver, encomodações em relação a essas novas tecnologias e que refletem no seu trabalho? 12 (doze) responderam: *As novas tecnologias já vem prontas, e por isso, as encomodações são não aprender como o processo funciona no detalhe, cada vez que chega mais tecnologia nova, o medo da demissão é muito grande. (SIC)*

Avaliando qualitativamente a resposta, 19 (dezenove) dos funcionários entrevistados não tiveram oportunidade de se desenvolver dentro da organização. Isso confirma através da prática que seus dirigentes e nada mais cabe ao Recursos Humanos cumprir a proposta valorizada, determinada e definida pela organização.

Somente, 1 (um) operário entrevistado informou: *Há possibilidade de crescimento. Pouco, mas há. O Recursos Humanos proporciona essa vantagem de acordo com o perfil da cada operário. E, antes de ocuparem as futuras vagas, cada um se aprofunda e se especializa naquilo que mais se identifica e em seguida se candidata a vaga desejada. As inúmeras oportunidades ensejam: pintura, qualidade, estatística, Sistema Produtivo, montagem final e etc. O funcionário passa por cada área buscando reconhecer o que seria melhor para se adequar ao seu perfil. Esse processo interage com sua identidade lhe proporcionando um melhor desempenho em suas atividades e experiência futura. (SIC)*

Mas, esse único operário complementou que o funcionário que se envolve com o sindicato como ele, a organização exclui: *Devido ao meu conhecimento cultural, profissional, político, sindical e de luta em defesa dos direitos trabalhista da classe operária e da sociedade de um modo geral, as oportunidades me foram todas barradas, a nível do crescimento e desenvolvimento industrial. Já tive vários cursos antes de entrar no movimento sindical na empresa, mas hoje tenho vários cursos fora daqui pelo sindicato. (SIC)*

Parece que a unidade da empresa investe na autonomia dos líderes de setor e com isso, a conseqüente centralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos.

Hoje, parece que o que mais aflige os operários da unidade de Camaçari é como se qualificar e se desenvolver diante de um mundo de informações novas, com abordagens designadas para a produção para o século XXI e suas transformações na valoração do funcionário social. Esse fato surge principalmente a partir dos anos 90 com a abertura da globalização no Brasil. As técnicas de produção da modernidade descem para o chão das fábricas colocando á prova o raciocínio e a capacidade intelectual dos operários Os operários se tornam sujeitos a submissão, e o valor que está na subjetividade

do trabalhador no seu desenvolvimento se submete a estagnação, já que a unidade parece que mantém como modelo de trabalho o tradicional do Fordismo.

5.5 – Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário dentro da Organização

O Recursos Humanos tem como função e autonomia junto com dirigentes das organizações definir através de critérios a remuneração dos funcionários transformando num conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas na organização que tenham equilíbrio interno e externo. Esse seria o principal critério da função de Recursos Humanos dentro de uma organização.

Mas, como já citamos anteriormente, para o mercado de trabalho a remuneração constitui uma medida de valor de um indivíduo na organização. Para o Recursos Humanos é um assunto muito complexo e sensível de se lidar. Principalmente, quando nos referimos sobre a política salarial da unidade de Camaçari.

Existe um valor de salário estabelecido no mercado de trabalho de acordo com descrição de cargos, como já citamos anteriormente. É um "teto" definido como referência. Mas, é necessário lembrarmos que cada organização e o departamento de Recursos Humanos definem se seguem a tabela salarial de mercado ou não e muitas vezes a equiparação de salário entre o que a organização paga e a tabela estipulada de mercado apresenta uma diferença absurda.

No caso da unidade de Camaçari o salário pago aos seus operários, varia entre R\$ 700,00 à R\$ 940,00 de acordo com a função exercida no processo de produção. Esse teto de salário é complicado para os metalúrgicos. É um valor considerado baixo como remuneração no mercado de trabalho. Apesar de serem muito jovens e a maioria não possuir família para sustento, os funcionários residem numa cidade que não possui tradição industrial, embora exista indústrias no local.

Antes, o custo de vida era baixo, depois da entrada das fábricas na cidade, principalmente com a entrada da Ford, o custo se elevou. E, a carga horária é a mesma

em relação as outras indústrias automobilísticas do país, 7 horas e meia à 8:00 hs, além do processo de trabalho que condiciona o ritmo acelerado em que vivem os trabalhadores.

Paralelo aos salários a serem recebidos pelos funcionários definidos pela organização, o Departamento de Recursos Humanos estuda recompensas financeiras e benefícios a serem recebidos com o objetivo de incentivar e motivar o trabalhador no processo de trabalho. É um trabalho muito mais árduo para se chegar a este objetivo, pois há bloqueios de acordo com o perfil do funcionário. Algumas questões sobre a remuneração dos operários na unidade foram discutidas na entrevista com os funcionários e cada um informou particularmente o valor recebido atualmente que varia de acordo com seu cargo na empresa e tempo. Mas, todos foram unânimes em responder que: *O salário é baixo e a carga de trabalho é alta. (SIC)*

E para a diminuição de horas extras, a unidade fez divisão dos turnos. Portanto, a maioria não faz hora extra. Quando há necessidade, há realização de horas extras, e todas são remuneradas. Perguntamos: Faz hora extra? Quando faz hora extra? Por que faz hora extra? Com que frequência faz hora extra? 15 (quinze) dos entrevistados disseram: *Fazemos horas extras, (SIC)* e, 5 (cinco) dos entrevistados confirmaram: *não fazemos horas extras. (SIC)* Na Segunda pergunta 15 (quinze) responderam: *Fazemos hora extra esporadicamente. (SIC)* E, os outros 5 (cinco) responderam novamente: *Naõ fazemos horas extras. (SIC)* Quando perguntamos por que faz hora extra? 5 (cinco) responderam: *Não fazemos hora extra. (SIC)* 14 (quatorze) responderam: *Por necessidade da organização e principalmente, nossa. (SIC)* 1 (um) respondeu: *Faço hora extra e recebo por isso, porém informo que independentemente da necessidade da empresa, o que tem me motivado a fazer hora extra é o baixo salário. (SIC)*

Existe no questionário da pesquisa a seguinte pergunta: Descreva o que é ser funcionário desta empresa? E, 16 (dezesseis) dos entrevistados comentaram: *A Ford oferece um ambiente em que ela dita todas as regras. Nem mesmo benefícios vindo de outras parcerias ela autoriza. O salário é muito desfavorável inviabilizando qualquer funcionário de saírem satisfeitos. Se houver propostas de trabalho melhores saímos da empresa. (SIC)* E, os outros 4 (quatro) responderam: *Se as condições oferecidas pela outra empresa for melhor, saímos. (SIC)*

Uma outra pergunta foi feita: Já mudou da sua área de trabalho para alguma outra área no seu tempo de trabalho na empresa? Todos responderam: *Não. Essa oportunidades são muito difíceis aqui dentro. (SIC)*

Todos os entrevistados, além de possuírem carteira assinada entraram no início do projeto da empresa, com exceção de um. Este, entrou 1 ano depois, e teve sua formação conforme os procedimentos iniciais.

Pelas pesquisas na unidade com os funcionários é muito difícil plano de carreira para os funcionários da organização, mas acontece. E, quanto ao desenvolvimento do operário dentro da organização, também segundo as pesquisas com os funcionários, há pouco treinamento para a qualificação de sua vida profissional.

As respostas da pesquisa referida junto aos funcionários, são contrárias as respostas referidas junto aos dirigentes em relação ao desenvolvimento do operário dentro da organização e plano de carreira. Segundo França (2004, p.102):

Para crescimento do operário na organização, e carreira são necessárias e consideradas as seguintes habilidades: Quanto a integridade: o comprometimento de que você pode fazer o que é certo; o comprometimento de você pode falar o que é certo; o comprometimento com respeito às pessoas; Código de conduta e de ética: técnicas; relacionamento interno; relacionamento com a comunidade; relacionamento com o cliente; Há também o compromisso com os negócios, como o relacionamento interpessoal externo e interno. Esse relacionamento consiste na conexão com a comunidade e com os clientes. Esse relacionamento vem do comitê de cidadania para se obter maior resultado principalmente na utilização do código de conduta e ética. Cada atividade tem um significado como um todo. Atividade voltada para o respeito com as pessoas, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e etc. Existe também, pesquisa realizada pelo sistema de produção Ford, que são voltadas diretamente para as pessoas através de grupos de trabalho. Esses grupos estão presentes em todos os aspectos da companhia, como por exemplo: pesquisa de comportamento enxuto de liderança. Essa pesquisa atinge todos os níveis da organização apurando como está a percepção de cada área e apura a percepção e o comportamento de cada operário. Com isso se consegue saber as distorções.

Toda essa avaliação realizada pelos responsáveis do setor de Recursos Humanos vai definir se o funcionário terá oportunidade de crescimento e plano de carreira. E, quando são reconhecidos por mérito recebem como prêmio brindes, jantares e etc. Mas, nunca nada em dinheiro como confirma um dos gerentes da unidade Sr. França (entrevista em anexo).

5.6 – Política de Recrutamento e Seleção: Contratação

A Ford tem como princípio, admitir para seu quadro de pessoal perfil de pessoas mais novas. Essa iniciativa é considerada no conceito em gestão de pessoas (Recursos Humanos) da organização. A explicação para esse fato, no mercado hoje, para a instituição que adere essa questão como princípio, é a de que, quando se admite pessoas mais novas, a adaptação do funcionário a filosofia de qualquer sistema empresarial é muito maior. Essa relação de perfis mais jovens na empresa tem sua fundamentação não somente na relação à adaptação mais fácil dos jovens ao trabalho na instituição, mas inclui várias características pertinentes a essa nova iniciativa do século XXI, quando a maioria das empresas no mercado de trabalho também busca por esse perfil padrão. Assim, sua permanência na instituição em tempo de serviço é mais duradoura junto com seu desempenho. Conforme cita França (2004):

Os perfis de nossos operários são jovens numa idade média entre 19 anos á 26 anos. Não, que não haja funcionários mais velhos, mas o nosso padrão é essencialmente esse (Trecho da Entrevista com o Diretor de RH da Ford – Camaçari, Sr. França realizada em 2004).

O departamento de Recursos Humanos tem que interagir com a filosofia exigida pela empresa, estabelecer e definir critérios de recrutamento e seleção que desempenhe forte mobilidade. Geralmente, essa mobilidade vem de um mercado de trabalho hoje com elevado índice de rotatividade. Mas, isso não acontece na unidade de Camaçari. Segundo França (2004, p.?) “A demissão ocorre em casos raríssimos, [...] o turn over é baixo”.

O Recursos Humanos da unidade de Camaçari possui as características pertinentes a área, mas se adapta aos princípios da organização. Enquanto o mercado de trabalho possui alta rotatividade, na unidade de Camaçari o processo também ocorre ao contrário. Embora, investindo nas pessoas conforme seus princípios, os dirigentes e o departamento de RH procuram mantê-los dando suporte prático de treinamento, e reconhecimento em gratificações como: prêmios (nunca em dinheiro), jantares e etc. como já citado a cima. Mas, esses critérios básicos segundo a Ford visa um bom retorno e uma boa qualidade de vida profissional para os metalúrgicos. Isso se confirma pelo modelo de gestão do Fordismo.

Só, que essa visão dos princípios da Ford, difere de seus funcionários. Eles já comentaram, como também já citado, que só recebem dinheiro quando fazem horas extras. Mas, hora extra na organização acontecem muito pouco.

A organização realizou uma grande contratação em janeiro de 2004, quando aumentou sua área geográfica.

Há também, mulheres presentes na linha de produção. Existem hoje, uma média de 40% do quadro de funcionários serem mulheres. A média de idade das mulheres é igual a dos homens. A faixa etária varia entre 19 anos aos 26 anos e, a contratação o candidato tem que ter formação mínima do 2. grau médio completo. Todo o candidato tem que possuir essa escolaridade. Para ser admitido na empresa, já se exige que se tenha necessariamente uma especialização para o perfil do cargo desejado, mesmo que não se tenha experiência. E ainda, cada candidato passa por um exame admissional de saúde no processo de contratação.

No início do processo seletivo, a exigência foi diferente para a instalação da fábrica. Como a seleção do número de pessoas a serem contratadas era grande, e a Ford teria que cumprir seu papel com o acordo entre empresa e o Estado da Bahia, a instituição teria que investir nas pessoas sem qualquer grau de conhecimento para assumirem os novos espaços em aberto. A oportunidade de galgar emprego numa área de trabalho significativa, com formação e qualificação, alimentação e outros benefícios para uma população com perfil carente, do que contratar operários de longa experiência em que teria que pagar muito mais pela sua mão-de-obra e supostamente ter que investir numa certa estabilidade, já que não seria tão necessário para atividade fim do negócio tendo um sistema de produção altamente independente de qualquer força que aquele operário estava acostumado a lidar em toda sua vida.

Para o setor de Recursos Humanos, responsável pelo desenvolvimento e pela qualidade de vida profissional desses operários essas características de contratação dão uma expectativa de vida futura muito grande. Estatisticamente, a maioria dos jovens sonha com cargos e ganhos maiores. As vantagens de um futuro promissor é grande, principalmente por que o perfil são jovens, embora muitos se acomodem especificamente naquele tipo de trabalho e assim, permanecem na maior parte do tempo de suas vidas.

Para o contato com esses jovens a diretoria não os trata na maioria das vezes formalmente. Por justamente manterem um perfil mais despojado, esses jovens necessitam de reconhecimento pessoal. Um envolvimento com reconhecimento e tratamento corpo à corpo, se faz periodicamente no processo das relações interpessoais dos funcionários. Diferentemente dos perfis de operários mais velhos, quando a cultura e a educação formal de épocas diferentes falam mais alto. Conforme André (2004):

O número de funcionários que nós temos aqui dentro, querendo ser presidente da empresa é muito grande. Nós temos que nos aproximar e tentar trazer esses jovens para a realidade e mostrar inclusive o mundo automobilístico. Na maioria das vezes, o relacionamento é informal para que entendam o que queremos dizer e eles necessitam dessa aproximação. (Entrevista com o Diretor de Relações Trabalhistas da Ford, Sr. André, realizada em 2004).

A vantagem para o setor automobilístico da Ford é gratificante trabalhar com jovens por inúmeros fatores segundo os princípios da organização: uma pessoa jovem pode pegar mais peso facilmente quando necessário, sem maiores problemas de saúde; É mais fácil uma pessoa jovem aderir o conceito da empresa; A visão de mundo é diferente; o perfil dos empregados da região é diferente e conseqüentemente as atitudes são e serão diferentes.

Mas, para a maioria dos jovens na unidade é gratificante estar trabalhando na unidade da Ford, somente por ter emprego diante de um mundo de incertezas e muito desemprego. Perguntamos aos 20 (vinte) funcionários como é a política de remuneração da empresa? E as respostas foram unânimes em citar: *Recebemos nosso salário de acordo com o piso determinado pela organização e contratação inicial. Desconhecemos qualquer política de remuneração na unidade, a não ser aquela que você recebe, quando você é contratado para galgar algum cargo superior. (SIC)*

Hoje, a empresa conta com um quadro operacional em todo seu complexo de 11.000 (onze mil) funcionários entre empregados diretos e indiretos. Os funcionários com carteira assinada são aproximadamente 3.300 (três mil e trezentos) operários.

5.7 - Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e Não Descanso

O índice de acidente do trabalho está relacionado com a prevenção de acidentes no trabalho e, com a administração de riscos ocupacionais. O principal item de discussão não é a produção, mas a segurança do trabalhador. Assim, também acontece na unidade de Camaçari.

A assistência médica na unidade da Ford em Camaçari possui uma estrutura formidável, em que o atendimento e estrutura das aparelhagens médicas são muito melhores do que muitos hospitais.

Na unidade de Camaçari o setor de RH responsável por essa área realiza um programa de segurança do trabalho, em que as iniciativas recaem sobre as exigências da lei de segurança do trabalho nas organizações. Mas, há ausência de programas de saúde por parte da política de saúde do trabalhador no setor de Recursos Humanos.

De acordo com as perguntas realizadas para os funcionários sobre a política de saúde na unidade a maior parte respondeu o seguinte: Ao final de um dia de trabalho aparecem problemas físicos? 19 (dezenove) dos 20 (vinte) entrevistados responderam: *Aparecem muitos problemas físicos e psicológicos como: dores lombares, dores nas pernas, dores nas costas, dor de cabeça, distensões, fadigas, lesões, esgotamento muscular e estresse mental. (SIC)* E, ainda: Quais são as mais freqüentes? Todos responderam por unanimidade: *esgotamento muscular, dores lombares, dor de cabeça, dores nas pernas e estresse mental. (SIC)*

Foi também abordada a seguinte pergunta sobre a empresa em relação a saúde do trabalhador na unidade: A empresa se preocupa com isso? Respostas unânimes: *não. (SIC)* E, ainda houveram algumas respostas da seguinte forma em relação a mesma pergunta: *A empresa não se preocupa como deveria. Somos vistos como robôs, e quando somos assistidos é por exigência da lei. A unidade só se preocupa com a saúde das máquinas e não com a das pessoas que trabalham para ela. (SIC)*

Na unidade há também alguns casos muito pontuais de consumo de drogas e bebida, mas a empresa oferece ajuda investindo em uma clínica especializada na cidade onde esses casos são tratados. Quando é descoberto esse caso em algum operário, o responsável da área encaminha o funcionário para o setor de Recursos Humanos responsável e este, o encaminha para uma clínica especializada contratada pela organização com especialistas somente para casos dessa ordem.

O percentual de acidente do trabalho na unidade é quase nulo, mas parece que não há muito esforço por parte da organização em estar continuamente reforçando e aplicando os regulamentos e regras para a redução de acidentes, como visam a saúde do trabalhador em seu aspecto geral, segundo o depoimento dos mesmos.

5.8 - Política de Desligamento

Quanto às demissões na organização ocorrem de forma muito lenta ou quase não acontece de acordo com os dirigentes entrevistados. O "turn over" é baixo. O funcionário só é demitido por questões consideradas de justa causa, como portar drogas e traficá-las dentro da empresa, por alguma doença patológica, ou por bebidas ou roubo. Referente a bebida dependendo do caso, o funcionário é levado a uma clínica especializada para tratamento específico por profissionais especializados e de confiança da empresa.

Segundo os funcionários entrevistados durante a pesquisa questionamos sobre a seguinte pergunta: como e com que frequência são feitas as demissões dentro da empresa? E todos os 20 (vinte) entrevistados colocaram: *As demissões dentro da empresa são realizadas mensalmente e nenhum de nós sentimos segurança aqui dentro. (SIC)* Outros responderam: *As demissões são realizadas aleatoriamente, ninguém aqui dentro possui segurança alguma, mesmo por que a maioria dos chefes são ditadores. (SIC)*

Perguntamos ainda aos funcionários: Em caso de demissão a empresa oferece algum suporte? E, em unanimidade todos responderam: *A empresa não oferece nenhum suporte em caso de demissão. Ela oferece um ambiente de trabalho em que ela dita todas as regras. (SIC)*

Quando abordamos os funcionários, houveram também colocações, de que se aparecer alguma outra proposta melhor dentro da área de trabalho na linha de produção da indústria automobilística, eles pedem desligamento da unidade.

O processo de desligamento da empresa é realizado de forma direta informando aos seus funcionários que estão sendo desligados. A maioria dos operários desligados da organização possuem pouco tempo de trabalho, pois a unidade é nova e não possui nenhum tipo de suporte ou orientação para o mercado de trabalho externo que esse operário irá enfrentar.

6. Volkswagen e Ford: Síntese dos Resultados e Análise Crítica

Nesse capítulo faremos uma análise crítica através de especulações, algumas considerações pertinentes e necessárias sobre as duas realidades apresentadas entre as organizações.

Consideramos os comportamentos das Gestões de Recursos Humanos das empresas através de seus indicadores, a partir de uma observação geral, e levando também em consideração que cada método de trabalho das gestões, vem de acordo com sua cultura, filosofia, estratégia de mercado, interesses particulares e outras formas que cada uma considera mais adequada aos princípios que lhes convém, na adaptação de seus funcionários ao trabalho.

Quando nos referimos a atuação da gestão do trabalho nas organizações temos que ter em mente e não desconsiderar que cada uma possui suas características e aos poucos vão adaptando e readaptando formas e condições de trabalho junto aos seus funcionários.

A análise crítica através de especulações e a comparação deste capítulo serão realizadas de acordo com cada política de Recursos Humanos abordadas na dissertação. O número de pessoas (o tamanho da amostra) como já citado, não permite fazer uma generalização, pois não representam o universo total dos empregados.

Nos sub-capítulos seguintes serão apresentadas as discrepâncias referentes ao que há de pontos comuns e pontos divergentes (de discordâncias) referente as avaliações realizadas através das respostas dos dirigentes e funcionários de cada organização. Elas serão comparadas e explicadas. Consideraremos também as informações obtidas e observadas na visita às fábricas.

Essa discrepância que abordaremos só poderão ser averiguadas com maior profundidade em uma pesquisa mais ampla. Mas, mesmo assim, essa discrepância serve de indicador para uma diferença no comportamento das Gestões de Recursos Humanos de cada organização, diferença no comportamento de cada metalúrgico e de cada fábrica,

a partir daí, considerar algumas hipóteses explicativas através de especulações nas condições que representariam mais influência no processo decisório para melhor qualidade da vida profissional dos metalúrgicos.

No final do capítulo apresentaremos uma matriz sintética comparativa dos estilos de Gestão de Recursos Humanos de ambas organizações, e como complemento, no sub-capítulo sobre Política de Remuneração apresentaremos uma pesquisa realizada pela subseção do DIEESE - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Confederação Nacional dos Metalúrgicos - CUT. É uma pesquisa fundamentada num estudo dos salários pagos aos operários de carteira assinada (funcionário direto) das indústrias automobilísticas de 17 (dezesete) municípios nos anos de 2002.

Introduzimos essa pesquisa para demonstrar o descompasso entre o discurso e a prática da Gestão da Política de Remuneração dos Recursos Humanos das organizações visando a consideração da qualidade de vida profissional dos metalúrgicos também ensaiando uma explicação comparativa a algumas hipóteses por nós especuladas.

6.1 – As Unidades de Anchieta (Volkswagen) e Camaçari (Ford)

A síntese dos resultados observados, pesquisados e analisados do processo de gestão do trabalho das organizações, apresentam através de nossas especulações uma discrepância muito grande. Apesar delas serem administradas pelos seus dirigentes de acordo com a filosofia de cada uma, cada cultura e de acordo com o mercado de trabalho, consideramos também que cada organização além de ser uma potência, elas possuem interesses próprios e o que for pertinente para seu benefício.

Como já citamos anteriormente, o foco principal da do nosso estudo são os operários e o que vem da Política de Recursos Humanos para melhor atendê-los nas suas vidas profissionais.

O que observamos e especulamos na unidade de Anchieta - Volkswagen, a Gestão do Trabalho é implantada de forma muito presente mediante delegação dos dirigentes. Ou seja, há um diálogo entre dirigentes e funcionários que permite negociações do ponto de vista geral das Políticas de Recursos Humanos para uma melhor

qualidade de vida para seus operários, mesmo que essa relação interpessoal entre ambos apresente um viés de tensão. Há presença de respeito e consideração num jogo de interesses de forma ética e flexível.

O que observamos e especulamos na unidade de Camaçari - Bahia, a presença da Gestão do Trabalho também é implantada de forma muito presente mediante delegação por parte de seus dirigentes. Mas, o diálogo entre os dirigentes e seus operários quase não acontece. As negociações por parte dos Recursos Humanos são impostas de forma direta e informada aos seus funcionários.

Os pontos comuns é fato entre ambas possuem uma Gestão do Trabalho (Gestão de Recursos Humanos) muito ativa.

Os pontos divergentes é a forma como cada uma implanta suas políticas na organização em prol de seus interesses e de seus operários.

Antes, de iniciar um ensaio sobre as análises críticas e a síntese dos resultados pertinentes as organizações, se faz necessário abordarmos as regiões em que cada unidade está instalada para se compreender melhor a diferença do descompasso de ambas e a partir daí, avaliar o que de real é discrepante. Não se pode comparar características e comportamentos necessários a sobrevivência de cada empresa sediada na região escolhida para se trabalhar. O objetivo é abordarmos os fatos relevantes na forma de gestão de cada organização, pois quando nos referimos a gestão de Recursos Humanos, mesmo que as unidades estejam sediadas em regiões, seja com tradição industrial ou não, os princípios das políticas de Gestão do Trabalho podem ser implantadas de forma positiva ou negativa para uma melhor ou pior qualidade de vida profissional para seus operários. O que na verdade observamos nas especulações, é se seria justo ou não os princípios implantados, principalmente quando percebesse que há um descompasso entre o discurso e a prática.

A unidade de Anchieta - Volkswagen está situada na cidade de São Bernardo do Campo Estado de São Paulo. A fábrica está instalada há mais de 30 anos. Ela é considerada pelos seus dirigentes " a menina dos olhos" da organização. Existe toda uma história de peso na permanência da fábrica. História política desde sua entrada na região

até os dias atuais, participando de grandes movimentos de luta trabalhista pelos operários, junto com a reestruturação da produção e a entrada da globalização. A empresa está situada numa cidade de tradição industrial. A tradição da cidade é justamente ser reconhecida pelas grandes organizações multinacionais industriais que permanecem na região. E, é considerada uma cidade de oportunidades de trabalho para diferentes perfis operários.

A unidade de Camaçari - Ford está situada na cidade de Camaçari no Estado da Bahia. A fábrica é recente e muito nova no local. Ela está instalada há 4 anos na região. Ela é considerada pelos seus dirigentes "modelo enxuto de produção para o século XXI". Por ser uma fábrica nova, não tem história para contar. Localiza-se numa região que não tem tradição industrial. A cidade é pequena e hoje poucas indústrias se instalaram no local, além de ser afastada do grande centro urbano do Estado da Bahia. No local, não há quase oportunidades de emprego. E, se algum trabalhador que more fora da cidade por exemplo, quiser tentar uma oportunidade nas indústrias não consegue tão facilmente, pois as organizações do local optam por trabalhadores que residam na região.

A discrepância entre ambas é uma possuir o perfil de Gestão do Trabalho flexível e a outra possuir uma Gestão do Trabalho imposta.

Nossa análise crítica diante de um mercado para o século XXI, a postura dos dirigentes é ética e respeitosa considerando todos os fatores já vivenciados por todos na unidade de Anchieta. É obvio que há interesses, mas o importante é a atividade fim do negócio e a viabilidade de um novo investimento. Esse comportamento é colocado de forma que não prejudique a produção e conseqüentemente o negócio que é de interesse de ambos. É importante aqui ressaltar que essas relações não são tão fáceis assim, e existe um viés de tensão muito grande. Mas, o percurso de uma história passada e a experiência de uma convivência com muitos percalços trouxeram um certo amadurecimento e aprendizado de lutas com dignidade e ética. Pelo tempo, a maioria dos operários ainda permanecem na fábrica e possuem anos de experiência. As lutas sindicais, as diferentes épocas de desemprego e acordos trabalhistas, o próprio mercado econômico acreditamos que ajudou a amadurecer todo o processo do trabalho nesses anos de mercado na indústria brasileira.

Uma questão de relevância nesse processo que foi observado, é a filosofia e a cultura das multinacionais. A Volkswagen com perfil cultural Alemão é bem mais receptiva e flexível que a cultura americana Ford. Quando se avalia na história a entrada da empresa Alemã em território brasileiro não se pode esquecer que todo o projeto solicitado pelo GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística) era muito rígido e seu objetivo era aprovar ou reprovar os projetos referentes às implantações da fabricação de veículos de passeio no país. Se a multinacional não seguisse exatamente o solicitado e exigido não tinha "portas abertas" em território brasileiro. E na época como já citado no corpo do texto, a Volkswagen além de "fazer o dever de casa" ela correu riscos financeiros nos investimentos dentro de um mercado desconhecido. E, esse perfil ainda permanece com sua postura durante todo esse tempo de permanência no Brasil de acordo com o seu tratamento e respeito aos seus funcionários na maioria das vezes, mesmo com toda a reestruturação da produção para o século XXI.

A Gestão do Trabalho da Ford em Camaçari é oposto. Uma fábrica nova na região, se situando a partir do ano 2000. Especula-se que sua instalação se deu na troca por interesses políticos de ambos os lados. Sua permanência se daria no local somente com incentivo fiscal liberado pelo governo do Estado da Bahia. Em contra partida a fábrica teria que contratar como mão-de-obra somente pessoas residentes na região. O motivo foi dar emprego a quem não tinha. Assim, seus dirigentes teriam que contratar pessoas leigas para a produção, treiná-las, qualificá-las e dar todo o suporte necessário para o projeto da fábrica. Essa exigência caiu como "luva" para os dirigentes da indústria, por que a filosofia da organização é contratar pessoas mais novas, ou seja, jovens na faixa etária entre 18 á 27 anos. A maioria desses perfis eram desempregados na região. Então, todo o processo de início de gestão se encaixava perfeitamente com seus princípios. O objetivo de uma fábrica prática, enxuta com processo de produção cada vez maior era o fim do negócio. Por um lado é bom admitir jovens desempregados, mas por outro os dirigentes tem maiores problemas em lidar com esses perfis mais jovens. O diálogo na administração da gestão do trabalho é, a princípio informal, para que seus dirigentes consigam um maior respeito com seus funcionários. A maioria para se conseguir um diálogo é necessário que se chegue de forma mais despojada, mesmo que hierarquicamente.

A característica da filosofia da Ford é diferente. De berço cultural americano, o comportamento apresentado nos processos de gestão administrativos de Recursos Humanos e diálogo com os trabalhadores é de forma mais calculista e racai no processo do modelo anteriormente defendido por Ford - o modelo Fordista de Gestão. Parece que o modelo Pós-Fordista passa longe quando a Gestão de Recursos Humanos se refere a melhor qualidade de vida para seus operários.

6.2 – A Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa

Os resultados observados, pesquisados e analisados do processo da Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa, apresentam através de nosso estudo uma discrepância significativa.

A síntese dos Resultados apresentam:

Os pontos comuns entre as unidades: ambas possuem Política Desenvolvimento de Liderança.

Os pontos divergentes entre as unidades: além da unidade de Anchieta possuir uma Política de Desenvolvimento e Liderança mediante delegação e rotatividade de trabalho com grupos para desenvolvimento de liderança, a unidade de Anchieta possui muito presente e ativa a Política do Sistema Participativo. Já a unidade de Camaçari não possui Sistema Participativo.

O que observamos e especulamos na unidade de Anchieta - Volkswagen, em relação ao Trabalho implantado da Política de Desenvolvimento de Liderança é uma constante observação do trabalho de seus funcionários, dos quais, o setor de Recursos Humanos responsável por essa área permite confiar no seu operário com o objetivo de que este desenvolva por si só seu Dom de liderança. A partir daí, ele mesmo por mérito consegue galgar patamares maiores, além de possuir confiança nos próprios líderes existentes dentro da organização.

A Política de Recursos Humanos e seus dirigentes acreditam que quanto mais passar confiança para seus funcionários, mais eles conseguem administrar senso de responsabilidade. Somente nas decisões finais eles se reportam a hierarquia máxima.

O que podemos especular na unidade de Camaçari - Bahia, em relação a Política de Desenvolvimento e Liderança quase não acontece. Há a presença de um líder em cada setor de trabalho (em cada célula) da unidade, mas a liderança dos funcionários parece não ser reconhecida pelos superiores. E o diálogo entre os dirigentes e seus operários quase não acontece. Na verdade, pela pesquisa realizada há um descompasso entre o discurso dos líderes da unidade e de seus funcionários. Onde, os dirigentes afirmam que a organização há incentivo para o desenvolvimento de liderança e seus operários informam que desconhecem.

Quanto a presença de Gestão Participativa na unidade de Anchieta há presença dessa implantação política por parte da organização. Onde, há um diálogo entre dirigentes e funcionários que permite negociações do ponto de vista geral das Políticas de Recursos Humanos para uma melhor qualidade de vida para seus operários, mesmo que essa relação interpessoal entre ambos apresente um viés grande de tensão no objetivo de qualquer tipo de negociações.

Uma outra diferença bastante significativa é a Volkswagen oferecer condições de manifestação por parte de seus trabalhadores de reivindicar e de expressar qualquer problema. Apesar de ter passado por várias lutas e dificuldades políticas, sua filosofia é manter um diálogo com seus funcionários da melhor forma possível. Os dirigentes têm o princípio e acreditam que através do diálogo pode se chegar a um denominador comum passível e compreensível entre empregadores e empregados para juntos discutirem os interesses em comum. Qualquer tipo de questão que surja para dúvidas ou dificuldades expressa, a gestão tenta administrar a situação da melhor forma possível respeitando os interesses dos operários.

A unidade da Volkswagen de Anchieta procura ser atuante na empresa valorizando seus funcionários justamente com o processo do Sistema Participativo. Os dirigentes admitem entidades de representação dos sindicatos e esta escolha é realizada pelos próprios operários da fábrica, que selecionam companheiros com confiança e aptos

a representar a classe trabalhadora para as negociações entre empregados e empregadores. Confiam que vão representar sua classe muito bem com pessoas responsáveis por essa atividade. O motivo é pelos anos de luta dos trabalhadores com um sindicato ativo e pragmático que muito presente nessas questões, conseguiram diversas vitórias e estabelecendo questões de relevância para os funcionários junto com os dirigentes da unidade.

Convém lembrar, que essa parte de representatividade e acordos é trabalhada, definida e determinada por acordos e estatutos.

Já na unidade de Camaçari não há presença da Política de Sistema Participativo. Pelo ensaio de nossas explicações e através das especulações a unidade é mais fechada em atender as necessidades dos trabalhadores e em dar liberdade para entre eles façam classes de representatividade dentro da empresa. Na verdade, os operários têm que se reportar aos departamentos responsáveis para os diversos tipos de problemas que lhes interessem.

A classe trabalhadora depende da atuação do sindicato dos metalúrgicos da Bahia para esse tipo de representação. O resultados para as questões de emprego, salário e outras pertinentes a classe é ativa com a representatividade do sindicato, que luta demais por conquistas justas e objetivos dignos de acordo com o cenário vivido pelos seus metalúrgicos na unidade de Camaçari.

Vale ressaltar que a representatividade do sindicato na Bahia ainda é muito nova, não possui o peso da história com a mesma experiência do sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo do campo. Mas, apesar das dificuldades e por existir um viés de tensão muito grande entre empregadores e empregados, o sindicato tenta buscar nas negociações diálogo e reconhecimento por parte dos dirigentes para os metalúrgicos.

6.3 – A Política de Treinamento de Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação

Os resultados observados, pesquisados e analisados do processo da Política de Treinamento de Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação, apresentam através de nosso estudo a seguinte síntese dos resultados:

Os pontos comuns entre as unidades, há presença de treinamento teórico e prático.

Os pontos divergentes entre as unidades é a forma como os treinamentos são implantados. Na Volkswagen o treinamento para formação e qualificação dos seus funcionários acontece frequentemente de forma intensiva e organizacional. Na Ford o treinamento é intensivo somente na entrada do operário na unidade, e adere a formação e a qualificação de acordo com sua estabilização enquanto funcionário da empresa.

Quando nos referimos ao treinamento há uma discrepância significativa entre ambas. Pensando em dar mais valor aos operários a Volkswagen investe mais em treinamento do que contrata, mesmo tendo um quadro de pessoal mais antigo na unidade para a intensidade da produção.

Já a Ford investe muito mais em sua produção na mão-de-obra terceirizada. Essa crença faz parte de sua filosofia e de sua proposta de trabalho como defende: "grandes produtos, grandes pessoas e um mundo melhor". Hoje, o bisneto de Henry Ford: acredita em seus operários, mas para a indústria o objetivo é trabalhar mais rápido, cada vez mais com eficiência, para que se venda cada vez mais, e para isso é necessário que se aprenda na própria linha de produção sem a necessidade de um treinamento mais intensivo. E ainda, realizar parcerias com outras empresas sediadas dentro da própria unidade.

A contratação na unidade da Volkswagen é pouca exatamente, por significar que seu princípio é dar preferência a treinar seus funcionários, formar e qualificar para que tenham um futuro promissor com expectativas de ganhos maiores e um profissional

de peso no mercado de trabalho. Existe a terceirização. Esta é necessária, mas a demanda é bem menor diante das contratações dos horistas diretos e nos investimentos na formação e qualificação de seus funcionários.

A organização talvez através das lutas e de sua filosofia acredita que seus funcionários desempenhariam um papel muito melhor profissionalmente em suas carreiras fazendo seu caminho de vida profissional dentro da empresa. Na verdade, esse tipo de estratégia traria para a organização muitos resultados positivos, principalmente no quesito fidelidade entre ambos.

6.4 – A Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário dentro da Organização

Os resultados observados, pesquisados e analisados do processo da Política de Remuneração, talvez seja umas das questões principais que nos levou a pensar em realizar esta pesquisa voltada para a qualidade de vida profissional dos metalúrgicos. Na verdade, não esperávamos encontrar uma discrepância tão grande nesse quesito de Gestão Política, até mesmo pelos princípios adotados pelas duas organizações no que diz respeito aos modelos do mercado de trabalho para o século XXI.

Apresentamos através de nosso estudo a seguinte síntese dos resultados nesse segmento da Gestão de Recursos Humanos:

Os pontos comuns das unidades: mesma carga horária com praticamente 24:00 horas diárias de produção e horas extras recebidas através de remuneração financeira.

Os pontos divergentes das unidades: Salário dos operários ocupando os mesmos cargos em ambas as organizações com uma absurda discrepância. O plano de carreira da Volkswagen é intensivo e o aumento de salário dos funcionários acontece pelo tempo de serviço e cumprimento de dissídio, ao contrário da unidade da Ford, em que o plano de carreira é pouco freqüente, e o aumento dos salários dos funcionários só acontece com a intervenção do sindicato através de dissídio ou através de greves. Assim, como o desenvolvimento do operário dentro das unidades. A Volkswagen como já citado

anteriormente, investe em seus funcionários com o objetivo de desenvolvê-los para uma formação e qualificação freqüente. Já o que ocorre opostamente na unidade de Camaçari.

A discrepância através da análise crítica dos resultados observados e estudados quando avaliamos os salários entre as unidades surge um enorme "buraco" de diferença de mais de 100% pagos para seus funcionários.

A diferença é absurdamente gritante. Isso se deve as diferentes formas de gestão administrativa. Com um projeto de indústria enxuta, prática e eficaz, a informatização e a terceirização em rede assumem o papel dos operários. A filosofia da Volkswagen é dar valor cada vez mais a carteira assinada, formar e qualificar seus funcionários fazendo com que cada vez mais façam parte do processo do negócio da fábrica, mesmo que corra risco no mercado automatizado e na correria do processo produtivo.

A Ford nos parece que "não pensa duas vezes." Pragmática e aparentemente calculista ela se estabelece de acordo com seus princípios e dita para o Estado como são as regras do seu jogo. Aceita quem quer. Diante de um cenário pobre de formação e qualificação para o povo que reside na cidade, diante da fome e da miséria, o estado da Bahia como troca e a partir dos interesses de ambos os lados acordaram dar emprego para a população jovem da cidade. (Especulações nossas).

Mas, o que na verdade nos chamou mais atenção, é o salário pago que a Ford remunera seus funcionários já que, diante de um cenário de mercado de trabalho moderno no século XXI, sua fábrica elaborada e estruturada como exemplo de uma produção enxuta e modelo de ponta das suas linhas de produção, parece esquecer da valorização da singularidade e subjetividade do que justamente discute as organizações do mercado moderno atual.

O descompasso entre o discurso e a prática na gestão do trabalho passa longe da valorização do ser humano, confirmando a máquina como seu maior valor.

Para confirmar nossas especulações, ressaltamos aqui uma pesquisa através de um gráfico e tabelas confirmando a disparidade de salário e ganho médio dos

metalúrgicos entre diversas outras regiões e o quanto cada operário tem que trabalhar em horas para conseguir adquirir parte da cesta básica de produtos e serviços necessários a sua sobrevivência. A pesquisa realizada no ano de 2002 não diferencia muito proporcionalmente, da realidade no ano em que estamos de 2005.

A pesquisa foi realizada pela subseção do DIEESE –Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CUT. Essa pesquisa se chama “Do holerite às compras”. Sua fundamentação demonstra o quanto há de real valor no salário médio dos empregados com carteira assinada pago no ano de 2002 entre 17 municípios onde há fábricas produtoras de veículos no país. Este estudo leva em conta a demanda assustadora do crescimento da produção automobilística no país em que os indicadores demonstram um número significativo do aumento da produção e venda do produto. E, mesmo diante deste fato, o salário dos operários não sofre aumento em relação á produção ou nenhum outro tipo de valor também não é repassado para a maioria dos metalúrgicos das fábricas.

Essa pesquisa comprova uma fala muito comum entre a classe empresarial das indústrias automobilísticas que em seus diversos discursos argumentam que não há como aumentar os salários dos operários, pois, não há elevação nas vendas de carros de passeio.

Essa pesquisa demonstra também o efeito das novas tecnologias, das reestruturações de mercado, dos novos equipamentos, do novo ritmo de trabalho quando há muito mais trabalho e menos pessoas.

Todo esse cenário foi levado em questão, principalmente, quando se verifica que o discurso não condiz com a realidade e circunstancialmente a pressão sobre os trabalhadores continua, mesmo com as tecnologias de ponta.

Este estudo não mede o custo de vida da cada classe trabalhadora ou de cada cidade. Ele mede o poder aquisitivo dos trabalhadores, tendo como linha de pesquisa alguns produtos considerados como essenciais para sobrevivência de uma pessoa incluindo uma cesta básica de 151 produtos, envolvendo dentre eles produtos alimentícios, roupas, calçados, medicamentos, médicos, automóvel, moradia e aluguel.

Na verdade, foram levantados somente os preços do essencial que uma pessoa precisa para sua sobrevivência.

O primeiro gráfico que estamos apresentando abaixo é resumido e demonstra a remuneração e o gasto total por município de produção automobilística no Brasil no ano de 2002. Logo após apresentamos uma tabela que aborda uma jornada mensal e tempo de trabalho necessário para um trabalhador horista direto adquirir cesta de produtos e serviços, por município de produção automobilística no ano de 2002 e, a terceira e última tabela que apresentamos são os preços desses 151 produtos e serviços pesquisados, por município de produção automobilística no Brasil em 2002. Através da demonstração desse gráfico e das tabelas se pode comparar a realidade da produção em 2002 com o salário de cada trabalhador e quanto necessita de tempo de trabalho para comprar o básico para sua sobrevivência. Assim teremos um resultado para comprovar se o valor ganho pelos operários da unidade de Anchieta é suficiente para se ter uma qualidade de vida digna.

É necessário lembrar que a cidade de São Bernardo do Campo – grande ABC paulista onde se situa a unidade da fábrica de Anchieta da Volkswagen entre inúmeras outras fábricas é considerada uma das melhores cidades para se viver pelos seus recursos e por uma qualidade de vida significativa. Em contrapartida, a maioria dos produtos e serviços oferecidos são mais caros, como apresenta o primeiro gráfico.

PRIMEIRO GRÁFICO

(XEROX)

TABELA 1**(XEROX)**

TABELA 2

(XEROX)

Logo abaixo ao gráfico apresentado, a tabela considera o valor de salário recebido já informado no corpo da dissertação anteriormente (somente o valor do salário dos operários da unidade de Anchieta – horistas diretos) e a jornada de trabalho mensal, os preços dos 151 produtos e serviços em cada uma das montadoras nos 17 municípios pesquisados foi possível verificar o tempo de trabalho necessário para a aquisição destes produtos e serviços. Observando a tabela, com exceção da cidade de São Bernardo do Campo e da cidade de Taubaté, ambos localizados no Estado de São Paulo, os trabalhadores horistas diretos (carteira assinada) nos demais municípios teriam que realizar, para adquirirem a cesta de produtos e serviços, um tempo de trabalho mensal superior à jornada de trabalho contratada e remunerada conforme se verifica., ou seja, realizar horas extras para conseguirem a remuneração adequada para uma qualidade de vida razoável.

Continuando a avaliação dessa tabela, na cidade de São José dos Campos, os trabalhadores horistas diretos necessitam realizar um tempo de trabalho adicional de 1 hora e 26 minutos além de sua jornada de trabalho mensal de 173 horas e 53 minutos. É o município que necessita se trabalhar menos em diferença de horas para se conseguir os produtos e serviços. Já no município de Sete Lagoas, um trabalhador horista direto deverá trabalhar, além de sua jornada de 191 horas e 19 minutos, mais 482 horas e 2 minutos como confere a tabela, para se conseguir os produtos e serviços.

Na Segunda tabela é apresentado o custo de alguns dos 151 produtos em alimentos especificados em cada cidade pesquisada. Para se chegar ao valor dos alimentos foi realizada uma média de valores entre os mesmos produtos para especificar um denominador comum entre eles.

Através dessa pesquisa realizada no ano de 2002, comprova que há todo um esforço por parte tanto da diretoria da unidade de Anchieta, como de seus operários, que através das lutas dos processos sindicais, como pelo lado da luta dos dirigentes da fábrica há um esforço em tentar manter, mesmo que com distâncias um respeito no que tange a valorização do ser humano com o processo do trabalho, com a tecnologia e com os desafios do século XXI.

Manter um padrão de salário e valorizar o ser humano com tantas opções voltadas para a tecnologia no cenário atual de incertezas e inseguranças no mercado econômico é um desafio para ambos os lados. Na verdade, diante de tantos processos criados e reinventados no mercado de trabalho a Volkswagen da unidade de Anchieta está conseguindo com flexibilidade, paciência e diálogo, mesmo que em alguns momentos a relação entre funcionários e diretoria se torne tensa, acreditar que pode manter uma gestão com competência e conseguir chegar no planejamento traçado, sendo exemplo para muitas empresas no país, principalmente, para as próprias concorrentes.

A primeira solução e a mais viável para muitas organizações como já comentamos em capítulo anterior, a maior parte das empresas aumentam suas relações com fornecedores. Assim, novos procedimentos produtivos de sistematização seriam implantados visando à melhoria da qualidade e redução de custos. Inclusive, por parte da empresa garantiria o desenvolvimento de contratos de cooperação e entrega com qualidade assegurada.

É o que acontece na unidade da Ford em Camaçari pelas nossos ensaios em relação as especulações que nos submetemos. Um exemplo dessa afirmativa é o primeiro gráfico apresentado: "Remuneração e Gasto Total, Por Município de Produção Automobilística, Brasil 2002". O poder aquisitivo da cidade de Camaçari está bem abaixo das outras cidades industrializadas automobilísticas e o salário dos metalúrgicos é praticamente o mais baixo em relação aos salários das demais indústrias, principalmente a disparidade de diferença da remuneração da unidade de Anchieta.

Observando ainda a terceira tabela em relação a jornada mensal e tempo de trabalho necessário para um trabalhador horista direto adquirir a cesta de produtos e serviços (151 produtos e serviços), por município de produção automobilísticas no ano de 2002, na unidade de Camaçari observamos que a carga horária de trabalho dos operários em relação a jornada de trabalho exigida pela empresa consta 20 horas trabalhadas a mais que São Bernardo do Campo. Na verdade, os operários teriam que trabalhar mais (-287:20) para conseguir todos os produtos básicos para sua sobrevivência.

Já, observando o segundo gráfico dos preços dos produtos básicos para qualidade de vida do trabalhador por cidade, os preços dos produtos e serviços da cidade de Camaçari é bem mais caro que os demais.

Isso confere que os metalúrgicos da fábrica de Camaçari são prejudicados e mais sacrificados em relação a remuneração em relação aos outros municípios de produção automobilística.

6.5 – A Política de Recrutamento e Seleção: Contratação

Os resultados observados, pesquisados e analisados no processo da Política de Recrutamento e Seleção: Contratação merece mais atenção, especialmente por entendermos que é através dessa política que gera um processo de mercado para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O objetivo desse setor na Gestão de Recursos Humanos é justamente atrair candidatos (de preferência) qualificados para ocuparem vagas em aberto dentro das organizações.

Mas, esse processo acontece de forma muito diferente em ambas as unidades.

Apresentamos através de nosso estudo a seguinte síntese dos resultados nesse segmento da Gestão de Recursos Humanos:

Os pontos comuns entre as unidades estudadas nesse aspecto são: Ambas recrutam, selecionam e contratam todos os anos e, ambas também disponibilizam vagas internas (em aberto) para que seus funcionários possam participar da seleção estando apto para tentar galgar o cargo desejado. Isso só acontece se este funcionário estiver dentro do perfil solicitado.

Os pontos divergentes entre as unidades são: A unidade de Anchieta da Volkswagen recruta a maior parte de seus funcionários sem distinção de idade, com formação e qualificação, ou por indicação de algum funcionário que já faz parte do quadro de pessoal da empresa, ou através de uma prova realizada pelo Senai (escola técnica) que está implantada dentro da unidade. Essa seleção da Escola Técnica acontece

através de uma prova para candidatos com o perfil entre 16 e 17 anos, sem experiência. E, a maioria desses jovens também são indicações dos funcionários da unidade ou pessoas conhecidas que a organização possui confiabilidade através de seu histórico, até abre também para outros jovens.

Na verdade, a Volkswagen em suas admissões não faz distinções, seleciona perfis de faixa etária diversos. Os perfis selecionados são de acordo com a necessidade e perfil da vaga em aberto. Também, não há distinção em relação as idades na hora da seleção. Ela seleciona tanto perfis jovens como perfis mais velhos. Não tem distinção.

Já a unidade de Camaçari da Ford recrutam somente jovens entre seus 18 à 26 anos mais ou menos. São aceitas indicações, mas o processo seletivo é mais aberto atendendo principalmente candidatos que residam na cidade ou próximo da região.

No início do processo da construção da fábrica, não havia necessidade de formação técnica e qualificação, pois, a Ford investiu no aprendizado dos candidatos. Mas, hoje exige-se um certo conhecimento técnico e amplia esse conhecimento após a contratação dos candidatos selecionados. É interessante considerarmos que aqui, que na unidade de Camaçari também recrutam pessoas mais velhas com experiência, mas o princípio de sua filosofia é atender ao processo seletivo mais jovem.

O que ensaiamos como explicação para a divergência de ambas no processo de contratação é a iniciativa da Ford que limita as chances e condições da entrada de profissionais no mercado para pessoas mais velhas. Perfis muitas vezes já preparados (formados) e qualificados para assumirem cargos específicos, que poderiam fazer diferença no processo de trabalho da linha de produção. Mas, a organização prefere formar pessoas mais novas e qualificar com o argumento de que, admitindo pessoas nessa idade, é muito mais fácil, pois elas não possuem "resquícios" de filosofia ou princípios de outras organizações. Dessa forma, a adaptação de jovens aos princípios da empresa, é muito melhor.

O que pode ser percebido também, ensaiado por nós nessa pesquisa em relação a esse princípio, é que por um lado a organização dá oportunidade aos jovens de se formarem e se qualificarem, principalmente por abrir caminhos para pessoas que não

possuem condições financeiras para investir em si mesmas. Assim, a empresa dá oportunidade também a esses jovens para entrar no mercado de trabalho. Mas, por outro lado, pessoas mais velhas especializadas não tem muita chance da entrada no mercado de trabalho.

6.6 – A Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidentes de Trabalho, Descanso e não Descanso

Os resultados observados, pesquisados e analisados no processo da Política de Saúde do Trabalhador: no índice de acidentes de trabalho e no processo de descanso e não descanso dos operários foram os seguintes:

Os pontos comuns entre as unidades: Há um percentual quase que nulo em acidentes do trabalho nas linhas de produção dos operários. E ambas as unidades investem em palestras para seus operários chamando atenção das probabilidades que possam vir ocorrer de acidentes de trabalho, e dão assistência médica constante no local de trabalho no período de produção do trabalho. E ambas, possuem em comum um programa de atendimento clínico para aqueles operários que possuem problemas com drogas, bebidas ou qualquer outro tipo de entorpecente que venha prejudicar sua vida pessoal e profissional. Ambas as unidades encaminham para clínicas especializadas de confiabilidade fora da organização.

Os pontos divergentes entre as unidades: A unidade de Anchieta possui um programa de ergonomia para a saúde do trabalhador. Além da assistência Médica constante e eficaz, dá assistência social aos operários. Há um limite de horas extras por empregado para que não passem de um limite para o esgotamento do trabalho. E na Ford, não há nenhum programa de saúde para o trabalhador. Segundo o discurso dos operários entrevistados há um centro médico ultra moderno, com aparelhagens melhores do que muitos hospitais com CTI, atendimento para cirurgias no local e etc. Mas, o atendimento médico é precário e a maioria dos funcionários desconhecem qualquer tipo de preocupação quanto a saúde do trabalhador na unidade.

É necessário que se levemos em conta, que por mais tecnologia avançada em relação as máquinas, o ser humano ainda está presente na linha de produção e sua ausência ainda faz muita diferença, como já comentamos em capítulos anteriores.

6.7 - A Política de Desligamento

Os resultados observados, pesquisados e analisados no processo da Política de Desligamento foram os seguintes:

Os pontos comuns entre as unidades: Não foram encontrados pontos comuns entre as unidades.

Os pontos divergentes entre as unidades: Na unidade da Volkswagen há baixa rotatividade de demissões, o turn over é baixo e há um programa (um trabalho) de outplacement com os funcionários demitidos mesmo que sejam desligados "em massa". Já na unidade da Ford há uma rotatividade um pouco maior, apesar do turn over ser baixo segundo seus dirigentes (entrevista em anexo), pela alta intensidade tecnológica. E no desligamento dos funcionários não há nenhum suporte (nenhum programa) para enfrentar o mercado de trabalho, seja o atual ou o futuro mercado de trabalho.

**MATRIZ SINTÉTICA COMPARATIVA DOS ESTILOS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

Indicadores	Pontos Divergentes		Pontos Comuns
	Volkswagen	Ford	
Política de Gestão do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Administrativa Flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Administrativa Imposta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Administrativa de Recursos Humanos.
Política de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de Gestão Participativa Mediante Delegação; • Rotatividade de Trabalho em Grupos para Desenvolvimento de Lideranças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de Gestão Participativa; • Ausência de Rotatividade no trabalho para o Desenvolvimento do Lideranças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de Política de Desenvolvimento de Liderança.
Política de Treinamento de Desenvolvimento de Pessoas: Formação e Qualificação.	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de frequência organizacional através de recursos administrativos da área de RH e através do SENAI (Escola Técnica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento intensivo somente na entrada do operário na organização; • Aderência de treinamento na estabilização do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento Teórico e Prático.
Política de Remuneração: Salário, Plano de Carreira e Desenvolvimento do Operário dentro da Organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de carreira organizado através do tempo de serviço e cumprimento de dissídio; • Salários altos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreira pouco freqüente; • Salário baixo; • Aumento de Salário somente através de dissídio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de Plano de Carreira; • Horas Extras recebidas em dinheiro; • Mesma carga horária (8h/dia cada turno).

Política de Recrutamento & Seleção: Contratação.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação freqüente conforme necessidade; • Contratação sem distinção de idade e indicações de funcionários da unidade; • Contratação com experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contração esporádica; • Contratação com distinção de idade (perfis jovens entre 18 a 26 anos); • Contratação sem experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de vagas internas para seus funcionários.
Política de Saúde do Trabalhador: Índice de Acidente do Trabalho, Descanso e não descanso.	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de programa de saúde para o trabalhador: programa de ergonomia; • Preocupação ampla com a saúde do trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de programa de saúde para o trabalhador; • Pouca preocupação com a saúde do trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual baixo em acidentes do trabalho; • Atendimento clínico especializado para os funcionários que possuem problemas com drogas, bebidas ou qualquer outro tipo de entorpecente.
Política de Desligamento	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa rotatividade; • Baixo turn over; • Trabalho de outplacement; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotatividade pela intensividade tecnológica; • Turn over alto; • Ausência de trabalho de outplacement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nada Encontrado.

CONCLUSÃO

No primeiro capítulo resumimos as grandes correntes da produção industrial (Taylorismo, Fordismo, Toyotismo e o Pós-Fordismo), bem como as implicações do emprego de tais modelos nos dias atuais e a transformação da indústria nas últimas décadas do século XX, visando compor um marco introdutório para o nosso estudo.

No segundo capítulo contemplamos o conceito e a história da Gestão de Recursos Humanos. Assim, abordamos como surgiu, no mundo do trabalho, a reflexão sobre as Relações Humanas (no início designadas Relações Industriais) até chegar aos dias de hoje com a formulação de Recursos Humanos como gestão administrativa, hoje já denominada de Gestão de Pessoas, tecendo considerações sobre a importância e a necessidade do estudo dessa gestão.

No terceiro capítulo procuramos compreender as implicações da história brasileira sobre o nosso objeto de estudo. Deste modo enfocamos os acontecimentos a partir da Revolução de 1930, principal marco na história de uma verdadeira virada econômica, política e financeira e a formulação do pensamento nacional-desenvolvimentista, fundamental para o crescimento estratégico do Brasil.

Neste capítulo, ainda, descrevemos como duas das maiores indústrias automobilísticas do país {a Volkswagen e a Ford} ingressaram no Brasil. Chegando ao país em épocas diferentes, as duas marcaram sua presença na produção e na economia nacionais até a atualidade. Abordamos seus percalços, suas dificuldades e suas posturas na formação de uma mão-de-obra especializada na fabricação de automotivos compactos. Enfatizamos o fato de cada uma possuir, de forma manifesta, uma cultura e um perfil próprios, apesar de almejarem o mesmo objetivo: fabricar e vender carros de passeio. A distinção de suas filosofias manteve-se inalterada mesmo em face dos momentos turbulentos vivenciados pelo Brasil em suas mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Tal manutenção não as impediu de se atualizarem na administração da gestão de pessoas, desenvolvendo, neste campo, novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

Os dois capítulos seguintes foram dedicados à apresentação do estudo de campo com os dirigentes e funcionários das organizações selecionadas, no caso a Volkswagen – unidade de Anchieta (capítulo quarto) e a Ford - unidade de Camaçari (capítulo quinto).

O objetivo era avaliar as mudanças ocorridas nos processos administrativos, sendo examinados, através da aplicação de questionários, os seguintes indicadores de recursos humanos: política de gestão de trabalho nas unidades, política de recrutamento e de seleção (contratação), política de desenvolvimento de liderança e gestão participativa, política de remuneração (salário, plano de carreira e desenvolvimento do operário dentro da organização), política de treinamento e desenvolvimento de pessoas (formação e qualificação), política de saúde do trabalhador (índice de acidentes de trabalho, descanso e não descanso) e política de desligamento.

Afinal, com as respostas obtidas através dos questionários distribuídos, passou-se a uma avaliação qualitativa dos dados. Pode-se, deste modo, definir as condições mais influentes no processo decisório para melhor qualidade de vida profissional dos metalúrgicos. Deve ser dada ênfase, aqui, a surpreendente divergência constatada entre as duas unidades examinadas. Para além das distinções percebidas no ambiente social onde cada uma está inserida (Camaçari, na Bahia, apesar de ser um pólo petroquímico, não tem uma tradição industrial e sindical comparável a de São Bernardo do Campo, no ABC paulista, onde se acha Anchieta), são notáveis as diferenças de gestão, mostrando-se a Volkswagen mais flexível que a Ford. Outrossim, segundo os dados disponíveis, essa busca de eficácia na gestão administrativa, almejada por ambas, parece resultar, mais na Volkswagen que na Ford, na melhoria da vida profissional do trabalhador. Em que medida este resultado está na dependência dos modelos de gestão adotados ou do contexto social no qual as unidades se localizam é algo que a pesquisa não pode responder.

Tais considerações são aprofundadas no sexto capítulo, quando é detalhada a comparação entre a unidade de Anchieta -Volkswagen sediada na cidade de São Bernardo do Campo {Estado de São Paulo} e a unidade de Camaçari - Ford sediada na cidade de Camaçari {Estado da Bahia}, ressaltando-se, ponto a ponto, as especificidades de cada uma. A impressão de discrepância entre o discurso e a prática na gestão de

recursos humanos, no caso da Ford, persiste, tornando imperiosa para uma futura abordagem a busca de explicações para este descompasso.

De forma sucinta, destacam-se, de cada uma das duas unidades, podemos retomar os seguintes aspectos:

A unidade de Anchieta da Volkswagen, primeira sede implantada da indústria automobilística do país na produção de carros compactos, possui mão-de-obra mais organizada, possuindo um histórico de reivindicação e uma direção acostumada a lidar com o sindicato e vice-versa. Seus funcionários são mais preparados, mais sindicalizados. A presença de estabilidade dos operários foi fruto de um acordo entre empresa e sindicato, e esse acordo se mantém até hoje, servindo de modelo para o Brasil. A própria empresa possui uma gestão administrativa que também serve de modelo para outros ramos da indústria. Essa unidade da Volkswagen, por fim, criou raízes em suas atividades, conquistando um trânsito de credibilidade, gerando inúmeros empregos diretos e indiretos com os seus investimentos, além de sua inserção junto à comunidade local.

A unidade de Camaçari da Ford, última sede, até então, da indústria automobilística implantada no país, foi fruto de uma escolha estratégica. A idéia, desde o princípio, era construir fora do eixo das grandes cidades uma indústria enxuta e, segundo a própria fábrica, dotada de uma estrutura inteligente. Com essa implantação buscava uma oferta de mão-de-obra mais barata, com perfil jovem e sem experiência (receberiam treinamento na própria fábrica), menor grau de organização sindical, menor idade e menor escolaridade. A partir daí, surge uma política de alta rotatividade que ajuda a inibir o movimento sindical, até mesmo pela falta de experiência dos novos operários. Assim, temos uma linha de montagem formada com alta intensidade tecnológica e baixa intensidade de pessoal (menos gente trabalhando mais e com menor remuneração), além da isenção fiscal com a qual foi beneficiada pelo governo bahiano. Sem história, nota-se um alheamento da unidade em relação à comunidade próxima.

Ainda, poder-se-ia estranhar o fato de uma empresa, como a Ford, cujo lema possui forte apelo corporativo, apresente um desempenho tão pífio diante das respostas de seus colaboradores. Isso, talvez, poderia ser explicado pelo fato de, por trás da

intensividade tecnológica, permanecer a mesma matriz fordista de gestão de pessoas. Como dizia o fundador da empresa, Henry Ford, isso se torna auto - explicativo: " O cliente é livre para escolher o veículo que ele quiser, desde que seja preto e do modelo T.

Ressalta-se, ao longo de todo o estudo, a questão do trabalho imaterial (isto é, a construção da subjetividade e singularidade da pessoa humana) desconsiderado em um capitalismo industrial vertiginoso, mas cujo valor acaba por se impor no debate sobre o modelo de gestão administrativa para o século XXI.

Por fim, a partir deste estudo comparativo de duas das representativas unidades da história da indústria automobilística nacional, esperamos ter contribuído para elucidar aspectos importantes do efetivamente praticado na Gestão de Pessoas em nosso território, descortinando novas questões para a nossa área de estudo.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREA, Gabor. *Os filósofos do Capitalismo: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Ed. campos, 2001.

ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro. – Organizadores. *De JK a FHC – A reinvenção dos carros*. – São Paulo: Editora Scritta, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. *Indústria Automobilística Brasileira: uma história de desafios*. São Paulo. Autodata, 1994.

BARCELLOS, P. *Educação e tecnologia para a efetiva formação do sujeito, cidadão, trabalhador produtivo*. Rio de Janeiro, 1996. Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. *Pensamento Econômico Brasileiro: O ciclo ideológico do desenvolvimentismo*. – 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 1996.

BOLETIM DIEESE. São Paulo. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, 1960-1961, 1982.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista*. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESCIANI, Luís Paulo. *Da Resistência à Contratação: Tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil*. – Brasília: SESI – DN, 1994.

CALLIARI, Marcelo. *Stempel assume lugar do controvertido Smith na GM*. Folha de São Paulo. São Paulo, 05 de novembro, 1990.

CARVALHO, R. Q. *Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística*. Porto Alegre, L & PM, 1987.

CARVALHO, R. Q. *Projeto de primeiro mundo com conhecimentos e trabalho de terceiro?* – T.D. N.12 DPTC/ IG / UNICAMP, 1992.

CAMPETTI, L.; POLO, G. *Lê mani sui nostri cervelli. Il Manifesto.* Roma. 25 apr. 1990.p.2-3.

CHAUÍ, M. *Convite à filosofia.* São Paulo: Editora Ática, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; O nono papel dos recursos humanos nas organizações.* 3^a. Ed. Rio de Janeiro. Ed. Campos, 1999.

CONCEIÇÃO, Jefferson José da. *As Fábricas do ABC no Olho do Furacao: a indústria de autopeças e a reestruturação da cadeia de produção automotiva nos anos 90.* 2001. 224f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul – SP.

DAVEL, Eduardo & VERGARA, Silvia. *Gestão com pessoas e subjetividade.* São Paulo: Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.* Rio de Janeiro. Ed. José Olympio,1999.

FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. (orgs.) *Organização do Trabalho.* São Paulo, Atlas, 1983.

FREITAS, F. *Parceiros na vitória - administração participativa no mundo.* Rio de Janeiro: Cultura Editores Associados, 1991.

GAMA, R. *História da técnica e da Tecnologia.* São Paulo: T. A. QUEIROZ / EDUSP, 1985.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de reorganização industrial.* Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1982.

HUMPHREY, J. *Fazendo o milagre: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis: Vozes / CEBRAP, 1982.

KERTENETZKY, Jaques. *A história da Metal Leve S.A. : a empresa privada nacional líder no setor metal mecânico*. 1985. 164f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro.

LEVENFUS, SOARES & Cols. *Orientação Vocacional Ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MACHADO, L. R. S. *A Educação e os desafios das novas tecnologias – In: Novas tecnologias, trabalho e educação um debate multidisciplinar*. . Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.

MARX, Roberto. *Trabalho em grupo, Polivalência e Controle*. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org). *De JK à FHC: A reinvenção dos carros*. São Paulo. Ed. Scritta, 1997. p. 183 – 203.

LAZZARATO, Maurizio & NEGRI, Antonio. *Trabalho Imaterial, Formas de Vida e Produção de Subjetividade*. Rio de Janeiro, Ed. DP&A, 2001.

MELO, M. C. O. L. *Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos*. In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M., org. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.

MORIN, E. *Science avec conscience*. Paris: Fayard, 1990.

MOTTA, Fernando & FREITAS, Maria Éster. *Vida psíquica e organização*. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

NEGRO, Antonio Luigi. *Servos do Tempo*. . In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK à FHC: A reinvenção dos carros*. São Paulo. Ed. Scritta, 1997. p. 91 – 123.

ORTEGA Y GASSET. *Meditação sobre a técnica*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1991.

PINHEIRO P.S.; Hall, M. H. *A classe operária no Brasil: Documentos (1889 a 1930)*. São Paulo: Alfa-Ômega, 1979 (v. 1, O movimento operário).

POCHMANN, Marcio. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final de século – 3ª*. Ed. São Paulo: Editor Contexto, 2002.

POSTHUMA, Anne Caroline. *Autopeças na encruzilhada: Autopeças na Encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização*. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK à FHC: A reinvenção dos carros*. São Paulo. Ed. Scritta, 1997. p. 389 – 411.

RATTNER, H. *Debate – In: Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.

RODRIGUES, I. J. *Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria*. São Paulo: Cortez, 1990.

RODRIGUES, J.A. *Sindicato e desenvolvimento no Brasil*. 22ed. São Paulo: Ed. Símbolo, 1979.

SALE, Kirkpatrick. *Inimigos do Futuro. A guerra dos luditas contra a revolução industrial e o desemprego. Lições para o presente*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SALLES, A. B. T. *A dimensão humana nas transformações do trabalho*. Rio de Janeiro, 1995. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 8ªed.- Rio de Janeiro, Ed. Record, 2004.

SHAPIRO, Helen. *A primeira migração das montadoras: 1956 – 1968*. . In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK à FHC: A reinvenção dos carros*. São Paulo. Ed. Scritta, 1997. p. 23-74.

SIQUEIRA, R. *O tempo e o controle do trabalho humano no capitalismo industrial*. Rio de Janeiro, 2001. Tese de mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.

VALLE, R. *Um Século de Racionalização da Produção: da decisão correta à intercompreensão possível. O encontro entre as racionalidades técnica e comunicativa na “Sociedade da Globalização” e “do Conhecimento”*.

ZILBOVICIUS, M. M. *Et al. Novas estratégias empresariais e novas respostas operárias: a Operação Vaca Brava*. Cadernos DEP, v. 2, n. 6, p. 1-54, 1986.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA OS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES**FORD E VOLKSWAGEN**

- 1) Qual a faixa salarial dos operários?
- 2) Quais são os turnos de trabalho na fábrica?
- 3) Existe trabalho 24:00 horas?
- 4) Qual é o tempo de médio de trabalho dos operários?
- 5) Qual o grau médio de escolaridade dos metalúrgicos?
- 6) E qual o grau médio de idade dos metalúrgicos?
- 7) Que mudanças podem ser vistas pelo pessoal da diretoria entre empresa e sindicato?
- 8) O que vocês acham que mudou nessa relação nesses últimos 10 anos?
- 9) Quais são as questões mais exigentes que os RH vê em relação com os trabalhadores?
- 10) Em relação a treinamento. Qual o esquema de treinamento de vocês, ou seja, como eles são treinados?
- 11) E com que frequência isso?
- 12) Existe algum estudo de índice de motivação dos funcionários? E quais são as habilidades hoje exigidas por vocês?
- 13) O que a Ford/Volkswagen espera quando vocês recrutam um funcionário para vir trabalhar na empresa?
- 14) Vocês estão recrutando atualmente?
- 15) Quais são as políticas de RH da empresa hoje em linhas gerais? Por exemplo, algum trabalho com a família dos trabalhadores da empresa e etc...?
- 16) Como é o ambiente de trabalho dentro da empresa? Quais as principais características do ambiente de trabalho participativas?
- 17) Como está o índice de demissão da empresa?
- 18) Se vocês perceberam as transformações desses operários nos últimos 10 anos no país? E o que é que mudou deles e na empresa?
- 19) O que você acha de um ex-metalúrgico na presidência da república?
- 20) E está sendo também significativo para a indústria automobilística?

**QUESTIONÁRIO PARA OS METALÚRGICOS DAS ORGANIZAÇÕES
FORD E VOLKSWAGEN**

- 1) Homem / Mulher
- 2) Idade:
- 3) Área em que trabalha na organização?
- 4) Já mudou da sua área de trabalho para alguma outra área no seu tempo de trabalho na empresa?
- 5) Nesse tempo o que mudou na sua área de trabalho?
- 6) Possui carteira assinada? Sim / Não
- 7) Há quanto tempo?
- 8) Qual seu salário?
- 9) Quantas horas de trabalho por dia?
- 10) Faz hora extra? Quando faz hora extra? Por que faz hora extra? Com que frequência faz hora extra?
- 11) É remunerado pelas horas extras ou entra para o banco de horas?
- 12) Descreva seu trabalho (da forma que quiser):
- 13) Quais são as principais exigências, ou seja, habilidades, capacitação no exercício do seu trabalho?
- 14) Como foram apropriadas novas tecnologias no seu trabalho? Houve treinamento?
- 15) Como foi sua adaptação ao uso dessas tecnologias?
- 16) Existem ao seu ver, encomodações em relação a essas novas tecnologias e que refletem no seu trabalho?
- 17) Quais outras tecnologias seriam interessantes?
- 18) Ao final de um dia de trabalho aparecem problemas físicos?
- 19) Quais são os mais frequentes?
- 20) A empresa se preocupa com isso?
- 21) Descreva o que é ser funcionário desta empresa (exponha como achar melhor):

- 22) **Como foi seu processo na entrada da empresa?**
- 23) **Vocês são treinados? Como? Com que frequência?**
- 24) **O treinamento é na hora do expediente ou fora do horário do expediente?**
- 25) **Como é a política de remuneração da empresa?**
- 26) **Quais são os critérios adotados pela empresa de progressão funcional e aumento salarial?**
- 27) **Há algum tipo de política voltada para a saúde do trabalhador? Quais são?**
- 28) **Qual o grau de participação que vocês tem no processo decisório nas questões do dia-a-dia do trabalho de vocês?**
- 29) **A organização incentiva a participação dos funcionários nas decisões do trabalho?**
- 30) **Como e com que frequência são feitas as demissões dentro da empresa? Anuais? Mensais?**
- 31) **Em caso de demissão a empresa oferece algum suporte?**
- 32) **Este próximo espaço é livre para você colocar suas questões do que quiser falar ou achar necessário:**

Entrevista com Diretoria de RH da Volks – ABC Paulista

Diretor Trabalhista: Nilton Júnior / 2004

Entrevistado – Nós fizemos da indústria automobilística aqui um mercado fechado até a era de Collor. Ela acompanhou quase que paralelamente a transformação da realidade trabalhista, a ausência (a isenção) de qualquer direito da parte dos trabalhadores, a era Vargas, a organização dos trabalhadores no posto de trabalho. A dimensão que isso tornou quando chegamos na década de 80. E aí, a abertura política e chega o momento Collor. O momento Collor, uma abertura, já uma transformação, os direitos já estabelecidos no Brasil, em conquista do trabalhismo principalmente aqui no ABC. E aí, vem a era Collor que escancara o mercado, abre o Brasil para todos os mercados com uma indústria que vinha há anos sem atualização tecnológica, e sem nenhuma condição de competitividade quando se começa a se falar da globalização.

A indústria brasileira foi pega completamente de surpresa, para esta realidade. Têm os novos (new camers), novas empresas. Estas novas empresas se instalam com conceitos ultramodernos. “Modernos” (entre aspas) no aspecto de uma nova visão da organização da forma de se fazer o carro, dentro da indústria automobilística. Uma concorrência absurda, enquanto, nós tínhamos todas as nossas empresas voltadas a produzir do parafuso á estamparia do carro; a monta-lo completamente. Todos os serviços imaginários feitos na mão do fabricante, na mão da montadora, e as outras vinham com conceitos ultramodernos, pré-conjuntos montados em outras micro-empresas e muitas vezes em outras partes do mundo. Essa é a realidade.

As empresas começam a se adaptar, no caso específico da Volkswagen e da Ford elas têm a cisão, elas haviam formado uma holding de Autolatina volks e Ford. Elas rompem esse casamento e cada uma trata do seu investimento. Trata de atualizar o seu parque industrial, as suas unidades e aí nós vivemos um período de extrema expectativa de uma indústria de 3.000.000 milhões de veículos com as novas montadoras se preparando para absorver essa demanda e as antigas ampliando a sua capacidade de produção. E aí nasce as novas empresas da Ford, da GM, e da Volkswagen. Foram 3 (três) a novas empresas, novas unidades que aumentaram essa capacidade. Começa logo depois aquela sucessão de crises, e a capacidade industrial quase que duplicada, ela passa a ficar ociosa em 60% e 40% da crise. Por quê? Por que todo mundo veio preparado para um mercado de 3.000.000 milhões e nós voltamos agora a conviver com um mercado de 1.000.000 (um milhão), 1.200.000 (um milhão e duzentos) mais ou menos. Então, virou um caos e essa indústria teve que ser readaptada, repensada em suas formas de trabalho, mas mesmo assim se perseguiu uma nova composição para as empresas e aí camaçari aparece São Jose dos Pinhais, Gravataí, Juiz de Fora e etc. as empresas vão se condicionando em novos locais, com novas condições de salário, uma nova sistemática de produção, cada um fez sua política, cada um fez sua tecnologia, mas muito superficialmente a história passa por essas etapas. E desta etapa você ainda registra diferenças. A única que não fez isso foi a Fiat. A Fiat não tem uma nova unidade, ela continua trabalhando em Betim com suas características, mas ainda guardando uma enorme diferença em relação as montadoras do ABC. As demais todas seguiram por esse caminho com novos lugares, e pelo que a gente diz que é importante se comparar e se estudar, é o quanto estas novas

unidades já não tem, já não casam com as características das antigas. Não no caso da Volkswagen por que a política, ela guarda ainda muita relação entre unidades novas e unidades antigas ainda com distancias é claro, mas que eu não percebo tão claramente, não de forma tão acentuada com as concorrentes. Essa é que é a minha grande diferença. Grande diferença da Volks.

1) Quais são os tipos de carro que a volks monta?

Nós temos no Brasil algumas unidades. A unidade mais antiga é a Anchieta. A Anchieta é um complexo industrial. Nós temos aqui além da montagem de carro, desde a estamparia a armação, pintura e montagem, então nós fazemos Gol, Saveiro, Santana, pólo Hetch, pólo sedan, Kombi e o novo Fox que é oferecido no mercado Europeu e será produzido aqui. É o modelo da Volkswagen e esta trazendo um resultado significativo de 6% a 7% de fatia de mercado. De participação de mercado. Além da produção da estamparia, montagem e armação desses carros, também fazemos motores. Os motores antigos da volks, os motores que equipa Santana, que equipa o 1.8, a Kombi são produzidos aqui.

2) Para exportação também?

O que nós exportamos, os modelos que são feitos aqui, nós exportamos o Gol. O Gol tem uma violência importantíssima na América latina. Hoje nós estamos fazendo uma parceria com o mercado uriano e estamos preparando o Irã para montagem de carros lá, para produção praticamente de carro, então o Gol ele tem uma...ele é assimilado por uma série de mercados, esses mercados de países não tão desenvolvidos. Esses países que tem uma característica... Além disso, nós temos uma engenharia, uma área de desenvolvimento de produto que agrega mais de 1.000 pessoas, nós temos uma ferramentaria que é toda a preparação das ferramentas para estampar e tudo mais, o dispositivo de montagem. Essa ferramentaria seguramente é uma das maiores do país e uma das maiores do grupo Volkswagen. Ela também incorpora 1.100 pessoas. E temos todas as áreas administrativas, corporativas nesta unidade. Nós temos hoje diretamente 12.000 empregados aqui na fábrica em Anchieta. A relação direta é absurda. A terceirização na fábrica não existe para uma atividade fim, o que nós fizemos durante vários acordos aqui com o sindicato, foi a transferência de operações para outras empresas. Não delas aqui dentro. Nós temos atividades de terceiros aqui dentro, mas não atividades fins. E algumas atividades que foram levadas para terceiros. Então nós fazemos, por exemplo, toda a composição dos motores, por exemplo: fundição, usinagem. Hoje, nós não temos mais uma fundição. Nós entregamos a uma empresa dedicada a ela, a este negócio e assim outras atividades.

3) Qual a faixa salarial operários?

O operário de chão e fábrica... Deixa eu te falar com precisão. O nosso salário médio entre os horistas, que é o mais importante nós estamos falando de 2.400,00 os diretos. O pessoal de produção. O pessoal de suporte, das áreas indiretas é de 3.400,00. O que nos leva um salário médio entre horistas do pessoal de produção e de suporte de 2.800,00 reais. Quase 2.900,00.

4) Quais seriam os turnos de trabalho, manhã, tarde e noite?

Nós trabalhamos essencialmente em dois turnos. Primeiro e segundo turnos das 6:00 hs às 14:55 hs. Das 14:55 hs às 22:36 hs. Horários periódicos para o pessoal da jornada. Das 6:00 hs às 15:00 hs, das 15:00 hs às 11:30 hs.

5) Existe trabalho 24 hs?

Existe. Em algumas atividades, essencialmente nas atividades de estamperia e de armação, parte delas. Nós temos hoje 500 pessoas que vivem no terceiro turno.

6) Qual seria o tempo de trabalho médio deles mais ou menos?

O tempo médio máximo é de 16:00 hs. A fábrica opera na sua maior parte 16:00 hs. E o pessoal administrativo, nós estamos falando aqui de 3.000 pessoas aproximadamente elas trabalham das 08:00 às 17:00 hs.

7) Qual o grau médio de escolaridade dos metalúrgicos?

Seguramente, 2 grau médio. Nós fizemos até algum tempo uma escola. Então, todos os profissionais que não tinham até segundo grau, foi dado a oportunidade de realizar o segundo grau. Isso já foi superado, nosso pessoal está nesse patamar de segundo grau.

8) Que mudanças podem ser vistas pelo pessoal da diretoria entre empresa e sindicato? O que vocês acham que mudou nessa relação nesses últimos 10 anos?

Nos últimos 10 anos seguramente a principal mudança foi na visão do sindicato em entender que nós precisamos viabilizar os negócios. Que as relações do trabalho não podem significar um empecilho, a viabilidade de um novo investimento a continuidade do negócio. Uma relação compromissada com o seguro do negócio é o que parece o maior destaque do ponto de vista do sindicato. Não que isso torne o dia a dia tranquilo, fácil, mas aquela relação da conquista a qualquer preço independente do que aconteceria com o negócio, é para mim a marca dos maiores .. e que para mim independente da questão ideológica, para mim passou a ser uma questão de sobrevivência. Ou se pensava dessa maneira ou não teria base a ser representada. Então, foi uma adaptação que a vida forçou que fizesse. Até acho que hoje o sindicato tem essa consciência, tem essa convicção, mas ela foi levada pelo... ela não é simpática ao conceito natural, mas uma questão de sobrevivência.

9) Quais são as questões mais exigentes que os RH vê em relação com os trabalhadores?

Eu não tenho nenhuma dúvida que a Volks é a empresa que melhor oferece condições de manifestação por parte de seus trabalhadores, que reconhece todo tipo de organismos de representação, entidades de representação do sindicato, representação dela. Não sei se vc já tem essa informação, mas nós temos aqui nessa fábrica 31 empregados que são eleitos e ficam dispensados das suas atividades por tempo totalmente livres só para defender os interesses dos trabalhadores. São 31 pessoas que não fazem outra coisa senão consultar os interesses e direitos dos trabalhadores. Além destas nós temos mais 10 pessoas que são eleitas pelo sindicato que também dispõe de tempo livre para interagir com trabalhadores e com a companhia para defesa dos direitos, além disso, a Volkswagen tem um comitê

mundial de trabalhadores onde ela coloca um desses profissionais em reuniões anuais, onde são apresentados os planejamentos, os objetivos da Volkswagen do grupo mundial, e estas relações elas estão definidas, determinadas por acordos, por estatutos, então a Volkswagen tem sem dúvida alguma o melhor exemplo de mecanismo de representação dos trabalhadores, mas tem também com isso, uma base extremamente... a medida em que você abre a oportunidade do debate e da discussão, você gera uma massa crítica incrível e essa massa crítica faz o papel do sindicato e nosso das relações de trabalho, que você pode ter pessoas muito mais insatisfeitas do que as nossas, mas sem nenhum caminho livre para a manifestação, sem nenhum caminho de levar os seus anseios ou a sua frustração a frente, aqui é exatamente o oposto. Todos tem condições de levar o mais simples anseio, a mais singela das frustrações a frente. Muitas vezes com cargo exagerado, então essa é a parte dura de uma relação aberta. De uma filosofia que a Volkswagen defende. Mais do que propostas, de quadros na parede, ela tem a prática dessa relação aberta. Então, os anseios dos nossos trabalhadores falando exclusivamente dessa unidade, essa unidade viveu essa transformação que hoje em dia ela tem. Os trabalhadores aqui viveram esta completa mudança nos processos de fazer carro. No processo da realidade trabalhista no Brasil. Ela viveu quase que a ausência de direitos, a conquista dos direitos, a transformação do mercado e das indústrias e ela tiveram que se adaptar também, Então você tem pessoas que ainda vivem, que ainda sentem a dor daquela ferida e tem outra que usufruem direitos que se quer tem idéia do quão difícil foram para serem conquistados. Essa é a nossa população. E tem aquele com absoluta consciência. “Então, eu sei. Acho que a empresa tem razão nisso, não tem nisso”...Mas você vive por essa curiosa condição nossa, você tem os elos da companhia todos esses comportamento que eu te relatei. Então, seus principais anseios para mim me parecem: Como nós somos uma empresa que oferece muitas garantias, é natural que os nossos profissionais queiram cada vez mais segurança. O que o país não oferece. Nesta empresa ninguém é desligado, ninguém perde o seu emprego senão surtar, roubar, agredir, consumir droga, consumir bebida na companhia. Eu não digo daquele que chega bêbado, ou sobre efeito de algum entorpecente. Este é tratado. Eu me refiro aquele que resolve consumir, portar o entorpecente ou a bebida aqui. Nenhuma pessoa é desligada senão por essas razões. E assim será até novembro de 2006. Você pode perguntar a qualquer pessoa desse país a perguntar quem tem a certeza que não perderá o emprego até novembro de 2006.

10) Em relação a treinamento. Qual o esquema de treinamento de vocês, ou seja, como eles são treinados?

Nós temos um sistema de produção social. É uma metodologia, um conceito da organização do processo de produção da Volkswagen. É mundial. Esse sistema da produção da Volkswagen esta dividida em módulos. Cada um desses módulos ele exige a preparação dos profissionais para a interpretação dos conceitos e dá devida organização e disciplina do seu trabalho. Então, todo o nosso sistema, todo o nosso processo tem a pré-condição da pessoa estar preparada, treinada para exercer qualquer atividade para qual esta sendo indicada. Então, nós temos todo tipo de treinamento. O treinamento preparatório, o treinamento de preparação de conceitos, o de reciclagem, o local de trabalho. Todo tipo de treinamento dado pela Volks.

E com que frequência isso?

Sempre. Infelizmente eu não tenho aqui os dados, mas nós temos... Nós fazemos um processo de levantamento de necessidade de treinamento, por exemplo, e as horas de

treinamento com o nosso pessoal eu te passo depois os dados. Mas, estão de grande destaque e referência.

11) Existe algum estudo de índice de motivação dos funcionários? E quais são as habilidades hoje exigidas por vocês? As habilidades as cognitivas, as motivacionais e as emocionais desses trabalhadores na linha de montagem?

Primeiro a respeito do indicador da linha de produção. Nós temos sim e fazemos uma pesquisa de clima organizacional, onde nós tentamos perceber estas questões principais, lembrando que nós vivemos uma fábrica em transformação. É claro que afeta o clima organizacional. E nosso objetivo agora, é reconhecer que nós chegamos num patamar bastante interessante de adequação do nosso negócio. Nós agora apartir de 2005, nós teremos um grande processo de interação profissional e terno com o envolvimento e com o comprometimento dele com esse resultado que tem que ser combinado, né? Não adianta a diretoria, a gestão da companhia definir meta e os trabalhadores não a reconhecerem como importante. Então, depois de uma série de informações e turbações que nós fizemos no aspecto de estruturação fantástica, agora nós temos este foco. Não que não tenha sido foco durante todos esses anos, mas ele será o foco no ano de 2005 na Volkswagen. Recordando um desenho muito próximo do que nós planejamos, então é o momento de fazermos. Nesse processo de esperar do profissional, o que nós esperamos dele do aspecto emocional, do equilíbrio. Que ele reconheça as dificuldades e esteja preparado para supera-las, mas como profissional. Estamos valorizando na prática o trabalho em equipe e queremos com isso que ele tenha reconhecimento destes resultados. Identificando resultados de um determinado setor, de um determinado departamento e resultados gerais. Nós introduzimos já uns dois anos um programa de reconhecimento, onde os empregados se sintam á vontade... se inscrevem a ter reconhecido um modelo relacionado com sua atividade. Isso foi um estrondoso sucesso em todas as unidades. E fez com que nós percebêssemos que isso realmente vale a pena. Toda vez que você trabalha a motivação relacionada aos resultados, ao desempenho das pessoas, nós levamos isso de forma positiva. Por isso, queremos que os mecanismos de reconhecimento do ponto de vista salarial também tenha esses aspectos. A idéia de socializar os resultados, ela não é a nossa convicção. Na verdade em relação ao ser humano, ele não quer ser um grupo, ele quer ser ele mesmo. Essa é a nossa certeza. Ele quer ser identificado, ele quer a sua particularidade, então que também favorecer esse entendimento. Reconhecer o trabalho em equipe, mas não tirando essa individualidade. Essa é a nossa proposta.

12) O que a volks espera quando vocês recrutam um funcionário para vir trabalhar na empresa?

Esse censo de profissionalismo e a idéia da interpretação do negócio. Nós temos cada vez mais levado a informação do negócio para as pessoas para que elas possam participar das decisões, para que elas possam se preocupar com a forma de se chegar aquele resultado. O recrutamento nesta unidade ele não acontece por reconhecimento pela estruturação. Mas nas novas unidades nós não só fazemos esse processo de treinamento de divulgação das nossas convicções, como nós já temos em Curitiba um grupo que faz papel de multiplicador. Eles se prepararam para prestarem esse treinamento, eles já absorverem o conceito de tal maneira, que eles fazem o treinamento aos recém chegados. E ainda fora do horário de trabalho, sem nenhuma remuneração. O interesse do resultado, do reconhecimento do avanço profissional, da carreira dele.

13) Vocês estão recrutando atualmente?

Nesta unidade não. Mas, nós recrutamos. Recentemente 600 pessoas em Curitiba. Recrutamos 50 pessoas em São Carlos. Nós temos todo esse complexo aqui no ABC. Nós produzimos em Taubaté uma fábrica que existe desde 1976 o Gol e a Parati. Introduzimos em São José dos Pinhais o Fox, o Golf e o Audi A3. Nós temos o Audi, nós temos a Benckley irmã da Hols Roice, são modelos da mesma estibe. Nós temos a Lan Borgine que é uma máquina esportiva e a Bulgati duas marcas bastante esportivas e bastante arrojadas. Temos a Escoda (de uma empresa checa), temos Seat que é uma empresa espanhola que produz o Córdoba e Ibiza para o Brasil e a fábrica de caminhões.

14) Quais os países que exportam?

Nós exportamos para toda América latina, para boa parte da América central, para América do norte, para o mercado europeu, não tem lugar para onde nós não exportamos. Para todo o mundo.

15) Quais são as políticas de RH da empresa hoje em linhas gerais? Por exemplo, algum trabalho com a família dos trabalhadores da empresa e etc...

Nós temos do ponto de vista nós estamos iniciando por acaso um programa de voluntariado, pensando nesse aspecto da participação dos nossos profissionais, isso vai acontecer agora, mas nós temos uma política em que todo ano os profissionais doam uma hora, a última hora do seu trabalho chama-se uma hora para o futuro para as entidades de menores poderes aquisitivos essa armação que começou na Volkswagen mundial e tem aqui hoje com uma parceria com o sindicato e por sinal, a entidade na qual são destinados os recursos são entidades escolhidas pelos sindicatos. Então nós temos essa ação dos empregados, a Volkswagen tem uma política de tratamento de profissionais com dependência química no aspecto social. Nós temos toda a dependência química a gente fala tanto do pessoal envolvido com drogas como o do pessoal com álcool. São tratados. Nosso tratamento é levado em questão como uma doença mesmo. Nós temos o sistema, o programa AIDS que foi colocado como referência mundial do tratamento aidético. Um programa de prevenção e tratamento de Aids. Esse programa já recebeu todo tipo de premiação, inclusive na ONU. Quando o Brasil foi levado a ONU para o reconhecimento da política que o Brasil é referência mundial, a Volkswagen estava nesta continuação com seu programa. Nós temos um programa chamado.... (em inglês) que é um tratamento das crianças e gestantes na sua residência. E outro programa chamado... Quando a pessoa apresenta alguma doença nós transferimos o tratamento para residência. Para que ele esteja mais em contato com a sua família e a recuperação acontece com uma rapidez incrível. Essas políticas elas são referência no Brasil e no mundo da Volkswagen. Nós recebemos a organização mundial do trabalho, internacional do trabalho, a organização mundial de saúde, ONU, para a apresentação destas políticas que são incríveis. Se eu colocar os profissionais que são dedicados a isso, você não vai deixá-los embora. O trabalho é fantástico.

16) Como é o ambiente de trabalho dentro da empresa? Quais as principais características do ambiente de trabalho participativas?

Eles não têm medo de serem demitidos e não tem pela garantia e nunca tiveram por que seguramente a Volkswagen oferece um processo de justiça incrível. Pela sua filosofia e pela atuação sindical. O sindicato que disser que é na Volkswagen só por conta de sua atuação não está sendo correto. E se a Volkswagen disser que é por sua atuação política também não está sendo correto. É uma combinação desses dois poderes. Da convicção da Volkswagen dessa relação aberta com seus profissionais, dos seus trabalhadores e da força sindical. O maior exemplo do que é uma política da Volkswagen, mesmo nos mercados onde não há uma atuação sindical presente, tão forte a Volkswagen mantém a mesma coisa. Mantém a mesma praticidade. Mas, é verdade e importante frizar que isso é uma política dessas duas forças.

17) Como está o índice de demissão da empresa?

Turn over de 1% ao ano. Tem um detalhe, não há assunto que a parte inimiga dessa história que é o sindicato possa dizer que não foram tratados. Nós temos muitas divergências. Não posso dizer que tenha falta de ética, falta de transparência, passam longe dessa relação. Até pelo profissionalismo desses dois lados. Eles têm uma convicção, uma postura ideológica, tão bem coloca, tão verdadeira que podemos ter divergências conceituais. Divergências do que é o correto, mas nunca uma atitude desonesta e etc... ao contrário, eles são irritantemente ideológicos. Mas, é verdade que se faz a nossa relação que não é uma relação fácil. A gente dispõe de mecanismos que todo dia é um problema.

As relações são tensas por essa massa crítica que nós vivemos então, assuntos que você se quer discutiria em outras organizações, aqui ganha essa atenção. Por que? Por que você tem votos (vogus) legitimamente colocados e reconhecidos, você tem uma visão e uma exigência extraordinária. Então, por estas razões questões muito simples por exemplo: como a demissão de uma pessoa que agrediu outra, ganha aqui um amplo debate, muitas vezes protestos de paralização para o que nós aí enxergamos como... Quando você consegue em pleno 2004 pessoas que não resolveram suas questões como na idade da pedra se faziam, e aí você ainda coloca em risco a normalidade da operação, e por conta disso, atitudes destemperadas, ela não faz sentido nesse ambiente, nesse contexto. Então, nós não esperamos que esse tipo de atitude aconteça. Nossa expectativa é que seja sempre completamente afastado de qualquer defesa da parte do sindicato.

18) Se vocês perceberam as transformações desses operários nos últimos 10 anos no país? E o que é que mudou deles e na empresa?

Falar de São Bernardo do Campo, falar de uma história sindical que tem um sindicato com seu vice-presidente, que hoje ocupa a presidência da república, o outro é deputado federal e outro foi candidato a prefeito desta cidade, o outro é delegado regional do trabalho, o outro é presidente do sesi, mas do que isso, foram figuras, foi o cenário da transformação política. Eu como uma pessoa que tem princípio democrático, não posso deixar de admirar todas essas pessoas e o resultado do trabalho delas. Então, quando eu observo, quando você me pergunta de que forma os trabalhadores evoluíram nesses 10 anos, eles evoluíram quanto o Brasil evoluiu. O quanto nós crescemos do ponto de vista da consciência política, o quanto nós crescemos do ponto de vista de reconhecermos todas as dificuldades que o mundo nos coloca e não tem nenhum exagero nessa colocação. Hoje nós vivemos uma disputa em todo o mundo, em cada ponto do mundo. E essas pessoas passaram por esta transformação vivendo um momento de muita felicidade, de resultados extremamente positivos, tiveram crises dolorosas, e estão agora mostrando

esta força de que conseguiram uma transformação, nós por exemplo recebemos uma fábrica que foi fundada em 1953 ela hoje recebeu a alguns anos um dos modelos mais modernos e receberá agora ... Eu só posso dizer que são profissionais que conseguiram superar os desafios e estão preparados para o mundo. Essa é a minha leitura.

19) O que vc acha de um ex-metalúrgico na presidência da república?

Acho bastante importante. Para a história política brasileira. Na minha opinião, particularmente e pessoal é um passo que a nossa história não poderia deixar de dar. E que ela vai depois dizer quantos desvios ocorreram, aconteceram, mas sem dúvida o interesse e a convicção dessas pessoas que chegaram ao governo agora em fazer uma realidade diferente para este país. Então, eu vejo de uma forma importantíssima. Não imagino que a nossa história pudesse ir tão bem nessa etapa, acho que muita coisa aí tem que se ajustar. Acho que há uma confusão ainda ideológica, embora ele atue numa visão ultramoderna e realista. E em outros momentos que se prende a conceitos que não há desenhos no país, num mundo de sucesso. Como vc está diante de um fato concreto de resultados, que tem do outro lado ideologias que somam e que não apresentaram nenhum resultado positivo, não vejo razão para essa confusão, mas percebo que partes desse problema que tem e fico feliz em saber que o ABC e tenho orgulho de fazer parte do ABC e por essa transformação que ele conseguiu fazer. Acho que o país não poderia se furtar a essas permissas, de forma alguma.

Se tem uma coisa que ninguém pode negar, é da grandiosidade da figura do presidente. Por que uma pessoa que viveu o que viveu, e que adquiriu a condição de absorção de tantos conceitos, tão contrastantes e que tem demonstrado tamanha habilidade, não pode deixar de ser uma referência para história. Não imagino que alguém possa dizer diferente. Pode discordar das atitudes, de determinados assuntos que ele determinar, mas nunca daquilo que ele realmente representa. Então, nesse aspecto eu tive a oportunidade nas visitas que ele fez aqui a fábrica de estar com ele. Ele é de um carisma impressionante. Imagina que os maiores da nossa história.

20) E está sendo também significativo para a indústria automobilística?

Nós precisamos modernizar os nossos mecanismos de abastecimento, os pódios, nós precisamos de políticas que favoreçam mais completamente os investimentos, a retenção de empregos, o desenvolvimento. Tenho muitas dúvidas a respeito da reforma trabalhista, muitas preocupações da forma como é representado, acho que a gente tem que ter muito cuidado p/ fazer acho que no aspecto do nosso trabalho as reformas trabalhista e sindical, serão fundamentais. Acho que fizemos o que nos foi importante até agora, mas ainda não vejo nossa organização para estas reformas naquela linha moderna neste governo. Ainda vejo nelas muito daquele conservadorismo e conceitos fora da nossa realidade. Nesse governo há transformações estão acontecendo sem dúvida, do aspecto das reformas penso de uma forma mais realista tanto comparado com o mundo tanto na sindical como na trabalhista. Para mim, claro amplas necessitam de mudanças sem dúvida alguma. O modelo sindical percebido aqui, não é o do Brasil. Aqui é fora da série do Brasil. Precisa ser reformado? Sem dúvida alguma. Talvez, com outras características em torno do que estamos vivendo e vendo. Mas, ainda tem muita discussão.

Entrevista com Diretoria de RH da Ford – Camaçari - Bahia

Gerente de Recursos Humanos: França / 2004

OBS.: A entrevista foi realizada com as perguntas selecionadas, mas o diretor preferiu responder fora de ordem.

- A fábrica da Ford em Camaçari foi inaugurada na data de 12 de outubro de 2001.
- Além dos carros para venda nacional, a fábrica produz os modelos Eco Export e Fiesta para a exportação, com um projeto para começar a produzir também o sedan para a exportação.
- Na opinião de França o projeto do ABC em São Paulo para a quantidade de produção de carros é maior do que o da Ford. Por que a participação de mercado é maior do que o da Ford, e inclusive a fábrica é maior do que a da Ford. E isso influencia também na atualização de modelos de tempo em tempo nos projetos de produção. Nos projetos de melhoria de produção. Isso também afeta a estimativa da produção das fábricas. Há um comprometimento de carros por empregado. Nesse contraponto a diferença existe, ou seja, a Ford é uma fábrica enxuta e mais moderna. Por outro lado a Volks tem uma possibilidade de produção maior pela capacidade da fábrica e pelo comprometimento do número de veículos e modelo por empregado.
- A fábrica da Ford foi ampliada no ano passado e em 2004 a perspectiva para a produção total de carros de passeio foi de 200.000 mil carros e conseguiram produzir 195.600 carros. Para 2005 a perspectiva com a ampliação da fábrica é de 250.000 mil carros.
- O projeto criado na cidade de Camaçari na implantação da fábrica era de criar emprego para quem não tinha emprego. Era necessário gerar novos postos de trabalho na região de Camaçari na Bahia, principalmente para quem não tinha emprego. Então, houve uma pré-seleção para dar início a um pré –treinamento. Para essa adaptação esse pré-treinamento criado e administrado pelo Senai para uma qualificação básica não somente da automatização da produção na fabricação dos carros, como também da filosofia da empresa. Esse processo foi realizado em três etapas de acordo com o término do curso no primeiro momento com 450 hs, no segundo momento mais um treinamento de mais 450 hs para cada operário já dentro da fábrica tendo sido aprovado no primeiro processo seletivo e finalmente a construção de uma mini fábrica para treinamento final até o processo final de fábrica.
- Em todo o processo cada empregado obteve 900 hs de treinamento total. Esse processo teve seu início no ano de 2000 e teve seu término na inauguração da fábrica em 12 de outubro de 2001. Vale lembrar que apartir do momento que os operários selecionados para a segunda etapa do treinamento já começaram a receber salário.
- Os perfis desses operários são de jovens numa idade média entre 19 á 26 anos. Numa média de trabalho de 42 horas semanais por cada operário, com uma formação mínima de 2. grau completo. A mão-de-obra estava dentro dessa faixa.

- A empresa opera em três turnos, manhã, tarde e noite num total de 21 hs trabalhada por dia.

- Dentro da empresa há alguns casos pontuais de drogas e bebida, mas a empresa oferece ajuda investindo em uma clínica especializada na cidade onde esses casos são tratados. A demissão ocorre em casos raríssimos quase não ocorrendo onde o turnover é baixo.

Todas as habilidades são consideradas. Principalmente a integridade:

- O comprometimento de que vc pode fazer o que é certo;
- O comprometimento de vc pode falar o que é certo;
- O comprometimento do respeito às pessoas;

Ainda são consideradas as seguintes habilidades, onde entra o código de conduta e de ética:

- Técnicas;
- Relacionamento interno;
- Relacionamento com a comunidade;
- Relacionamento com o cliente;

- Há também o compromisso com os negócios, como o relacionamento interpessoal externo e interno. Esse relacionamento consiste na conexão com a comunidade e com os clientes. Esse relacionamento vem do comitê de cidadania para se obter maior resultado principalmente na utilização do código de conduta e ética.

- Cada atividade tem um significado como um todo. Atividade voltada para o respeito com as pessoas, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e etc...

- Existe alguma pesquisa realizada pelo sistema de produção Ford, que são voltadas diretamente para as pessoas através de grupos de trabalho. Esses grupos estão presentes em todos os aspectos da companhia, como por exemplo: pesquisa de comportamento enxuto de liderança. Essa pesquisa atinge todos os níveis da organização apurando como está a percepção. Com isso se consegue saber as distorções.

- O processo trabalhado na empresa é em células – pontas de estrela. Esse processo se traduz em elementos dentro de grupos responsáveis pelas pessoas, responsáveis pela qualidade dos produtos, responsáveis pela segurança do trabalho, responsáveis pelos custos etc. Cada elemento dentro do grupo tem uma responsabilidade dentro do grupo até chegarem a ponta da estrela. Quando chegam a ponta dessa estrela há um sistema de reconhecimento ganhando premiação em forma de brindes, jantares, festas e etc. nunca em dinheiro. Na verdade, esses prêmios de reconhecimento se tornam uma simbologia de reconhecimento.

Entrevista realizada com Hélio (líder do movimento sindical dos metalúrgicos São Bernardo do Campo)

O medo de ser demitido?...

R: O medo de ser demitido... Na Volkswagen não tem tanto medo ou receio em ser demitido, até mesmo pelo acordo realizado. O que se questiona lá dentro hoje, é em renovar o acordo realizado. Vamos renovar ou não vamos renovar o acordo? A ansiedade de renovar o acordo por que está chegando 2006. Então o trabalhador nesse sentido, ele fica um pouco mais tranqüilo, né? O funcionário tem na cabeça o seguinte: Até 2006 eu não vou ser demitido a não ser que eu roube a empresa. Então, isso dá uma certa tranqüilidade pra ele. Agora o trabalho estressante, todo trabalho é estressante, principalmente agora com a modernidade, em que o trabalho na fábrica é aquela mesma coisa...Direto...Direto...Direto...! A mesmice...isso estressa e inclusive nós estamos propondo para as empresas, inclusive em algumas áreas acontece, de rodízios, né? Hoje a pessoa tá num local, amanhã tá no outro, vai ao que gosta, vai ao que não gosta . Tem outros que já estão doidos para sair, esse é aquele que fala assim, eu vou trabalhar aqui até amanhã, amanhã eu vou no outro. E amanhã eu vou num serviço mais tranqüilo e tal. Isso é estressante para qualquer um.

Fora a pressão psicológica que a gente esta vivendo. Essa pressão é aquela pressão que vem do nada... por exemplo, um acordo que nós fizemos e nós estamos quebrando o acordo. Nós estamos entendendo que a fábrica está quebrando o acordo. Isso cria uma preocupação muito grande no trabalhador. é uma visão que ele tem de como vai ser meu futuro? São jovens, né? E se a fábrica quebrar o acordo, ela pode quebrar o acordo? (nota: hoje em dia como o cenário econômico se apresenta tudo pode acontecer!) Eu não quero quebrar o acordo, então vou para justiça procurar meus direitos. É uma situação difícil, de tensão, de preocupação, tudo isso é estressante.

Como é o quadro demissional na fábrica?

Olha eu posso dizer a você que desde 1991 a fábrica não demitiu mais ninguém. Por que, não que nós não tivemos instabilidade de emprego desde de 1991, nós tivemos foi muita força. Porque em 1991 eles anunciaram no jornal 10.000 demissões. E foi a greve mais violenta que teve dentro da cidade. A mais violenta. De lá'pra cá é que começou as negociações, as grandes negociações... 'para demitir uma pessoa, tinha que passar por uma discussão de comissão de fábrica e pelo sindicato.

Essa relação fábrica e sindicato é forte, não é? Ela é significativa?

Foi uma conquista.

Você, enquanto metalúrgico, operário, o que você acha das transformações desses operários de 10 anos p/ cá? A cabeça mudou, mudou alguma coisa? Melhorou? Piorou? Enfim...

Eu acho que todo trabalho feito tem um resultado. E o nosso se conseguiu uma consciência maior. Ele ser mais questionador. Questionar tanto a empresa quanto sindicato. Com o processo longo de formação, e foi passando essa formação e etc. E também uma preocupação muito grande com esse sentimento de conquista que se tem hoje e de que nada vai acontecer e de que nada pode acontecer e de que o sindicato está chegando ao seu limite. Uma preocupação futura com o sindicato. O trabalhador cresceu muito no sentido de ciência política e isso não foi atoa. Foi todo um processo de formação que o sindicato proporcionou. Hoje, quando você entra na fábrica da Volkswagen, por exemplo, às 06:00 hs da manhã, é difícil você não ver o trabalhador com o jornalzinho dele debaixo do braço. É o jornal do sindicato, é o jornal da folha de São Paulo, É o jornal do ABC e etc.

Você me colocou stress e clima de tensão, né? O que isso causa em você?

Eu acho que no meu trabalho... eu entrei na volks como motorista em 1979. Trabalhei numa ...de 79 à 80. Eu já era ferramenteiro, mas como na época tinha uma dificuldade muito grande de você... o sonho de trabalhar numa empresa grande.. Né? Eu falei, eu vou entrar com essa função e depois eu me viro, por que senão depois eu não vou conseguir entrar lá. Aí entrei. Fiz alguns cursos lá dentro, terminei o colégio, fiz minha faculdade. Eu peguei a época da bolsa. Quando eu fazia matemática na faculdade, a volks pagava 70% de bolsa e era Autolatina. Ainda peguei essa época boa, por que hoje não tem. Como eu era trabalhador comum lá dentro, o que era estressante para mim, por que a época em que eu vivi era a época em que o puxa saco te demitia. Uma época horrível... você entrou aqui então, você não tem família. Não, mas tem o batizado do meu filho, o batizado do meu filho é o emprego. Eu gosto de jogar bola, eu não posso vir trabalhar domingo...ou você joga bola ou você trabalha na Volkswagen. Era duro, era duríssimo. Era muito mais estressante do que hoje, se vivia simplesmente numa escravidão. E eu despertei para o movimento sindical por essas coisas, em função disso. Em função da liberdade, do trabalhador ter liberdade de escolha, nos seus finais de semana, ou se ele quer trabalhar domingo... Agora, como dirigente sindical que eu sou desde 86, é um stress constante né? Quer dizer, eu não desfruto dessa tranquilidade que o trabalhador desfruta, chega às 06:00 tranquilo, não vou ser demitido, ganho um salário, minhas contas estão em dia, eu vou para casa. E aí nós passamos essa de 95 p/ cá , mais precisamente eu até 2000. Eu participei da coordenação por 3 mandatos, mas não como coordenador. Iniciamos a ... eu iniciei um processo na coordenação em 2000. Então, todo o processo que eu tive na coordenação eu passei num processo difícil, nessa administração. P/ mim foi estressante, difícil, eu fiz tratamento, eu faço terapia até hoje, foi uma loucura. Trabalho praticamente 18 horas. Foi um processo político difícil. Marinho tava arrasado. É vc do nada construir uma alternativa. Enfiar a viola no saco e não achar saída, ir para casa sem saída não dormir. Além das reuniões pesadas vc não dormia. Então, eu vivi dois papéis na vida, um de trabalhador comum e a outra de pegar as dores deles, né? Essa é a mais pesada até hoje. Hoje tivemos uma renovação, tivemos eleição agora na eleição de comissão de fábrica, e tivemos uma renovação de 60%. As pessoas que vêm novas se assustam com o tamanho da responsabilidade. Por que vc tem hora para entrar mas não tem hora para sair. Ou achar que o representante não faz nada. Falam assim: “Ah... o representante anda com uma agendinha no braço e não faz nada”. Na hora que ele tem que deparar com os problemas e tem que dar resposta e não acha resposta e tem que achar a resposta por que eles cobram e todo mundo cobra, eles não querem nem saber. Eles falam, eu te elegi, então eu quero que você resolva o meu problema. E as pessoas se assustam. Umas também desistem. Tem que estar no sangue, né? É muita terapia, né?

O que você acha de hoje um ex-metalúrgico estar no governo?

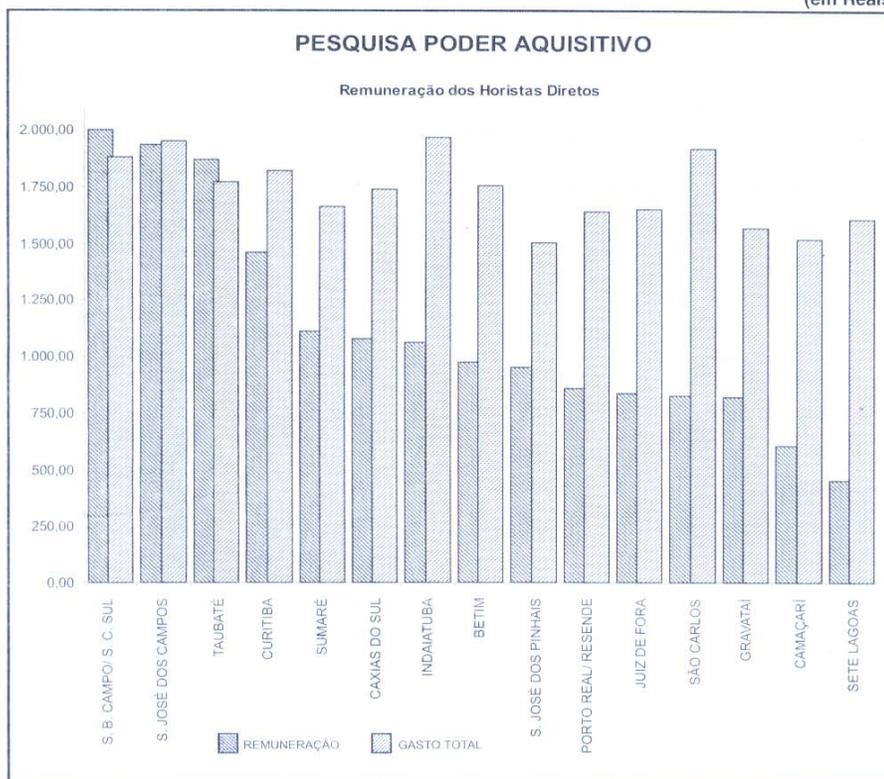
Eu acho ótimo. De tudo que eu trabalhei, que essa entidade trabalhou, não só entidade, mas que o próprio Lula trabalhou... É um sonho né? Um sonho que ninguém imaginava. Muitos operários pensam como eu penso. A grande maioria é uma boa parcela deles. Pela formação, quem acompanhou toda essa trajetória. Outros são imediatistas, achando que o Lula é nosso e agora com uma canetada ele vai resolver e fazer tudo o que a gente quer. E aí tivemos problema. Você tem que trabalhar isso. Tem que conscientizar que isso é um processo.

As pessoas não sabem de muita coisa que acontece que são coisas que vão ter que ter muita luta ainda. E não elegeu o Lula e pronto, os trabalhadores estão salvos em tudo. Muitos debates que a gente tem aqui e principalmente um deles é a tabela do imposto de renda e do ICMF e isso não se resolve de um dia para o outro. Mas, estamos trabalhando, estamos indo para Brasília, estamos elaborando uma nova tabela para ver se entra no congresso, é uma proposta do governo, vamos ver como é que fica isso. A gente acha que é injusto mesmo, ter duas tabelas só. Você acaba penalizando com 27% quem ganha 3.000,00 e com os mesmos 27% quem ganha 12.000. A gente tem que mudar e para mudar é uma luta. Agora, a gente não pode esperar que o Lula com uma canetada mude isso de uma hora para outra por que não tem como. Agora nestes dois anos o Lula vem dando uma demonstração de que é capaz e de que provou que era o trabalhador que ele sempre dizia que era capaz de governar esse país. Eu acho que ele vem provando isso. Hora, nós vamos defendê-lo quando ele estiver certo e hora, nós vamos bater forte e dizer aquilo que a gente acha que deveria ser o correto. Como o imposto de renda, ele ligava pra cá dizendo poxa vocês vão fazer manifestação? Não faz! Não faz quê? Eu acho que é a relação mesmo. Isso ele falou por telefone. Quando ele vem aqui ele fala mesmo, vocês tem mais é que fazer mesmo, vocês tem mais é que ir para cima, vocês tem mais é que bater, não tem essa. E ele sabe que a gente gritando também ajuda, né?

Na minha modesta avaliação, a direita achava que o como Lula presidente acabaria com todas as manifestações e que ele acabaria não dando força para continuar. Que ele não conseguiria suprir a necessidade, como é o Lula todo mundo estava esperando que ele com uma canetada resolvesse e isso seria uma concretização. Que ele iria perder a credibilidade por isso e essas coisas todas, haja vista está aí, a invasão de terras, a greve dos bancários, a greve do funcionalismo judiciário, a própria manifestação que nós fizemos contra o imposto de renda, a mudança nas favelas e essas coisas todas. Eu acho que esta pressão tem que ser feita, por que não é diretamente pra ele, alguém tem que se mexer, né? Alguém tem que trabalhar essas questões!

Gráfico 1 : REMUNERAÇÃO E GASTO TOTAL, POR MUNICÍPIO DE PRODUÇÃO AUTOMOBILÍSTICA, BRASIL, 2002

(em Reais)



Fonte: Pesquisa de 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros.
Elaboração Subseção DIEESE - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

Tabela 1 : JORNADA MENSAL E TEMPO DE TRABALHO NECESSÁRIO PARA UM TRABALHADOR HORISTA DIRETO ADQUIRIR CESTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS, POR MUNICÍPIO DE PRODUÇÃO AUTOMOBILÍSTICA, BRASIL, 2002

CIDADE/ PRODUTO / SERVIÇO	Itens	S.B.CAMPO / S.C.SUL		S.J.CAMPOS		TAUBATE		INDAIA TUBA		SUMARE		S CARLOS		BETIM		SETE LAGOAS		JUIZ DE FORA		CURITIBA		S.J.PINHAI		CAXIAS DO SUL		GRAVATAI		RESENDE / P. REAL		CAMAÇARI		TEMPO MEDIO				
		h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min	h:min				
Jornada Mensal de Trabalho																																				
		173:56	173:56	173:56	191:19	191:19	173:56	191:19	191:19	191:19	186:58	182:38	191:19	191:19	182:38	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	173:56	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	191:19	185:49			
01 - ALIMENTAÇÃO	58	34:27	37:07	35:15	69:37	64:42	83:59	71:45	155:23	88:55	45:25	78:32	70:06	88:24	85:00	123:10	75:27																			
0101 - Produtos Alimentares	52	30:57	33:30	32:01	63:05	58:43	76:48	66:35	144:30	82:44	41:51	72:09	64:07	81:28	78:14	114:27	69:25																			
0102 - Alimentação Fora de Domicílio	6	03:29	03:37	03:14	06:32	05:59	07:11	06:10	10:53	06:11	03:34	06:23	05:59	06:56	06:46	08:44	06:02																			
02 - HABITAÇÃO	17	53:52	53:00	52:14	115:58	97:30	142:55	103:29	229:53	112:49	69:14	95:00	104:55	113:15	107:22	156:33	107:12																			
0201 - Aluguel - (Massa de 4 locações)	1	37:43	35:56	34:24	82:20	64:33	100:17	66:58	152:29	70:22	47:34	58:10	71:49	71:21	67:00	101:10	70:48																			
0202 - Operação do Domicílio	11	14:45	15:38	16:25	30:52	30:25	38:58	33:49	71:49	39:00	20:00	33:57	30:21	38:29	36:57	50:50	33:29																			
0203 - Conservação do Domicílio	5	01:24	01:26	01:25	02:46	02:33	03:39	02:42	05:34	03:27	01:44	02:53	02:45	03:25	03:25	04:34	02:55																			
03 - EQUIPAMENTOS DOMESTICOS	8	03:51	03:59	03:43	07:40	07:17	08:36	08:11	17:20	10:01	05:18	08:13	07:20	09:06	09:29	12:43	08:11																			
04 - TRANSPORTE	4	15:49	17:32	17:50	33:17	31:22	42:51	31:52	73:51	40:06	22:07	36:01	35:00	43:44	42:25	55:48	35:58																			
05 - VESTUÁRIO	15	05:03	05:28	05:27	09:10	08:48	13:02	11:05	22:53	14:39	07:11	12:17	11:28	13:15	12:06	19:51	11:27																			
0501 - Roupa	9	02:56	03:06	02:48	04:53	04:53	06:53	05:30	11:42	08:01	04:00	06:18	06:08	06:18	06:00	10:45	06:01																			
0502 - Calçados	6	02:07	02:22	02:39	04:18	03:55	06:09	05:35	11:12	06:39	03:11	05:59	05:19	06:57	06:06	09:05	05:26																			
06 - EDUCAÇÃO E LEITURA	17	41:08	48:50	40:29	100:51	59:18	118:14	84:01	129:24	87:16	55:09	50:36	61:27	72:36	83:59	77:08	74:02																			
0601 - Educação	2	39:40	47:20	39:30	98:52	57:20	115:19	84:28	124:04	84:26	53:29	48:28	58:52	69:32	81:21	73:31	71:33																			
0602 - Papelaria	11	00:19	00:18	00:19	00:37	00:40	00:45	00:53	01:28	00:44	00:30	00:37	00:42	00:56	00:52	01:14	00:44																			
0603 - Leitura	4	01:09	01:11	00:40	01:22	01:18	02:10	01:40	03:52	02:06	01:15	01:31	01:53	02:08	01:46	02:23	01:46																			
07 - SAÚDE	13	03:17	03:23	03:33	06:52	06:30	08:30	07:04	15:49	08:28	04:29	07:37	06:43	08:32	08:33	11:25	07:23																			
0703 - Medicamentos	13	03:17	03:23	03:33	06:52	06:30	08:30	07:04	15:49	08:28	04:29	07:37	06:43	08:32	08:33	11:25	07:23																			
08 - RECREAÇÃO	3	00:40	00:37	00:36	01:12	01:10	01:30	01:18	03:04	01:30	00:53	01:22	01:25	01:32	01:26	02:17	01:22																			
09 - DESPESAS PESSOAIS	7	05:26	05:26	05:42	11:08	09:57	14:16	11:39	25:44	14:33	06:58	12:16	11:05	14:49	14:02	19:45	12:11																			
GASTO TOTAL (em Tempo de Trabalho)		163:32	175:22	164:51	355:46	286:35	433:53	330:23	673:22	378:16	216:48	301:53	309:30	365:13	364:24	478:40	333:14																			
Diferença entre Jornada e Gasto		10:23	-01:26	09:05	-164:27	-95:15	-248:54	-147:45	-482:02	-186:57	-42:52	-110:34	-118:10	-173:54	-173:04	-287:20	-147:25																			

Fonte: Pesquisa de 151 produtores e serviços em 17 municípios brasileiros. Elaboração: Sociedade CIEESE - Sindicato das Marangoni do ABC

Subsídios para o Contrato Coletivo Nacional de Trabalho no Setor

Tabela 16: PREÇOS DE 151 PRODUTOS E SERVIÇOS, POR MUNICÍPIO DE PRODUÇÃO AUTOMOBILÍSTICA, BRASIL, 2002 / maio e junho

(em Reais)

CIDADE / PRODUTO / SERVIÇO	S.B.CAMPO / S.C.SUL	S.J.CAMPOS	TAUBATÉ	INDAIATUBA	SUMARÉ	S.CARLOS	BETIM	SETE LAGOS	JUIZ DE FORA	CURITIBA	S.J.PINHAIS	CAXIAS DO SUL	GRAVATAÍ	RESENDE / P. REAL	CAMACARI	PREÇO MEDIO
01 - ALIMENTAÇÃO																
0101 - Produtos Alimentares																
1 Banana	0,82	0,79	0,77	0,72	0,57	0,72	0,64	0,50	0,74	0,69	0,74	0,93	0,69	0,79	1,08	0,74
2 Laranja	0,54	0,73	0,67	0,69	0,67	0,64	0,67	0,49	0,62	1,01	0,72	0,83	0,82	0,64	0,54	0,68
3 Mamão	1,74	1,39	1,39	1,39	1,54	1,24	0,79	0,64	1,24	1,29	1,92	1,97	1,50	0,91	0,74	1,36
4 Maçã	2,74	2,99	2,64	2,66	2,74	3,24	2,94	2,94	2,99	2,41	2,88	2,72	2,68	3,20	2,59	2,90
5 Pêra	3,81	3,79	2,99	4,75	4,59	4,74	4,74	4,37	4,59	4,97	4,89	3,94	3,23	5,28	5,74	4,64
6 Alface	0,62	0,95	0,72	0,37	0,37	0,47	0,37	0,37	0,58	0,39	0,47	0,69	0,87	0,47	0,54	0,59
7 Alface	0,72	0,79	0,64	0,52	0,54	0,49	0,47	0,57	0,47	0,38	0,53	0,79	0,68	0,60	0,48	0,68
8 Brócolis	0,80	0,73	0,59	0,55	0,77	0,67	0,42	0,27	1,02	0,47	0,40	0,64	0,54	0,69	0,29	0,59
9 Brócolis	1,17	1,09	1,29	1,14	1,69	1,75	1,27	1,10	1,18	2,24	2,10	1,54	2,08	1,97	1,72	1,72
10 Tomate	1,17	1,09	1,29	1,14	1,69	1,75	1,27	1,10	1,18	2,24	2,10	1,54	2,08	1,97	1,72	1,72
11 Batata	1,51	1,47	0,89	1,10	1,07	1,14	0,89	0,97	1,14	1,51	1,38	1,27	1,22	1,22	1,24	1,24
12 Cenoura	1,51	1,47	0,89	1,10	1,07	1,14	0,89	0,97	1,14	1,51	1,38	1,27	1,22	1,22	1,24	1,24
13 Alho	1,74	2,51	2,99	2,69	2,89	2,66	1,40	1,44	1,98	2,60	2,68	2,64	2,60	2,66	2,69	2,90
14 Cebola	1,44	1,07	1,04	0,79	0,74	0,74	0,99	0,52	0,52	0,84	0,99	1,21	0,74	1,14	1,01	1,01
15 Amoz	1,39	1,24	1,38	1,51	1,68	1,99	1,65	1,42	1,65	1,52	1,83	1,48	2,30	1,66	1,37	1,64
16 Feijão	1,39	1,24	1,38	1,51	1,68	1,99	1,65	1,42	1,65	1,52	1,83	1,48	2,30	1,66	1,37	1,64
17 Óleo	1,39	1,24	1,38	1,51	1,68	1,99	1,65	1,42	1,65	1,52	1,83	1,48	2,30	1,66	1,37	1,64
18 Farinha de Trigo	1,02	1,12	0,99	1,17	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	1,10	1,09	0,92	0,97	1,24	1,08
19 Carne Bovina de 1ª	7,93	8,09	7,60	4,44	3,89	3,58	3,48	3,34	4,12	4,38	4,76	4,44	3,32	4,04	3,99	4,12
20 Carne Bovina de 2ª	4,71	5,29	4,97	4,06	4,97	5,13	6,24	5,57	5,08	5,08	4,49	5,67	5,86	7,33	7,50	5,83
21 Carne Suína Fresca	2,00	2,43	2,09	2,21	2,02	2,21	2,59	2,42	2,17	2,35	2,51	2,63	2,07	2,51	2,71	2,35
22 Salsicha Indus.	5,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99
23 Frango Refreado	5,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99
24 Frango Assado	4,35	5,29	3,87	3,99	3,45	4,60	3,68	5,34	6,50	6,49	6,49	3,52	4,92	3,99	5,04	4,97
25 Porco	1,24	1,24	1,82	1,53	1,87	1,29	1,44	1,56	1,40	1,62	1,44	1,62	1,42	1,60	1,72	1,55
26 Ovos	0,88	0,90	0,89	1,01	0,78	0,88	1,04	0,87	0,79	0,83	1,04	0,87	0,87	0,78	0,88	0,88
27 Sal	0,71	0,74	0,73	0,81	0,81	0,84	0,82	0,63	0,85	0,75	0,86	0,78	0,86	0,89	0,99	0,80
28 Bexiga - Açúcar/Sal	0,89	1,00	0,92	1,11	1,08	1,19	1,24	1,10	0,99	1,01	0,95	0,69	0,98	1,15	1,13	1,04
29 Bexiga - Recheada	1,86	2,04	2,15	1,82	2,07	2,02	2,02	2,02	2,40	2,07	2,12	2,07	2,02	2,46	2,79	2,14
30 Pão de Forma	2,27	2,37	2,23	2,26	2,59	2,88	2,73	2,72	2,62	1,98	2,78	2,78	1,99	2,99	2,47	2,46
31 Pão Pronto	2,43	2,28	2,53	2,39	2,54	2,35	2,80	2,70	2,62	2,46	2,40	2,78	2,68	2,44	2,75	2,65
32 Açoçobalado	2,71	2,75	2,52	2,63	2,59	2,54	2,32	2,74	1,94	1,94	1,17	1,12	1,94	2,08	1,70	2,45
33 Café	1,22	1,23	1,28	1,36	1,27	1,24	1,27	1,27	1,27	1,31	1,32	1,36	1,27	1,34	1,42	1,40
34 Leite Longa Vida (Iniq)	3,39	3,68	3,85	3,72	4,17	4,40	4,32	4,26	4,26	4,26	3,39	3,95	4,26	4,87	3,74	4,01
35 Leite em Po	7,78	9,05	8,22	8,09	9,22	9,90	9,56	10,70	10,24	8,37	8,57	9,52	11,71	9,98	8,74	9,22
36 Leite em Po Infantil	1,10	1,23	1,13	1,07	1,04	1,11	1,09	1,09	1,52	1,04	1,20	1,24	1,30	1,81	1,85	1,22
37 Massas	2,22	2,81	2,89	3,42	3,22	3,45	3,42	3,60	2,44	2,27	2,79	1,84	2,27	2,49	2,50	2,45
38 Queijo Ralado	3,17	2,09	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	3,79	3,09	3,49	3,50	2,19	3,04	3,70	3,26
39 Margarina	1,67	2,09	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,75	1,89	1,99	1,85	1,82	1,77	2,77	1,95
40 Creme de Leite	1,04	1,16	1,17	1,24	1,24	1,24	1,45	1,32	1,44	1,17	1,68	1,93	1,86	1,43	2,09	1,68
41 Leite Condensado	1,35	1,65	1,45	1,40	1,57	1,41	1,64	1,59	1,89	1,22	1,09	1,47	1,31	1,42	1,89	1,50
42 Extrato de Tomate	2,76	2,66	2,66	2,69	2,69	2,79	2,97	3,20	3,37	2,49	2,67	2,29	3,19	2,73	3,85	2,86
43 Maltose	1,79	1,61	1,69	1,79	1,74	1,59	1,68	1,72	1,59	1,68	1,69	1,29	1,37	1,64	1,97	1,85
44 Refrigerante	1,92	1,98	2,04	1,67	1,79	2,15	2,13	2,03	1,89	2,29	2,41	2,33	2,29	1,81	1,89	2,06
45 Suco Concentrado	0,75	0,77	0,74	0,76	0,80	0,81	0,79	0,82	0,83	0,84	0,83	0,79	0,77	0,81	0,83	0,81
46 Refrigerante	0,13	0,13	0,14	0,12	0,15	0,10	0,16	0,12	0,15	0,13	0,12	0,17	0,18	0,11	0,11	0,13
0102 - Alimentação Fora do Domicílio																
47 Cachaço	0,55	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,25	0,23	0,30	0,40	0,50	0,43	0,38	0,40	0,28	0,39
48 Pão Francês	0,20	0,20	0,19	0,18	0,15	0,18	0,18	0,16	0,16	0,16	0,16	0,15	0,16	0,19	0,10	0,17
49 Misto Quente	2,15	2,30	1,70	1,75	1,75	1,50	1,00	1,00	1,05	1,00	1,00	1,10	1,10	1,20	1,20	1,41
50 Salgado	1,00	1,00	1,00	1,10	0,80	0,80	0,70	0,65	0,60	0,60	0,60	0,50	0,60	0,60	0,60	0,66
51 Refrigerante	1,00	1,00	0,80	0,95	1,00	0,85	0,70	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
52 Cerveja	2,00	2,00	1,80	1,95	2,00	1,80	1,70	1,65	1,70	1,80	1,80	1,85	1,80	1,80	1,80	1,80

(Continua)