



UNICAMP

**Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Sociais
Programa de Doutorado em Ciências Sociais**

Olavo Henrique Pudenci Furtado

**Grupos Semi-Autônomos e Times de Produção:
Novas Formas de Gestão do Trabalho em Duas Montadoras de Caminhões e Ônibus
(Mercedes Benz e Scania)**

Tese apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Sociais como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais sob a orientação da Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Araújo.

Aprovada em: ___/___ de 2004

Presidente da Banca/Orientadora:

Prof. Dra. Angela Maria Carneiro de Araújo

Examinadores:

Prof. Dr. Leoncio Martins Rodrigues

Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

Prof. Dr. Roberto Marx

Prof. Guilherme Raul Ruben(suplente)

Prof. Glauco Arbix (suplente)

Agradecimentos

Agradecer a todos aqui seria algo impossível. Mesmo que tentasse tal empreitada, sempre cometeria injustiças. Pessoas que, com certeza de alguma forma, nos auxiliam nos trabalhos, mas que invariavelmente acabamos esquecendo. Até havia pensado, no início, em anotar em uma espécie de caderninho, mas, passados estes anos, com certeza as páginas desta lista seriam mais numerosas do que as do conteúdo da tese. No entanto, além de parte do cerimonial, não poderia deixar de citar algumas pessoas.

Quando a professora Angela aceitou a dura tarefa de me orientar eu não tinha noção das possibilidades que se abririam ali. Dura tarefa, com certeza, pois ela teria pela frente um difícil exercício de paciência e perseverança. Foram tantos os altos e baixos deste caminho que acredito piamente que a professora Angela deve constar como uma das mais compreensivas orientadoras de nosso Instituto. Furto-me de tecer longos elogios a sua disposição e, principalmente repito, a sua paciência comigo, tanto no campo pessoal, pois tornamo-nos amigos, como no intelectual, afinal, eu era um recentíssimo egresso do Mestrado em Ciência Política mudando de área e ainda engatinhando no linguajar da Sociologia do Trabalho. Devo dizer que sem sua participação efetiva esta tese não existiria. Sua cobrança e sua autoridade foram salutares e espero realmente ter, na medida do possível, correspondido à parte de suas expectativas. Os erros deste trabalho, portanto, são de minha exclusiva responsabilidade. Os acertos têm origem na liberdade e na direção da professora Angela, a qual agradeço imensamente.

Obrigado também aos professores e professoras do Curso de Ciências Sociais, do departamento de Ciência Política, ao qual, por longos anos, fui aluno vinculado, aos funcionários e colegas de graduação e pós-graduação que nestes anos de IFCH e Unicamp me ajudaram muito nas pequenas e grandes atribulações. Obrigado,

especialmente, aos amigos e funcionários da secretaria de pós-graduação do IFCH (principalmente a Lurdinha e a Gil), da biblioteca, gráfica e demais secretarias do Instituto.

Agradeço também à Professora Lega Gitahy, ao Professor Ruy Quadros e ao amigo de doutoramento Luis Paulo Bresciani, do Instituto de Geociências, pelas intervenções e conversas no cafezinho do IG, que sempre acabaram de alguma forma facilitando a minha vida. Obrigado à Elaine do IFCH pelo caprichoso trabalho de transcrição das últimas fitas e pelos conselhos na parte de edição da tese (a tecnologia nos domina a todos!).

Agradeço aos professores Glauco Arbix e Tom Dwyer pela disposição em me avaliar no exame de qualificação, em um momento bem difícil de minha vida. Agradeço a ambos pelas indicações. Glauco, obrigado também pela co-orientação.

Além disso, gostaria de agradecer ao CNPq pelos anos de bolsa, tanto na graduação como na pós.

Obrigado também aos funcionários, impossível citar todos, da fábrica da Volvo em Curitiba, especialmente ao sr. Valter Viapiana (Press Relations), sra. Luciana Pianaro (Fábrica Cabines), sra. Ildinéia (CEDOC), sra. Sônia Gurgel (Gerência RH), sr. Jorge Marquesini (Produção de Chassis), sr. Lars Christian Jonson (from Sweden); da Mercedes-Benz, ao sr. Galvão, sra. Erika Araujo e o pessoal do RH, ao Lucas, Domingos, ao sr. Nilton, Ricardo, ao Geraldo (impressionante como a gente sempre tem um primo nos lugares certos); da Scania, sr. José Silva e sra. Patrícia Spina; operários, mestres e porta-vozes, ou seja, a todos que pacientemente me receberam com entusiasmo e atenção. Especial agradecimento ao Volvo Group pela indicação à fábrica brasileira. Agradeço por fim ao sr. Sérgio Nobre, sr. Valter Sanches e sr. Wilson pelas entrevistas.

Agradeço aos meus amigos, professor Jomar, professor Gustavo, ao professor Alberto Martins e professor Rubens e ao professor Orlando Ortolan, que, seguraram as pontas na difícil tarefa de conciliar tempo e tese.

Agradeço aos meus irmãos, Gustavo e Sílvia, pelo interesse leigo, mas sincero na conclusão deste trabalho.

Obrigado aos meus pais, Galvão e Heloísa, pelas boas escolas, pelos bons livros, pelas saudosas visitas aos museus de São Paulo quando éramos crianças e por terem, com isso tudo, inculcido o saudável hábito de educação e cultura em seus filhos.

Por fim à Andrea, que surgiu no meio de tudo isso, como um estímulo diário e permanente, principalmente na reta final deste trabalho.

A todos que me ajudaram, o meu sincero agradecimento.

Olavo Henrique Pudenci Furtado

Aos meus pais, José e Heloísa,
por tudo.

Ao Gustavo e à Ivete,
Ao Tom e à Sílvia,
À Andrea.

Enfim, pós.

Quem chegava na ponta do barranco pela primeira vez tinha uma visão dilacerada e definitiva do bicho-homem: havia ali 50 mil criaturas esculpidas em lama e sonho. Só se ouvia o rumor humano, murmúrios e gritos silenciados, e o ruído de pás e enxadas impulsionadas por mãos humanas. Nenhum som de máquina, nenhum som que não viesse do homem.

Sebastião Salgado e Eric Nepomuceno, *Trabalhadores*,
prefácio, página 16.

Resumo

Em nossa pesquisa procuramos analisar as modalidades particulares de trabalho em grupo na organização da mão-de-obra fabril no processo de produção de veículos comerciais pesados (caminhões e ônibus) tendo como objeto de estudo duas montadoras multinacionais com fábricas sediadas no Brasil: Mercedes-Benz (MBB) e Scania, ambas localizadas em São Bernardo do Campo (SP). Nosso foco serão as mudanças organizacionais decorrentes da implantação e desenvolvimento de grupos de trabalho ao nível do chão de fábrica em duas montadoras de veículos pesados, a Scania e a Mercedes-Benz. O objetivo central desta pesquisa, portanto, é explicar quais razões levaram estas empresas a implantar os grupos de trabalho, quais os objetivos destas empresas ao adotarem esta forma de organização do trabalho e verificar o funcionamento efetivo destes grupos no sentido de questionar se a prática concreta dos grupos corresponde ao modelo e aos objetivos propostos. Se o grupo de trabalho (team work) representa um avanço em termos de democratização das relações de trabalho, o mesmo deve ser decorrente de um processo democrático de negociação entre a empresa e as representações de trabalhadores, no caso, comissões de fábrica e sindicato.

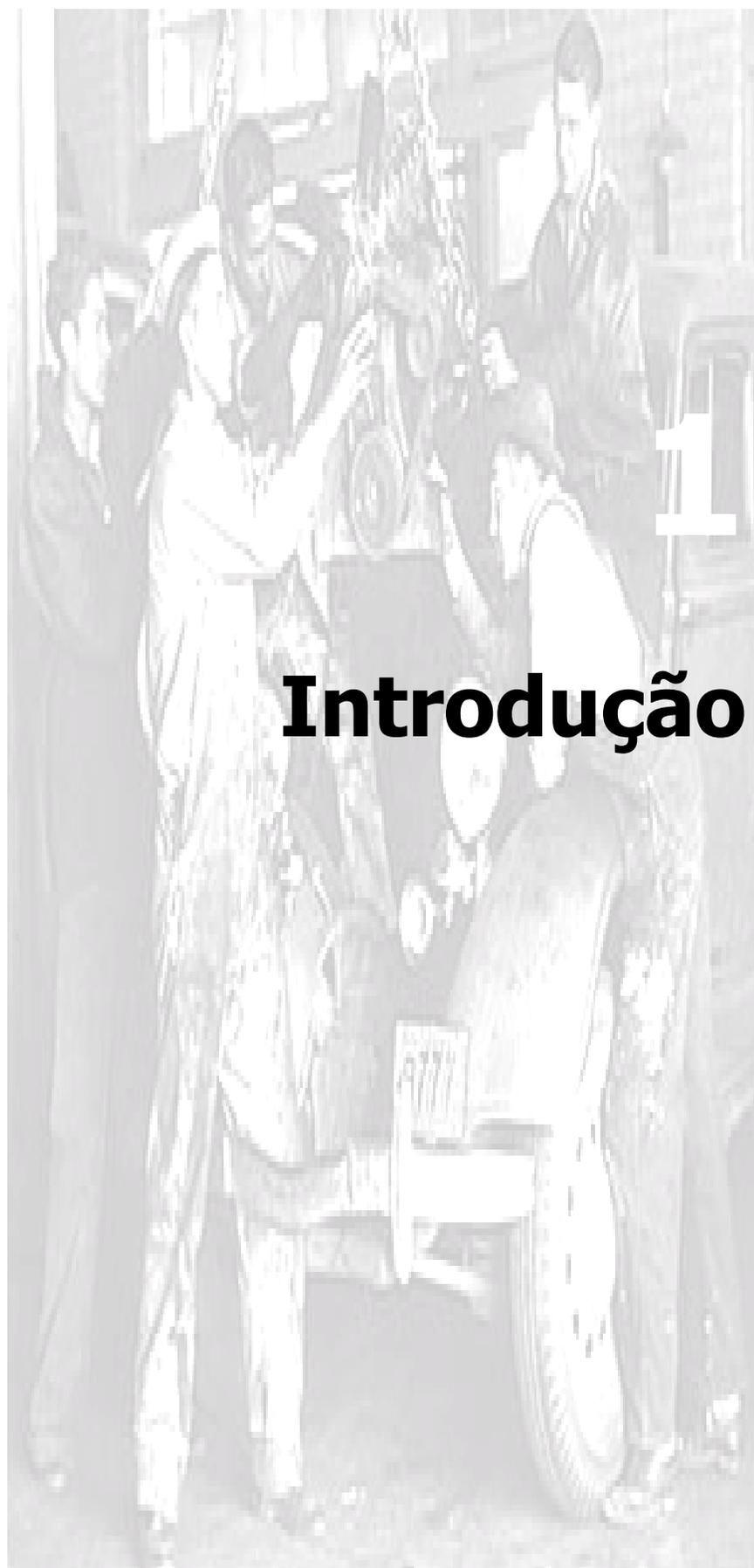
Abstract

In our research we want to evaluate the unique modalities of team work in the organization of the employees in the process of production of trucks and busses having as the object of study two multinational companies with plants located in Brasil: Mercedes-Benz (MBB) and Scania, both in Sao Bernardo do Campo (SP). Our focus will be the organizational changes as the result of the implementation and development of team works at the level of shop floor in these two companies, Scania and Mercedes-Benz. The main objective of this research, therefore, is to explain what the reasons are that made these companies adopt this way of work organization and verify the effectiveness of these team works in order to interrogate if what is occurring in these teams really corresponds to the original model and objectives proposed. If the team work represents an advance in terms of work relations democratization, this must come from a democratic process of negotiation between the company and the trade unions.

Sumário

1. Introdução	15
1.1. O eixo e o labirinto	17
1.2. Perguntas e respostas	20
1.3. Especificando nosso tema	21
1.4. Método e instrumentos de pesquisa	28
1.5. Estrutura de capítulos	35
2. As Escolas e o debate sobre o Fordismo	40
2.1. Fordismo, taylorismo e trabalho	43
2.2. O modelo japonês de produção (Toyotismo)	54
3. Teoria e prática do trabalho em grupo	66
3.1. A abordagem sociotécnica	68
3.2. Fordismo, toyotismo e o modelo sueco	75
3.3. Grupos de trabalho: o paradigma sueco	81
3.3.1. Relações de trabalho na Europa e Suécia	82
3.3.2. A indústria automotiva sueca: visão geral	94
3.3.3. Referências no trabalho em grupo: Kalmar e Uddevalla	98
. Kalmar: tecnologia e grupos semi-autônomos	
. Uddevalla: empresa, sindicatos e universidade	
4. Reestruturação produtiva e relações de trabalho no Brasil	106
4.1. Para entender a reestruturação brasileira	109
4.2. O setor automotivo brasileiro	119
5. Mercedes-Benz e grupos de trabalho	128
5.1. Da Alemanha para o Brasil	134
5.2. Mercedes-Benz e a Fábrica 2000	136
5.2.1. A saída negociada: os acordos sobre entre MBB e sindicato	150
5.2.2. O conceito de células e grupos	169
5.2.3. Dois projetos complementares: F-2000 e PQVT	171
5.2.4. Negociação e acordo	175
5.2.5. Autonomia relativa e interferência significativa	177
5.2.6. Empresa e sindicato: a eleição do líder do grupo	188
5.2.7. Implantando os grupos: algumas notas	193
5.2.8. Conjuntura e retrocesso?	195
5.2.9. Controle e democracia	200
6. Scania e grupos de trabalho	204
6.1. Da Suécia para o Brasil	206
6.2. Scania-90 e Scania-2000	208

6.3.	A estrutura dos grupos	222
6.4.	Grupos na Mercedes e na Scania	235
7.	Considerações finais	242
	Referências Bibliográficas	260
	Anexos	268



Introdução

1. Introdução

1.1. O eixo e o labirinto

Na ciência nada é unânime. Precisamos reconhecer que é neste pormenor, por mais óbvio que seja, que reside o fazer ciência. Qualquer área científica, pura ou aplicada, exatas, humanas, biomédicas ou tecnológicas, desperta ou deve despertar as paixões e ânimos pertinentes às descobertas que revela e aos debates que gera. Não seria diferente, portanto, com o tema por nós escolhido para este trabalho.

A reestruturação produtiva, tema mais geral no qual este trabalho se insere, é um objeto de extrema complexidade cuja definição pode abarcar vários ângulos. Podemos defini-la pelo viés da Sociologia do Trabalho, pelo viés administrativo-empresarial ou, ainda, pelo viés tecnológico-produtivo, estes últimos traduzidos pelos conteúdos relacionados ao que se chamaria de administração da produção, engenharia de produção ou afins. Independente do enfoque, as observações analíticas e empíricas sobre o tema da reestruturação produtiva estão muito longe de ser uma questão unânime e de acesso simplificado. Por si só, este tema – reestruturação produtiva – corresponde a tantas outras dificuldades conceituais e metodológicas que sua definição em poucas linhas é tarefa, se não impossível, no mínimo incompleta. É preciso sempre compreendê-lo no contexto de países, de épocas, de setores produtivos, de culturas empresariais e sindicais, contextos tecnológicos, econômicos e, por que não, políticos.

Estas dificuldades têm uma origem estrutural. Nas últimas décadas, o capitalismo passou por mudanças muito profundas nos mais diversos aspectos, seja social, econômico ou político. Sedimentados estes processos anteriores, a transformação histórica

do capitalismo contemporâneo é hoje uma realidade indubitável. Mudando o seu antigo padrão tecnológico, a transformação pela qual passou o capitalismo deste fim de século tem um impacto fortemente alicerçado sobre novos paradigmas tecnológicos, que vão redesenhá-lo não apenas nas formas de produção, mas também nas relações sociais que permeiam a nova sociedade industrial. Como um salutar movimento de fluxos e contra-fluxos, tendências coexistindo com seus contrapontos, novas áreas e formas de produção surgiram neste período, ao mesmo tempo outras tantas se extinguíram, outras são reformuladas ou passaram por crises neste novo ciclo do capital, bem ao estilo da definição schumpeteriana.

Talvez se devesse dizer que terminou um ciclo particularmente importante de luta de classes, em escala nacional e internacional. Mas não terminaram as desigualdades, tensões e contradições que estavam e continuam a estar na base da vida das nações e continentes. Esse pode ser apenas um ponto de inflexão histórica assinalando o fim de um ciclo e o começo de outro. O ciclo que termina está parcialmente conhecido. O que se inicia pode ser imaginado. Mas seria ilusório pensar que o passado recente não alimenta o presente, sugerindo outro futuro. (Ianni 1998:33, grifo nosso)

É dentro desse contexto que a reestruturação produtiva deve ser percebida.

O problema maior, portanto, não é somente precisar conceitos, mesmo que tais conceitos sejam muito importantes para o que vamos desenvolver mais à frente. Anterior a isso, é necessário observar que estes conceitos, que serão analisados e discutidos, representam ou estão inseridos neste novo ciclo capitalista, nesta nova configuração do sistema produtivo. Um ciclo que, apesar de estar consolidando-se, ainda tem reflexos importantes para muito além do século vinte.

Fica difícil, portanto, encerrar conceitualmente o processo de reestruturação produtiva em sua totalidade. Palavras como *modelo*¹, *paradigma*² ou prefixos como *pós* e *neo* representam um certo perigo, mas nos indicam alguns rumos, sinais, tendências sobre o debate. Se os rumos são certos ou errados, não sabemos ainda. Estamos em uma espécie de labirinto e nele há um certo e bem-vindo desconforto intelectual.

Mas, se labirinto, não podemos esquecer que todo labirinto tem também uma saída ou várias. Estão em algum lugar, em algum ponto de um complexo escopo conceitual. Contribuir com a descoberta desta malha imensa de caminhos e conceitos que nos levaria a compreender a reestruturação produtiva é também nossa finalidade. Mostrar as saídas é algo que foge de nossa competência.

Tendo isto em mente, a pergunta inicial não seria o que é o processo de reestruturação produtiva, mas sim, como bem assinala Gitahy, como estudar um processo cuja mudança ainda segue o seu curso ou que ainda não está completamente sedimentado?

Ao observar um processo de mudança, vamos sempre encontrar a convivência de elementos de transformação e de conservação e, em sua análise é possível privilegiar um ou o outro. (Gitahy 1992: 4)

Diante desta nossa situação, em que as dúvidas são maiores que as certezas, definir conceitos sobre qualquer categoria em qualquer área passa a ser invariavelmente um ato necessário, mas de imprecisão.

¹ É comumente lembrado, pela literatura especializada, o cuidado com o uso do termo *modelo*. Conforme alerta Ferreira *et alii* (1991:02), "a denominação de "modelo" é apenas descritiva e utilizada como sinônimo de caso ou experiência. (...) Não existem, portanto, "modelos" universais e nessa medida transponíveis a outro país". Esta observação novamente chama a atenção sobre a necessidade de se levar em conta as especificidades do Brasil em eventuais comparações com outros países.

1.2. Perguntas e respostas

As referências bibliográficas sobre reestruturação produtiva são vastas. A própria literatura demonstra a riqueza dos conceitos e também as suas imprecisões. Também é enorme o leque de opiniões de diferentes autores que analisam o processo de reestruturação produtiva. Selecionar uns é, sem dúvida, uma medida restritiva, pois incorre no injusto e não pouco freqüente descartar de autores e teses importantes.

Não podemos desconsiderar que, por um lado, essa diversidade enriquece o debate. Mas, ainda sob o ponto de vista do método, esta mesma diversidade nos leva a tomar rumos tão emaranhados que, não poucas vezes, nos defrontamos com análises muito específicas, que acabam delimitando o espaço empírico a uma escola ou a um país peculiar ou a uma região industrial ou até a uma planta fabril modelar. No entanto, diante deste quadro enorme de posições, restringir se torna uma necessidade metodológica.

Além de dificuldades conceituais e dos inúmeros referenciais teóricos, um pesquisador, ao escolher um tema, pode incorrer em uma série de erros e, sendo uma pesquisa que exige trabalho de campo, até erros de operacionalização.

Primeiramente, no início dos trabalhos, seu tema pode ser tão abrangente que, no decorrer de sua pesquisa, ele se vê na situação típica de se obrigar a recolocar seus objetivos de forma mais simples, diminuí-los, mas com a difícil exigência de não empobrecê-los. Ao mesmo tempo, novas e instigantes indagações vão surgindo e o pesquisador se vê na nem sempre estimulante situação de ter que deixar as respostas para o futuro, para não perder o foco inicial.

² Ver o conceito de paradigma proposto por Gitahy (1992) e utilizado por este trabalho mais à frente.

Em uma pesquisa empírica, que envolve inúmeros dados coletados em campo e um cabedal de opiniões e observações pessoais geradas em entrevistas, a dificuldade se avoluma. Ora o processo de seleção das informações adquiridas é um trabalho colossal, ora são os dados pouco esclarecedores – o que nos obriga a cansativas incursões no ambiente pesquisado – ora as opiniões dos personagens escalados são tão subjetivas, que colocam em dúvida até mesmo a veracidade dos próprios dados coletados em arquivos e documentos. Além disso, a observação é sempre vinculada a uma situação específica, a um momento particular, que pode ou não ter sofrido profundas alterações até a conclusão do trabalho. Portanto, a pesquisa precisaria de uma constante atualização de dados e informações o que, muitas vezes, não é possível. No entanto, devemos fazer esta ressalva sempre.

A imagem, com uma porção razoável de realidade, é que sempre estaremos realizando um trabalho complexo e inconcluso. Neste trabalho, pelo exposto acima, não tivemos a pretensão de concluir o assunto. E, de certa forma, se não acertamos tudo, pelo menos procuramos errar o mínimo possível.

1.3. Especificando nosso tema

Em nossa pesquisa procuramos analisar as modalidades particulares de trabalho em grupo na organização da mão-de-obra fabril no processo de produção de veículos comerciais pesados (caminhões e ônibus) tendo como objeto de estudo duas montadoras multinacionais com fábricas sediadas no Brasil: Mercedes-Benz (MBB)³ e

³ Em 1998, Mercedes-Benz e Chrysler fundiram-se para formar a DaimlerChrysler. No Brasil, em 2000, seguindo a mudança ocorrida mundialmente, a Mercedes torna-se a DaimlerChrysler do Brasil. Neste trabalho continuamos fazendo referência ao nome Mercedes Benz. Em alguns

Scania, ambas localizadas em São Bernardo do Campo (SP). Havíamos cogitado de agregar como nosso objeto de estudo a montadora Volvo localizada em Curitiba (PR), mas em virtude de problemas, tivemos que abolir esta idéia⁴.

É sabido e fartamente ilustrado pela bibliografia especializada que a indústria automotiva é uma das cadeias produtivas de maior importância e complexidade no sistema de produção industrial capitalista.

Em virtude não apenas da importância natural deste setor, mas também pela grande quantidade de mão-de-obra empregada direta ou indiretamente na produção, pela forte demanda global por automóveis, pela complexidade comparativamente alta da produção e pelo volume de capital que ela representa no mundo, a indústria automotiva é também, desde seus primórdios, um baluarte inovador.

É característica da cadeia automotiva e, conseqüentemente, das relações de trabalho que esta engendra, o passar quase que de forma contínua por importantes mudanças estruturais. Qualquer mudança de processo ou novas tecnologias empregadas na linha de produção, para ficarmos apenas nestes exemplos, tem efeitos ressoantes em toda a pirâmide produtiva, desde as montadoras até as inúmeras fábricas de pequeno e médio porte que constituem a base da cadeia, além de atingir outros ramos produtivos ligados ao setor. Mudanças estas, como dissemos, não apenas na base técnica, mas também de organização do trabalho fabril, nosso tema mais específico dentro do processo de reestruturação produtiva.

Particularmente o universo das montadoras nos atraiu, pois o mesmo constitui o topo da cadeia automotiva e, justamente por isso, representa o *locus*

momentos, o leitor poderá se deparar com o novo nome, mas obviamente estaremos tratando da mesma empresa.

⁴ Problemas que serão melhor detalhados à frente.

privilegiado e pioneiro dessas mudanças. É dali, das montadoras, que partem todas as ações que reverberam em reações e adaptações na cadeia como um todo. Portanto, é ali que nossas observações devem se concentrar.

A globalização do capital aprofundou-se nas últimas décadas do século vinte, sobretudo, pelas facilidades tecnológicas e de comunicação sem fronteiras. Também assim o foi em alguns setores industriais de capital transnacional; indústria automotiva aí incluída.

A concorrência global e a busca por novos mercados, por exemplo, empurrou as montadoras para onde a mão-de-obra é mais barata e para mercados potenciais ou parcialmente explorados. Tal fato impulsionou uma migração destas empresas do norte para o sul do hemisfério.

O caso brasileiro é típico. Após o período expansionista na década de 50, com importantes indústrias deixando de ser apenas montadoras de veículos e passando a fabricá-los, observa-se no país um novo fluxo de montadoras aportando aqui na década de 90 e somando-se às já instaladas no país. É o caso da Renault, da Audi/VW, da Chrysler⁵, que se estabeleceram na região metropolitana de Curitiba (PR)⁶; da Honda, em Sumaré (SP); da Toyota, em Indaiatuba (SP); da Mercedes, em Juiz de Fora (MG); da VW-Caminhões, em Resende (RJ)⁷; da Asia Motors e da Ford, na Bahia; da General Motors, em Porto Alegre (RS)⁸.

⁵ Em abril de 2001 a produção da Chrysler é desativada no Brasil.

⁶ Em virtude de importantes montadoras se estabelecendo na região curitibana, deve-se até pensar na hipótese de estar ali um novo pólo automotivo brasileiro. Obviamente um pólo com características muito diferentes do já conhecido pólo metalúrgico do ABC paulista. No entanto, não deixa de ser interessante observar Curitiba com vista a eventuais pesquisas futuras.

⁷ Esta planta apresenta um sistema de organização, o consórcio modular, que, grosso modo, consiste em um tipo diferenciado de integração entre a montadora e seus fornecedores.

⁸ José Roberto Ferro. Ainda somos o país das carroças? (Exame, 29.01.1997)

Além das mudanças mais abrangentes que ocorrem no capitalismo mundial, devemos ressaltar que a vinda destas novas montadoras para o Brasil é apenas uma das mais visíveis mudanças na indústria automotiva brasileira. O efeito deste fluxo de investimento direto no Brasil, por exemplo, no mínimo intensifica a relação competitiva entre as empresas do setor em âmbito nacional e recoloca a oferta de produtos sobre novas exigências competitivas que implicam em redução de custos, mudanças de processos produtivos e de produtos, *downsizing*, envolvimento da mão-de-obra e outros pontos que visam tornar a produção mais rápida, enxuta e respondente às novas demandas de mercado.

Além destes fatores conjunturais como o acirramento da concorrência global e a conseqüente disputa por novos mercados, em termos teóricos, os paradigmas que nortearam o estudo e análise da produção automotiva estão sendo reavaliados e repensados à luz de novas experiências históricas e, com isso, dando surgimento a novas discussões científicas. O esgotamento e a crise do modelo fordista de produção e o surgimento de novos paradigmas de produção, como o chamado "modelo japonês", a escola sociotécnica, o "modelo sueco", entre outros, colocaram em foco a discussão de novas formas de organização da produção e de gestão do trabalho no interior das fábricas. É neste debate da literatura em torno destas mudanças que esta pesquisa se insere⁹.

Como dissemos anteriormente, nosso foco será as mudanças organizacionais decorrentes da implantação e desenvolvimento de grupos de trabalho no chão de fábrica em duas montadoras de veículos pesados, a Scania e a Mercedes-Benz.

A escolha destas plantas particulares deu-se pelas seguintes razões. A importância do setor de veículos comerciais pesados dentro da indústria automotiva

brasileira é um fato incontestado, sobretudo a Mercedes-Benz do Brasil que é líder no setor de veículos pesados¹⁰. Portanto, há sempre a necessidade de compreender estas plantas melhor, principalmente sob a ótica da organização do trabalho. Além disso, em virtude de observações feitas no trabalho de campo, essas plantas fazem, de alguma forma, uso da organização da mão-de-obra em grupos na linha de produção. Compreender as diferenças e semelhanças de cada modelo de organização adotado nos micro-ambientes fabris, as distintas estratégias gerenciais no uso desta forma de organização do trabalho e os objetivos pretendidos com sua implantação, são perguntas a serem respondidas neste trabalho¹¹.

O objetivo central desta pesquisa, portanto, é explicar quais razões levaram estas empresas a implantar os grupos de trabalho, quais os objetivos destas empresas ao adotarem esta forma de organização e verificar o funcionamento efetivo destes grupos no sentido de questionar se a prática concreta dos grupos corresponde ao modelo e aos objetivos propostos. Vale aqui uma ressalva. Entenda-se por efetividade se o grupo de trabalho funciona como instrumento de democratização das relações fabris e melhoria das condições de trabalho no ambiente da produção e se não se constitui um mero instrumento de comunicação social entre empresa e operários ou se atende apenas às

⁹ Ver Capítulo 2 (As Escolas e o Debate sobre o Fordismo) para a discussão sobre o Fordismo.

¹⁰ Em 2002, a MBB produziu 21,021 unidades de caminhões e 11,844 ônibus. Sua concorrente mais próxima, a Volkswagen, produziu 18,570 caminhões e 5,051 ônibus no mesmo ano. Ver Anexo: Produção Caminhões/Ônibus por Empresa 1957-2002 (Fonte: Anfavea).

¹¹ Há ainda outras questões que poderiam ser formuladas para futuros trabalhos de pesquisa. Como por exemplo, tentar compreender se diferentes localizações das plantas, em regiões que apresentam diferentes níveis de atividade sindical, podem influir na negociação, implantação e características de grupos de trabalho. Seria o caso de comparar a Scania e a Mercedes-Benz, em São Bernardo do Campo, com a Volvo, em Curitiba. Além disso, no caso específico das empresas suecas, a Volvo e a Scania, a contribuição das mesmas foi paradigmática na indústria automotiva, dando origem ao chamado Volvoismo ou Modelo Sueco de Produção. Este modelo é uma referência na utilização dos chamados grupos sociotécnicos. Aprofundar nossas pesquisas na área está em nossos projetos futuros.

necessidades de aumento de produtividade das empresas. Nossa análise procurará mostrar se os grupos de trabalho das empresas envolvidas *foram concebidos* com o propósito de ser uma arena democrática de tomada de decisão, incluindo a participação direta dos trabalhadores ou uma forma de gestão da produção cujo objetivo maior diz respeito aos ganhos de flexibilidade, produtividade e competitividade eventualmente advindos da implantação destes grupos. Trataremos de observar também se *o funcionamento* de tais grupos realmente implicou melhoria das relações de trabalho no interior da fábrica ou se estes grupos apenas significaram uma forma mais eficaz de controle da mão-de-obra e organização da produção por parte das empresas envolvidas em nosso estudo de casos. Também podemos pensar na hipótese de que a implantação dos grupos tenha melhorado realmente as relações de trabalho nas fábricas e, ao mesmo tempo, signifique um mecanismo mais sutil de controle do trabalho por parte da empresa, uma espécie de "reorganização do controle". Um controle mais ténue, sem a antiga conotação de controle com a figura do capataz de fábrica ou do gerente a ditar ordens e exigir tarefas. Um controle mais sutil, mas sem perder a sua conotação de controle.

Para que o grupo de trabalho represente um avanço em termos de democratização intrafábrica o mesmo deve ser decorrente de um processo democrático de negociação entre a empresa e as representações de trabalhadores, no caso, comissões de fábrica e sindicato. Ao mesmo tempo, gostaríamos de saber se tal negociação envolve não apenas a discussão das inovações técnicas ou formas de incrementar a produtividade, mas também as melhorias das condições de trabalho do operário no "chão de fábrica". Entendemos que o grupo de trabalho pode constituir um espaço democrático se ele funcionar como um canal direto de participação e envolvimento dos trabalhadores nas eventuais mudanças do processo produtivo ou do ambiente de trabalho, canal que assegure a possibilidade de sua participação efetiva em decisões relativas ao seu trabalho,

e não funcione simplesmente como um meio de esvaziar outros canais de participação como as comissões de fábrica ou o sindicato.

Conforme nos alertou o professor Glauco Arbix, não se trata de opor democracia industrial e produtividade, uma vez que “as poucas experiências que obtiveram êxito tentaram unir esses dois pontos e não separá-los”.¹² Na realidade o que pretendemos aqui é entender qual a concepção e o alcance dos grupos, ou seja, se os grupos no chão de fábrica têm voz e opinião ativa nas empresas estudadas, quais os temas geralmente discutidos e se os grupos modificaram a relação entre empresa, sindicato e comissão de fábrica. Ou pelo contrário, se, como dissemos, os grupos são exclusivamente mais um instrumento de organização da produção em resposta às maiores exigências de participação e envolvimento dos trabalhadores, colocadas pela empresa em função de uma nova estrutura competitiva, que prioriza sobremaneira a qualidade e garantia dada ao produto, aliada à redução de custos da produção. Cabe reiterar que estamos procurando verificar neste trabalho justamente qual o alcance que os grupos têm na tomada de decisão, dentro da empresa, sobre os temas cotidianos relativos à reestruturação produtiva, sejam eles de simples mudança de *layout* ou planejamento da produção diária, até questões políticas e estratégicas.

É importante repetirmos que os grupos de trabalho estão sendo examinados nesta pesquisa tanto na sua implantação como no seu desenvolvimento posterior com o objetivo de verificar se os resultados oriundos do funcionamento destes grupos estariam em consonância com os objetivos inicialmente propostos. Ressaltemos que também nos interessa descobrir se houve ou há visões distintas entre empresas e representações dos trabalhadores sobre este processo, uma vez que esta comparação será importante para

compreendermos se os grupos contribuem efetivamente para democratizar as relações no chão de fábrica¹³.

1.4. Método e instrumentos de pesquisa

Ao escolher um tema de pesquisa acadêmica, a primeira preocupação é tentar delimitar cronologicamente o período a ser analisado. Tal atitude tem como justificativa central, a nosso ver, que as mudanças hoje no mundo do trabalho acontecem com tal velocidade, que podemos iniciar um trabalho de pesquisa e ao terminá-lo nossas informações podem, muitas vezes sem nosso conhecimento, pecar pela obsolescência e terem caducado.

Segundo Roberto Marx, o modelo de trabalho em grupo tendo como referência o que se convencionou chamar de *Grupos Semi-Autônomos* era algo “etéreo e distante da realidade brasileira”, sendo que somente nos anos 90 “inicia-se um processo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e ocidental de maneira mais ampla” (Roberto Marx 1997: 15). Os anos 90 constituem, portanto, a referência cronológica que tomaremos para delimitar nosso objeto.

¹² Agradeço ao professor Glauco Arbix pelas observações sobre este ponto por ocasião do exame de qualificação realizado em janeiro de 2000.

¹³ Em um dos casos por nós estudados, a Mercedes-Benz, onde tivemos maior acesso às informações sobre o processo de implantação dos grupos, apenas assinalamos que o sindicato solicitou que pudesse conhecer as experiências de trabalho em grupo nas empresas alemãs. Tal intercâmbio acabou ocorrendo em 1993, com a anuência da própria empresa. Como veremos à frente, o trabalho em grupo na MBB resultou de um processo longo de negociação que culminou em um acordo específico assinado pelas partes em 1995. Destaquemos, por fim, que nesta pesquisa foram feitas entrevistas não apenas com trabalhadores da empresa citada, mas também com membros do Sindicato dos Metalúrgicos e da Comissão de Fábrica. Ver Anexos: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Grupos de Trabalho entre Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Mercedes-Benz do Brasil S.A.

Além disso, como alerta o autor, é preciso compreender que os grupos de trabalho adquirem características muito particulares de empresa para empresa e de país para país não constituindo “um fim em si mesmo nem uma alternativa organizacional ideal para qualquer organização e tampouco uma tendência inexorável para o futuro” (Roberto Marx 1997: 16). O que se compreende como grupos de trabalho na Mercedes alemã pode não ter os mesmos contornos adquiridos por esta forma de organização do trabalho na planta da mesma empresa localizada no Brasil. Tais particularidades, segundo o autor, devem ser levadas em conta em qualquer trabalho acadêmico. Roberto Marx, no entanto, enfatiza a possibilidade da existência de zonas de confluência entre os casos empresariais paradigmáticos de trabalho em grupo e as empresas nacionais por ele estudadas.

Assim, embora muitos dos princípios organizacionais presentes nas hoje já clássicas experiências suecas da Volvo e Scania tenham sido incorporados, os casos brasileiros estudados mostram especificidades e desafios próprios... (Roberto Marx 1997:15)

Podemos, de forma análoga, afirmar que tais particularidades e diferenciações, tendo as condições para isso, poderão ser encontradas, definidas e analisadas nos casos por nós escolhidos. Sempre levando em consideração que estamos em situações diferentes dos países de origem das empresas estudadas.

Como procedimento metodológico, da mesma forma que Roberto Marx, adotamos o estudo de caso. No entanto, fazendo nosso também o alerta do autor, os casos por nós escolhidos

... não têm a pretensão de possibilitar ao leitor uma visão representativa em termos de trabalho em grupo, tendo em vista, por exemplo, avaliar percentualmente o uso dessa modalidade organizacional. Objetiva, de fato, apresentar as dificuldades, riscos, ganhos e oportunidades de empresas que já iniciaram esse processo há algum tempo, sinalizando para a diversidade de soluções e caminhos possíveis para atingir tais resultados. (Roberto Marx 1997:17)

Não se trata, então, de uma análise quantitativa *stricto sensu*, mas sim tentar pinçar “as dificuldades, riscos, ganhos e oportunidades” na implantação e desenvolvimento do trabalho em grupo nos casos apresentados aqui.

Para isso, a pesquisa de campo por nós realizada teve como eixo principal entrevistas qualitativas com roteiro semi-estruturado. Estas entrevistas foram realizadas com funcionários das empresas ocupando cargos de chefia intermediária ligados à organização da produção, tais como gerentes e engenheiros, e com alguns trabalhadores vinculados ao chão de fábrica, mas não necessariamente militantes de entidades sindicais de classe ou representantes de comissões de fábrica. Nossa preocupação era tentar compreender como o trabalho em grupo é pensado e entendido pelos agentes diretamente envolvidos com sua operacionalização, ou seja, os trabalhadores da linha de produção diretamente vinculados a estes grupos.

Infelizmente, há algumas lacunas perceptíveis neste texto, fruto principalmente das dificuldades encontradas em nosso trabalho de campo. No caso da Volvo, se inicialmente a posição da empresa foi muito favorável às nossas visitas, inclusive com o aval indireto da matriz sueca, em determinado momento tal posição se modificou. Em 1998 entramos em contato com a Volvo em Curitiba para solicitar uma visita. Ao mesmo tempo também estávamos contatando a planta sueca em Uddevalla, agora sob o nome de AutoNova, com a finalidade de abrir um canal de comunicação para sanar eventuais dúvidas da pesquisa e, também, já pensando em um futuro intercâmbio. A Volvo em Uddevalla gentilmente respondeu as dúvidas que em um primeiro momento foram enviadas, e ainda colocou-se à disposição para futuras argüições. Tal carta foi enviada à filial brasileira e acabou sendo de muita serventia para que nós pudéssemos entrar na empresa. Agendamos, então, nossas primeiras entrevistas, que acabaram ocorrendo em novembro de 1998.

Tratava-se de uma primeira experiência em que não tínhamos ainda um roteiro de perguntas mais vinculado ao tema deste trabalho, ou seja, o trabalho em grupos na linha de produção. Na realidade utilizamos o roteiro de outra pesquisa, na esperança de que pudéssemos voltar em um outro momento com novos instrumentos que pudessem detalhar melhor o que consistia o trabalho em grupo na filial brasileira da Volvo. Neste primeiro contato, entrevistamos a Gerente de Recursos Humanos da empresa (a fita estava danificada), o Gerente de Produção da Fábrica de Chassis e a Analista de Produção da Fábrica de Cabines. Destas entrevistas conseguimos retirar algumas poucas informações, se comparadas à Mercedes e à Scania, sobre o trabalho em grupo na filial da Volvo.

Era nossa intenção retornar à fábrica em um futuro próximo, mas com a mudança do responsável por nossas visitas à planta, tal contato com a empresa começou a arrefecer. Nossos *e-mails*, por exemplo, infelizmente não foram respondidos. Entendemos com isso que não seria mais possível novas visitas à planta. Conseqüentemente, isto comprometeu a profundidade dos dados coletados sobre o trabalho em grupo nesta empresa. O material recolhido em nossa primeira visita não possui, como dissemos, uma profundidade satisfatória e, portanto, seria inviável analisá-la neste trabalho.

Diferentemente, cabe assinalar, não foi o que ocorreu com as outras plantas por nós estudadas, as fábricas da Scania e da Mercedes (atual Daimler-Chrysler), localizadas em São Bernardo do Campo. Novamente nosso contato foi com os respectivos departamentos de recursos humanos.

No caso da Mercedes, o departamento de recursos humanos nos encaminhou aos responsáveis da empresa pela implantação dos grupos¹⁴. Nossas duas primeiras entrevistas foram, em março de 2000, com um engenheiro do Centro Tecnológico da Mercedes e com uma supervisora da Fábrica de Cabines que, segundo informações da mesma, teria sido a planta piloto no processo de implantação do trabalho em grupo na Mercedes. Em seguida, fomos encaminhados ao responsável pela implantação e manutenção dos grupos em toda a Mercedes¹⁵. Foi, sem dúvida, pelo lado da empresa, uma das entrevistas mais produtivas para conhecer o trabalho em grupo. Entrevistamos ainda um engenheiro, vinculado ao Planejamento da Produção e responsável pela implantação do *kaizen* na Mercedes. Além destes, entrevistamos alguns trabalhadores: um mestre, um porta-voz (ou líder de grupo) e um ex-porta-voz. Todos os três participaram ativamente do processo de implantação dos grupos. Por fim, ainda na Mercedes, entrevistamos um outro supervisor de Logística.

Na Scania, em abril de 2000, entrevistamos três chefes de produção de cada fábrica, ou seja, Fábrica de Eixos, Fábrica de Motores e Fábrica de Cabines. Além destes, entrevistamos o coordenador dos Grupos de Desenvolvimento da referida empresa.

Por fim, pelo lado dos trabalhadores, fizemos, em novembro de 2003, uma entrevista com um membro do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e com um membro da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz e, em janeiro de 2004, entrevistamos um membro da comissão de fábrica da Scania. Tanto o membro do Sindicato como o da comissão de fábrica participaram ativamente do processo de implantação dos grupos na Mercedes-Benz

¹⁴ Para evitar qualquer identificação, os nomes neste trabalho foram substituídos por letras.

e nos forneceram informações valiosas para efeitos de comparação com os dados obtidos junto à referida empresa. No caso da Scania, nosso entrevistado ingressou nos quadros da empresa em 1989 e é membro da comissão de fábrica desde 1996, ano da primeira gestão do Sistema Único de Representação (SUR), tendo participado ativamente dos acordos coletivos assinados neste período, de 1996 em diante.

Devemos, ainda, ressaltar uma diferença entre os dois conjuntos de entrevistas, da Mercedes e da Scania. Na Mercedes, tivemos a oportunidade de entrevistar não apenas trabalhadores do chão de fábrica e chefias intermediárias da empresa, mas também o responsável pela implantação dos grupos; o mesmo não se deu no caso da Scania. Nesta, nossas entrevistas ficaram centradas (por designação da empresa e não de acordo com nossa vontade) nos chefes de produção das fábricas, ou seja, nos níveis médios da empresa. Tal situação não permitiu que nosso trabalho tivesse uma perspectiva mais ampla tanto dos projetos de mudança na empresa, quanto, mais especificamente, do processo de implantação dos grupos. Na Scania, então, a abertura foi bem mais limitada para a realização da pesquisa. Conseqüentemente, esta situação influenciou negativamente no balanceamento de nossas análises sobre cada uma das empresas. No entanto, acreditamos que se as entrevistas e o material coletado em campo não nos permitiram uma visão mais completa de todos os processos e mudanças, por outro lado nos deram informações relevantes que nos permitiram desenvolver as análises e as conclusões existentes neste trabalho.

Além das dificuldades inerentes ao trabalho de campo, também sentimos uma lacuna na bibliografia no que diz respeito ao registro do trabalho empírico, ou seja, o operacional, o método, as dificuldades, as experiências da pesquisa de campo. Em geral

¹⁵ Segundo o mesmo, sob sua responsabilidade o número de grupos existentes na Mercedes

pouco é relatado sobre estes aspectos em função da maior relevância dada ao conteúdo e aos dados adquiridos pela atividade de campo. No entanto, se tais registros da operacionalização da pesquisa, e não apenas dos seus resultados, tivessem sido feitos com mais frequência, provavelmente teríamos conseguido superar algumas dificuldades no momento em que elas surgissem.

Para a pesquisa de campo optamos por utilizar entrevistas qualitativas orientadas. A utilização de roteiros semi-estruturados estabelece tópicos específicos sobre o tema tratado e diante dos entrevistados direcionamos a nossa "conversa" a partir destes tópicos. Tal procedimento fez com que as entrevistas fluíssem com mais desenvoltura. Nossa preocupação, ao final, era retomar os tópicos que não tivessem sido tratados voluntariamente pelo entrevistado. Nestes casos o entrevistador teve a função de facilitador, direcionando a entrevista através do roteiro previamente estabelecido. A idéia inicial era aplicar o mesmo conjunto de tópicos para as três empresas. No entanto, pelo exposto acima, só conseguimos aplicá-los satisfatoriamente em duas delas. O mesmo procedimento foi feito com a comissão de fábrica e com o sindicato.

Nosso roteiro, primeiramente, procurou identificar o entrevistado. A partir desta breve identificação procuramos obter dados e informações sobre a empresa analisada (dados estatísticos, histórico, *layouts*, etc) ¹⁶. Após isto, passamos a perguntar especificamente sobre grupos de trabalhos tentando apreender o conceito de grupo utilizado pelas empresas, o funcionamento dos grupos em cada caso estudado, uma

saltou em três anos de 80 para 242 grupos.

¹⁶ Alguns tópicos não foram objetos de nossa entrevista, pois havia outras fontes a serem consultadas para coleta de dados (Anfavea e Anuários Estatísticos das empresas principalmente). Nem todos os dados obtidos em entrevistas mostraram-se relevantes para a pesquisa e obviamente não foram utilizados. Outros, apesar de coletados, não constam em sua totalidade neste texto, em função, principalmente, da complexidade e da extensão de suas informações (por exemplo, organograma das empresas ou *layout* da fábrica aparecem de forma parcial).

periodização da implantação dos grupos, os impactos relevantes na estrutura de relações entre empresa e trabalhadores, a participação do sindicato, o processo decisório no interior do grupo de trabalho, a autonomia do grupo em relação à empresa, e uma série de informações que julgamos necessárias para a pesquisa¹⁷.

Este trabalho tomou como base as visitas realizadas na Mercedes Benz do Brasil em março de 2000, onde foram feitas oito entrevistas, e na Scania em abril de 2000, onde tivemos mais quatro entrevistas, totalizando doze entrevistas gravadas nas empresas¹⁸. As entrevistas com a comissão de fábrica da MBB e com o sindicato dos metalúrgicos foram feitas em novembro de 2003. Além disso, consultamos um amplo leque de fontes primárias, principalmente documentos e prospectos das empresas, coletadas nestes anos de pesquisa além de visitas às linhas de produção.

1.5. Estrutura de capítulos

Dividimos este trabalho em cinco capítulos, somados a este Capítulo primeiro, introdutório.

No Capítulo 2 (*As Escolas e o debate sobre o Fordismo*) procuramos aprofundar a análise bibliográfica sobre o tema da reestruturação produtiva. Para isso, caracterizamos inicialmente a Escola Clássica, não apenas enfocando as mudanças na produção fabril advindas das inovações apresentadas por Taylor e Ford, mas também mostrando-a como um fenômeno social, procurando notar quais concepções o taylorismo-fordismo apresentava sobre questões como envolvimento dos trabalhadores e trabalho em

¹⁷ O roteiro utilizado está descrito de forma pormenorizada no fim deste trabalho. Ver Anexos: Roteiro de Entrevista.

¹⁸ Na Volvo, em novembro de 1998, foram feitas três entrevistas que não foram utilizadas aqui.

grupo. Além disso, procuramos mostrar a diversidade do debate em torno da crise fordista e de como este debate, na realidade, coloca o fordismo como o anteparo teórico para o surgimento de novas categorias conceituais como, por exemplo, o próprio sistema de trabalho baseado em grupos. Em seguida, visando enriquecer nossa abordagem sobre o tema, apresentamos o Toyotismo. O trabalho em grupo, dentre outras categorias, é um dos elementos do Toyotismo. Geralmente associado aos Círculos de Controle de Qualidade, o trabalho em grupo no sistema toyota difere sobremaneira do trabalho em grupo nos moldes sociotécnicos. Caracterizar o Toyotismo, portanto, nos dará melhores elementos para compreender a escola sociotécnica no capítulo seguinte. No entanto, independentemente de quais escolas tratamos, certo é que o fordismo, mesmo quando de sua negação, é o centro de qualquer análise sobre o processo de reestruturação produtiva.

No Capítulo 3 (*Teoria e Prática do Trabalho em Grupo*), nosso objetivo é apresentar este tema, o trabalho em grupo, abordando-o sob três ângulos. Primeiramente, definindo o trabalho em grupo através da referência sociotécnica. Depois, procurando situar o modelo sueco, principal exemplo de aplicação do trabalho em grupo, diante do debate anterior sobre o fordismo e toyotismo. Por fim, discutindo o trabalho em grupo através de uma referência prática paradigmática, ou seja, as experiências de trabalho em grupo na indústria automotiva sueca. Devemos alertar que o modelo sueco se destacou por dois leques de inovações: por um lado, o peculiar processo produtivo desenvolvido pela indústria automotiva, baseado, sobretudo, nos times de trabalho ou grupos semi-autônomos e no uso intensivo de tecnologia. Por outro lado, a inovação também pode ser percebida na gestão e no desenvolvimento das relações de trabalho no âmbito interno à fábrica na relação da empresa com as representações fabris, bem como no âmbito externo na relação da empresa com os sindicatos e confederações.

No Capítulo 4 (*Reestruturação Produtiva e Relações de Trabalho no Brasil*) tratamos de observar o processo de reestruturação produtiva no Brasil, focalizando, principalmente, as mudanças no setor automotivo brasileiro. Como a reestruturação produtiva foi desenhada na indústria doméstica? Quais as características particulares da indústria automotiva no que diz respeito às relações de trabalho? As respostas a estas perguntas são o objetivo deste capítulo. De forma análoga, o propósito foi estabelecer um vínculo comparativo entre o que se viu no capítulo anterior, sobre o paradigma sueco, e as particularidades brasileiras, visando, com isso, fundamentar as diferenças entre as duas culturas e não fazer uma comparação desprovida de qualquer rigor científico.

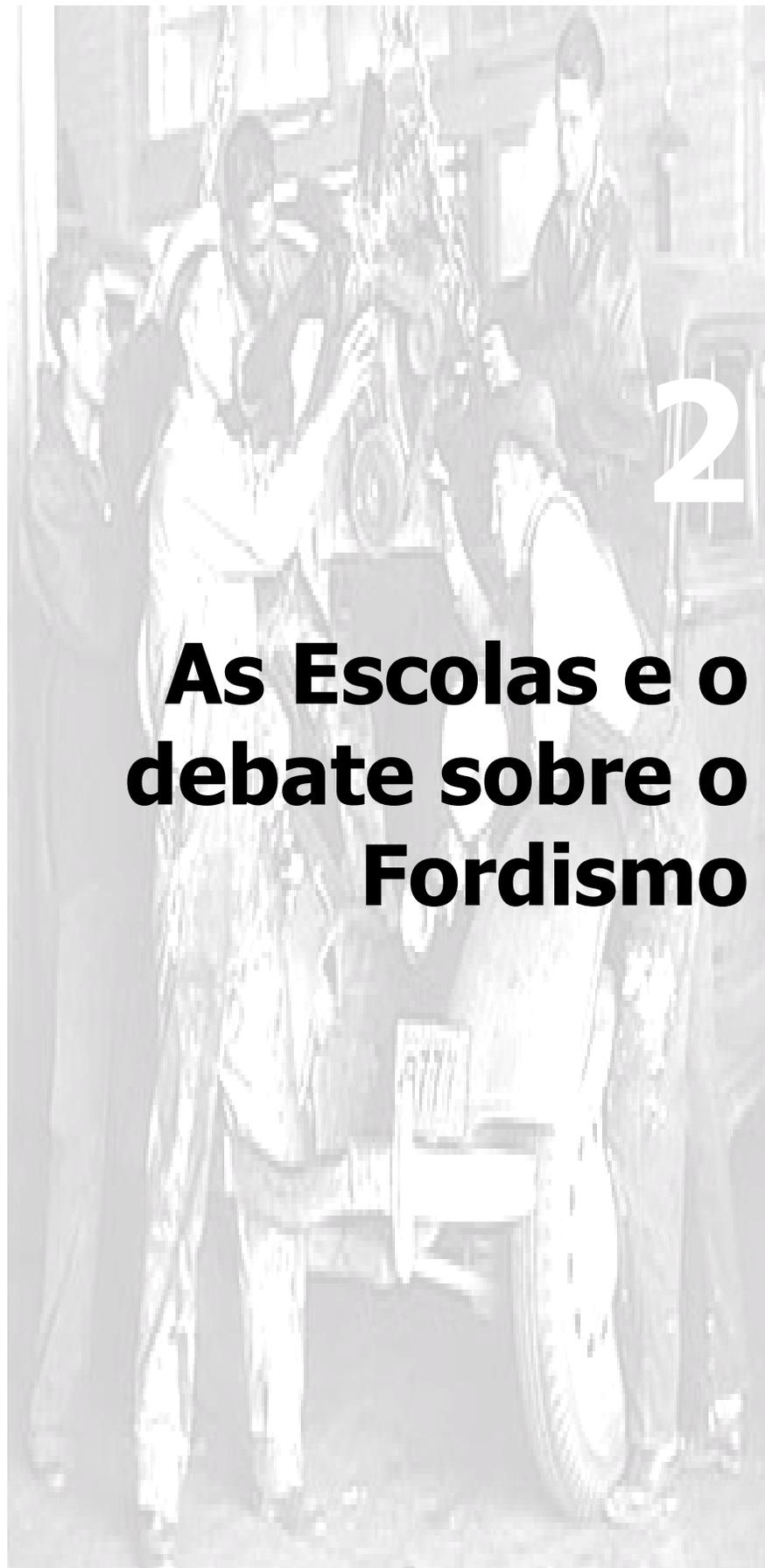
Nossa maior inquietação, que de certa forma está espelhada na estrutura lógica deste texto, foi encadear cada capítulo ordenadamente visando dar sustentáculo à análise dos dados colhidos em campo. Toda construção anterior, portanto, desde o debate sobre a Escola Clássica e o Toyotismo, passando pela definição do conceito sociotécnico de trabalho em grupo, passando ainda pela nossa tentativa de delimitar referências paradigmáticas desta forma de organização do trabalho, além da análise da reestruturação produtiva brasileira e do setor automotivo brasileiro, teve como objetivo principal guiar o leitor ao que explicitaremos na última parte do trabalho, ou seja, mostrar e discutir os resultados obtidos no estudo do trabalho em grupo nas duas empresas por nós escolhidas, a Mercedes-Benz e a Scania.

Portanto, no Capítulo 5 (*Mercedes-Benz e Grupos de Trabalho*) tratamos exclusivamente do caso da Mercedes-Benz. Em um primeiro momento apresentamos um histórico da empresa procurando ressaltar as mudanças estruturais pelas quais ela passou, sobretudo na década de 90. Em um segundo momento neste capítulo, nos atemos principalmente na discussão e análise dos acordos coletivos assinados entre empresa e sindicato. Por fim, como ponto central do capítulo, discutimos a influência destes acordos

na delimitação do grau de autonomia dos grupos e na ação das representações trabalhistas sobre a este tipo de organização do trabalho. Nosso foco de atenção se norteou, portanto, principalmente pela relação entre empresa, grupos e representação dos trabalhadores, procurando com isso responder as questões propostas nesta introdução. Além disso, definimos o conceito de trabalho em grupo tanto para a empresa como para o sindicato e analisamos a implantação dos mesmos, sua estrutura de funcionamento e algumas informações sobre a situação atual dos grupos. Por fim, colocamos algumas observações sobre os grupos e sua relação com as novas formas de controle do trabalhador pela empresa.

No Capítulo 6 (Scania e Grupos de Trabalho) procuramos analisar as informações e os dados coletados na empresa sueca, de modo que pudéssemos fazer uma comparação entre grupos de trabalho na Scania e na Mercedes. Da forma análoga, então, traçamos um breve histórico sobre a Scania, analisamos rapidamente o processo de mudanças pelo qual a empresa passou na década de 90 e, por fim, apontamos algumas características da organização do trabalho em grupo nesta empresa.

Finalmente, no Capítulo 7 (Considerações Finais), alinhavamos algumas observações feitas no decorrer do trabalho e apontamos nossas considerações sobre os temas analisados e os dados obtidos. Tais observações estão alicerçadas na bibliografia anteriormente discutida e nos resultados obtidos na pesquisa de campo.



As Escolas e o debate sobre o Fordismo

2. As Escolas e o debate sobre o Fordismo

Neste capítulo, procuraremos apresentar a principal escola que aborda ou abordou a temática da mudança no processo produtivo – a Escola Clássica – bem como o debate adjacente sobre a crise ou não do fordismo, apontando os problemas encontrados na literatura especializada no que diz respeito às questões conceituais e substantivas formadas em torno deste debate. Isto posto, encerramos apresentando o modelo organizacional japonês que, sem dúvida, constitui a referência maior da natureza e da amplitude deste debate.

2.1. Fordismo, taylorismo e trabalho

Entre tantas referências, a principal escola a ser destacada é, sem dúvida, a Escola Clássica, surgida no início do século e que tem em Taylor e Ford seus principais mentores. O taylorismo e o fordismo, freqüentemente utilizados como sinônimos, são importantíssimos para a compreensão do debate por três aspectos, entre tantos outros, que a nosso ver são cruciais.

Tanto o taylorismo, no campo teórico-científico, como o fordismo, na tradução e na popularização da prática taylorista, transformaram toda uma forma de produzir e viver. A linha de montagem e o consumo de massa não poderiam ser entendidos sem estes dois representantes do que se chamou de *administração científica* do processo produtivo.

Taylor trouxe para o universo fabril um novo padrão na forma de organização e gestão do trabalho, baseado no controle central dos tempos e movimentos envolvidos no processo produtivo e na separação entre trabalho manual e trabalho

intelectual. Fruto da própria condição pessoal de Taylor, ele também inicialmente um operário fabril, e dos condicionantes conjunturais da época, o taylorismo não demoraria a encontrar aceitação no capitalismo monopolista do início do século, quando os Estados Unidos ascendiam como uma forte potência econômica e industrial.

A competitividade internacional, aliada ao mercado consumidor crescente, exigia uma produção em larga escala. Como consequência, dentro dos limites da fábrica, o controle por parte do capital sobre o processo de produção e sobre o trabalho deveria ser absoluto sob pena de não conseguir obter ganhos reais de produtividade e competitividade. Taylor conseguiu criar uma forma eficaz de obter estes resultados, associando a máxima especialização do trabalho - *um homem, uma máquina* - com o controle centralizado do trabalho.

A *administração científica* de Taylor vai de encontro às políticas de iniciativa e incentivo anteriormente executadas e também não considera o trabalho em grupo como a melhor maneira de se produzir. Pelo contrário, para Taylor a autonomia e a iniciativa não são categorias que devam pertencer ao meio operário. A este último, cabe apenas a execução de uma série de tarefas estabelecida por terceiros – gerentes – estes sim, com a incumbência de supervisão e controle deste trabalho. Para Taylor, o trabalho em grupo não é apenas pouco produtivo - pois o grupo tenderia a se balizar pelo trabalhador mais lento - como também, ao encobrir a diferença entre os ritmos de trabalho individuais, o trabalho em grupo não permitiria a descoberta de falhas no ritmo da produção como um todo, falhas eventualmente causadas pela mesma lentidão de alguns membros do grupo. (Roberto Marx 1997: 22 e 23). O trabalho individualizado, por sua vez, não permitiria a ocultação das deficiências de cada operário, permitindo à gerência uma percepção mais aguda dos eventuais problemas do processo produtivo.

No entanto, o taylorismo – nitidamente um método centralizador e autoritário de gestão – encontraria certa resistência na sua implantação. Como ressalta Faria (1995),

É evidente que Taylor sabia que, para que tal sistema funcionasse, muitas práticas sociais e culturais teriam que ser rompidas. Não bastava mudar burocraticamente a gestão do trabalho. Era fundamental convencer a sociedade (que, para ele, constituía-se de empregadores, empregados e consumidores), de que as novas formas de produção exigiam o fim dos conflitos, das disputas, das guerras.

É justamente neste ponto que o fordismo vem complementar e potencializar o taylorismo. Se o taylorismo apresentava um caráter extremamente coercitivo na implantação da “gerência científica” no âmbito fabril, o fordismo consegue ampliar, e traduzir, o taylorismo no âmbito das relações sociais internas e, principalmente, externas à fábrica, ou seja, na sociedade como um todo.

No entanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca de adesão dos trabalhadores. Somente quando os salários começam a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do taylorismo por parte deles e de seus sindicatos. (Faria 1995)

A mesma autora enfatiza a importância do fordismo ao traduzir o controle dos trabalhadores no âmbito do trabalho proposto pelo taylorismo, de certa forma “domesticando-os” com atrativos como salário acima da média do mercado, e ao mesmo tempo estendendo este controle para o âmbito da sociedade, moldando, principalmente após a Segunda Guerra, toda uma forma de convívio social.

Para Clarke (1991: 130-138), o fordismo representou três revoluções: tecnológica, de consumo e nas relações sociais de produção.

A revolução tecnológica do fordismo, segundo o autor, vai muito além da linha de montagem. A produção em massa de peças padronizadas, a organização e especialização das máquinas, e a separação entre produção e montagem são outros pontos lembrados pelo autor, derivada dos quais a linha de montagem teria sido “quase uma formalidade”. Além disso, a intensa fragmentação de tarefas permitia identificar melhor os eventuais gargalos da produção, diminuindo o tempo entre a observação dos problemas e sua completa superação. Ford acreditava que a integração vertical da produção e a padronização dos produtos eram essenciais para o pleno funcionamento de seus novos métodos.

A revolução de consumo do fordismo, encadeada conjuntamente com a revolução tecnológica, está associada à homogeneização e ao barateamento da produção em larga escala. O fordismo introduziu os consumidores de classe média no mercado de automóveis, antes restritos apenas a uma camada endinheirada da sociedade. A padronização dos componentes e a tecnologia empregada tornaram o preço do automóvel acessível. De “brinquedo de luxo”, o automóvel se transformaria em um “transporte de massa”, possibilidade esta que passa a existir após o fordismo.

... a generalização fordista possibilitou uma enorme diversificação no consumo de massa, pois a padronização dos componentes possibilitava montar uma variedade quase infinita de produtos, sem perder os benefícios da produção em massa. (Clarke 1991: 135)

Por fim, ainda segundo o autor, o fordismo foi uma revolução social. Primeiramente, ressaltamos que a decomposição e a especialização de tarefas resultou na diferenciação entre a força de trabalho qualificada ou não, especializada e não-especializada, etc. Além disso, o fordismo procurou inserir o trabalho individualizado em um “todo orgânico”, um universo de trabalhadores e tarefas agregados em um

“trabalhador coletivo”, onde a “contribuição produtiva de cada indivíduo” estava dependente da “contribuição de cada um dos outros” (Clarke, 1991). Aqui, segundo Clarke, está o principal ponto diferencial entre o fordismo e o taylorismo.

O taylorismo decompõe tarefas e as distribui entre os trabalhadores individuais, ao passo que o fordismo recompõe as tarefas soldando os trabalhadores individuais, fazendo deles uma máquina humana. (Clarke 1991: 136)

O controle do trabalho, principal objetivo dos capitalistas, estendeu-se com Ford para os limites externos às paredes da fábrica. Prêmios e incentivos eram relacionados aos padrões morais e de comportamento dos trabalhadores no local de trabalho e também fora dele. Ford ainda participava ativamente da vida social, elaborando programas educacionais e de bem-estar que valorizavam a disciplina e a obediência. A revolução tecnológica e de consumo do fordismo soube se desdobrar pela malha social que a suportava.

Um outro ponto importante por nós observado na literatura é que o taylorismo e principalmente o fordismo são freqüentemente colocados no centro do debate sobre reestruturação produtiva, ou seja, as análises - discordantes ou não - acabam invariavelmente remetendo se ao fordismo. Este aparece na bibliografia como uma espécie de pedra fundamental, e o que se discute, de forma direta ou indireta, é a sua crise, sua transformação ou sua superação.

Por fim, como característica preponderante, que valoriza a importância desta escola em relação às demais referências, é o fato de que a escola clássica representou para o modelo japonês – tão revolucionário e tão discutido quanto o fordismo. Nas palavras do próprio Ohno, engenheiro que desenvolveu o sistema Toyota de produção,

(Ohno) insiste fortemente no fato de que todo o seu ensinamento permanece fortemente apoiado e construído sobre protocolos taylorizados de medidas de tempos e movimentos. (...) Assim, Ohno gosta de se apresentar como um continuador de Ford,... (Coriat, 1993: 86)

De forma resumida, como vimos, algumas características deste modelo taylorista-fordista, amplamente apontadas pela literatura, estão associadas ao trabalho individualizado em detrimento do trabalho em grupo. A base técnica de produção do taylorismo-fordismo é a rigidez de tarefas alicerçadas em equipamentos eletromecânicos. Isto decorre da maior especialização possível dos postos de trabalho e das funções vinculadas a estes postos. As atividades, conseqüentemente, acabam sendo banalizadas e tendo um caráter repetitivo. O taylorismo-fordismo tem na redução dos custos pela padronização e fabricação de produtos *standard* e na produção em massa os seus maiores trunfos competitivos.

No que diz respeito ao trabalho, o taylorismo-fordismo supõe uma intervenção mínima do operário no processo de produção. A exigência de mão-de-obra qualificada é restringida pela própria característica das atividades na produção, ou seja, a qualificação para realizar tarefas repetitivas e com pouco conhecimento agregado é mínima. O controle gerencial sobre o processo de trabalho é muito forte, tornando o nível de autonomia decisória do operário restrito a uma tarefa específica: a execução da parte do produto da qual ele é responsável. Atividades de supervisão, controle e planejamento são delegadas a terceiros (supervisores, gerentes, etc), o que resulta numa grande hierarquização entre os postos de trabalho.

O fordismo é, conforme dissemos anteriormente, o conceito que suporta todas as questões referentes ao tema da reestruturação produtiva. Um ponto comum ao debate é a inequívoca crise pela qual passa o padrão fordista de organização da produção. Entre os que privilegiam as propostas de continuidade do fordismo e aqueles que apontam

elementos de sua ruptura, ainda podemos encontrar um emaranhado de opiniões e análises sobre o que viria a ser esta crise fordista. Se certa é a sua crise, convém compreendermos o debate sobre esta crise em torno do qual se desenvolve todo o tema da reestruturação produtiva. Os autores analisados demonstram a dificuldade das questões referentes a este debate. Tal fato contribui ainda mais para dificultar a compreensão deste processo. Wood (1991) divide estes obstáculos, que ele chama de questões ou problemas, em dois tipos: conceituais e substantivos.

Sobre as *questões conceituais*, Wood, primeiramente, aponta que muitos autores não usam os conceitos da mesma maneira. Tomando como base o conceito de fordismo, o autor assim se manifesta.

A principal noção do debate – o fordismo – pode ser e é freqüentemente usada de diferentes maneiras. Para certos autores, o conceito é sinônimo, alternativamente, de taylorismo, produção em massa, linha de montagem automatizada. Para outros, fordismo refere-se a todo um modo de vida. Enquanto certos autores limitam sua aplicação ao processo de trabalho e aos métodos de gestão, outros querem inseri-lo num conjunto de conceitos gerais voltados para a explicação das sociedades como um todo. (Wood 1991: 31)

Ainda tomando o conceito de fordismo e questionando outro conceito importante na literatura – especialização flexível – o autor observa que há uma indeterminação ou generalização destes termos.

Um bom exemplo é a utilização que Sabel (1982: 33) faz do conceito de fordismo: "uma expressão abreviada que indica os princípios organizacionais e tecnológicos característicos da grande fábrica moderna". (...) Em relação à especialização flexível... quase não se dá atenção ao montante exato de flexibilidade de que se está falando. (...) Com efeito, há o perigo de que a tese da especialização flexível se torne ela mesma, altamente flexível, permitindo predizer qualquer coisa que seu proponente deseje. (Wood 1991: 31)

Por fim, como terceira questão conceitual a ser levada em conta ao analisarmos a bibliografia, Wood assinala que o estabelecimento de “tipos ideais” acaba limitando a discussão.

Certos autores parecem usar os conceitos de fordismo e pós-fordismo como “tipos ideais”, em relação aos quais se contrapõem os acontecimentos históricos reais. O problema é que, dessa maneira, o debate pode jamais ultrapassar o tema da utilidade dos conceitos e julgamento do grau em que as empresas ou as sociedades deles se aproximam, com todas as restrições e incertezas que cercam os modelos ideal-típicos. (Wood 1991:32)

Há, ainda segundo esse autor, alguns pontos comuns à discussão sobre o fordismo, que são demonstrados também pela bibliografia analisada. Há um consenso de que há uma crise do fordismo ou, se assim preferirmos, de que o fordismo passa por uma fase na qual alguns dos seus princípios são colocados em dúvida quanto à sua efetividade no que diz respeito, por exemplo, à produtividade ou à sua capacidade de responder às novas demandas de um mercado consumidor extremamente diversificado ou à própria gestão do trabalho fabril. Conceitos como especialização flexível ou pós-fordismo são decorrentes desta constatação.

Mas, se o fordismo está realmente passando por transformações, *qual a natureza exata desta crise do fordismo?*

Ao final dos anos 60 duas constatações podem ser feitas sobre o taylorismo-fordismo. Primeiramente, conforme assinala Faria (1995), como processo produtivo, esse padrão havia se tornado hegemônico. Por outro lado, nesta mesma época, os indícios da sua crise são encontrados na queda da produtividade, na perda de competitividade sobretudo nos Estados Unidos, e na forte reação sindical contra as práticas autoritárias na gestão do trabalho então predominantes. No entanto, em virtude da própria “extensão social” apregoada por Ford, a crise não é apenas do “modelo” de

produção fordista, circunscrito à planta fabril, mas também uma crise do próprio sistema social que o fordismo traduzia.

Em 70, a crise fordista torna-se aguda. Alguns aspectos que contribuíram para este desfecho: a ascensão de novas potências econômicas internacionais, principalmente o Japão com seus inovadores processos de produção, novos mercados competitivos abrindo-se na América Latina e Ásia, o primeiro choque do petróleo em 1973¹⁹, entre outros.

As reações à crise, contudo, não tardaram. Conforme elenca Faria

... possíveis alternativas de saída desta crise: i) o acontecer da chamada "Terceira Revolução Industrial"; ii) as mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho e iii) as mudanças nos mercados de produtos, determinadas pela transformação das formas de concorrência intercapitalista, onde a qualidade e a diferenciação dos produtos torna-se mais do que nunca determinante das novas bases de competitividade. (Faria: 1995, 45)

Estas alternativas compreendem todo o debate sobre o processo de reestruturação produtiva pelo qual passa o capitalismo. Dessa discussão, o que percebemos na literatura consultada é que as "novas propostas" surgem e se modificam tendo como anteparo o taylorismo-fordismo. Portanto, a escola clássica, mesmo quando de sua negação, continua sendo um elemento-chave na compreensão das transformações recentes.

Para alguns autores, como Piore e Sabel (1984), "o problema reflete a maior fragmentação das preferências dos consumidores e o desajuste entre os antigos

¹⁹ Vale lembrar que o *american way of life* trazia consigo um "componente cultural" relevante no mercado de consumo de automóveis norte-americanos. Os carros norte-americanos eram grandes e consumiam combustível de forma abusiva para enfrentar uma crise mundial do petróleo. Por seu lado, os carros japoneses não só caíam no gosto do norte-americano médio, como também representavam uma economia de combustível sem precedentes se comparados aos modelos norte-americanos disponíveis, então, no mercado.

regimes de produção em massa e a necessidade de atender a demandas de mercado crescentemente heterogêneas”. Para outros autores, principalmente aqueles identificados com a Escola de Regulação francesa, “a crise do taylorismo e do fordismo originou-se não de seu fracasso, mas do seu êxito, já que a ênfase recai sobre os limites ao aumento da produtividade dentro das condições de organização existentes, consideradas fordistas”.

A grande importância da Escola da Regulação, a nosso ver, reside muito menos na proposição de alternativas, mas principalmente no aprofundamento deste debate. Os regulacionistas são um exemplo claro de como o debate sobre o processo de reestruturação produtiva tem como eixo a questão do futuro do fordismo.

*As diversas abordagens sobre o "modelo japonês", "automação flexível", "produção flexível", "toyotização", "just-in-time" e outras denominações, embora apresentem conclusões e definições bastante diferentes, **têm como elemento comum** que, para discutir o modelo japonês, tem-se, necessariamente, que **discutir a crise do fordismo, seu estágio, seu significado e implicações, em termos de rupturas e ou de continuidades** (...) Para facilitar e até mesmo simplificar a discussão, pode-se classificar as diversas posições em duas grandes vertentes: as que defendem a existência de um modelo "pós-fordista" e aquelas que defendem o "neo-fordismo" (ou "neo-taylorismo"). (...) **Entretanto, mesmo no interior destas duas grandes vertentes, existem diferenças fundamentais de conteúdo sobre o significado da crise do fordismo, assim como diferem as formulações acerca do que é o novo padrão "pós-fordista" ou o novo padrão "neo-fordista"**. Tais diferenças se dão, principalmente, no que concerne ao seu estágio de construção do novo padrão, bem como aos seus impactos sobre o trabalho. (Faria 1995, grifo nosso)*

Dentre os autores desta escola francesa, Benjamin Coriat e seus estudos sobre o processo de produção japonês é a referência mais visível, embora não seja a única. Para Coriat (1993), o modelo japonês não representa uma continuidade do fordismo. Este modelo apresenta elementos originais que não apenas se contrapõem ao modelo clássico de produção, como também rompem definitivamente com ele. Por isso, o toyotismo deveria ser caracterizado como um modelo pós-fordista.

Para os regulacionistas franceses, portanto, a crise é decorrente do esgotamento do modelo. Da mesma forma, para Piore e Sabel, a crise fordista foi provocada por mudanças externas, ou seja, o fordismo tornou-se obsoleto diante das novas demandas de consumo, instáveis e diversificadas, e diante de um capitalismo compreendido hoje como um sistema global de produção. A diferença entre estas duas abordagens – a da especialização flexível (Piore e Sabel) e a da escola regulacionista, no que diz respeito à explicação da crise do fordismo é que

Para Piore e Sabel, a crise é reflexo da obsolescência do fordismo, diante dos novos padrões de consumo, enquanto para os teóricos da escola da regulação trata-se mais exatamente da exaustão do fordismo, que não pode gerar ganhos adicionais de produtividade. No modelo da especialização flexível, os problemas do fordismo são exógenos ao sistema produtivo; na teoria da regulação, eles residem em seu interior – para sermos mais precisos, em seus limites. (Wood 1991: 32, grifo nosso)

Na realidade, trata-se mais de uma discordância relativa à explicação da origem da crise fordista. A *ausência de exatidão*, indicada por Wood como um problema substantivo a ser resolvido, é algo, para nós, insolúvel. Tanto o argumento da origem interna como o argumento da origem externa da crise fordista podem coexistir e explicar a crise e, portanto, não são excludentes. Diante disso, seria impossível determinar a origem desta crise fordista. Determinar onde ela começou, seria um “problema” a ser enfrentado em outro momento.

O segundo entrave substantivo apontado pelo autor é que “as teorias pós-fordistas são tratadas homogeneamente, não se dando suficiente atenção às suas diferentes raízes e implicações” (Wood 1991: 32).

Grande parte dos argumentos pós-fordistas parece, ser uma fusão da concepção de “crise do fordismo” com o aumento da concorrência estrangeira que os fabricantes ocidentais têm enfrentado, particularmente a japonesa. (Wood 1991:33)

De forma clara, Wood está se reportando à supervalorização dos impactos do modelo japonês sobre a produção em massa ocidental. Nem a produção em massa do tipo fordista deixou de existir e nem o Japão ou o toyotismo resultaram num modelo irrefutável de produtividade e excelência.

Como terceiro problema substantivo, há na literatura um conjunto equivocado de associações entre categorias que devem ser tratadas de formas distintas. Por exemplo, a associação direta entre *fordismo* e *desqualificação da mão-de-obra*, entre a *linha de montagem* e a *rigidez do controle gerencial*, entre *padronização de produtos* e *mercados de consumo estáveis*. Diversos exemplos têm demonstrado que estas associações não são regras absolutas.

Segundo Wood, o quarto problema é aquele que foi gerado pela contraposição entre produção em massa e produção flexível.

... há inúmeros problemas envolvidos no contraste entre o sistema de produção em massa e o de produção flexível. A aproximação entre fordismo e inflexibilidade negligencia um aspecto básico do taylorismo: o de ter buscado um tipo de projeto de postos de trabalho que permitisse reduzir ao mínimo os tempos de treinamento, de modo que as empresas pudessem auferir ao máximo o que hoje se chama de flexibilidade numérica ou externa; ou seja, facilitar a demissão e a admissão de pessoal. (Wood 1991: 34)

Por fim, como quinto e último problema, o autor refere-se ao “progressivo repúdio” de se compreender a transformação do sistema fordista de “dentro do fordismo” ao invés de ser esta uma transformação “do fordismo”. O neofordismo, entendido como uma transformação de *dentro* do fordismo, é, segundo o autor, colocado no debate numa espécie de “segunda instância”.

Dá-se então prioridade, na argumentação e na investigação da realidade, às formas recentes – consideradas mais viáveis – de organização, relegando-se a ampliação da produção em massa ou dos melhoramentos neofordistas. (Wood 1991: 34)

Diante desses problemas, a posição do autor em relação ao debate fordista seria a de não tratar as diferentes formas de organização surgidas posteriormente ao fordismo como uma simples “ruptura” ou “superação” do mesmo. Tanto o fordismo como as demais formas de organização devem ser compreendidas como um conjunto de categorias *multidimensionais* e, portanto, cada “dimensão” do debate deve receber uma análise diferenciada. Caso contrário, o debate invariavelmente incorreria nos erros apontados acima.

2.2. O modelo japonês de produção (Toyotismo)

Por sua vez, no início da década de 70, desponta no cenário capitalista mundial o modelo de produção desenvolvido inicialmente pela Toyota japonesa – geralmente apresentado pela bibliografia como Toyotismo ou Ohnoísmo, este último uma referência a Ohno, então engenheiro chefe da Toyota e um dos mentores do novo sistema. Segundo Antunes (1995: 23)

... foi o toyotismo ou o modelo japonês, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação de alguns dos pontos básicos do toyotismo têm demonstrado, expansão que hoje atinge uma escala mundial.

Originalmente, a Toyota não era uma indústria automotiva, mas uma fábrica de bens de capital, mais especificamente teares para a indústria têxtil. Somente em 1937 formava-se a Toyota Motor.

A origem têxtil da Toyota é fator relevante, pois, segundo Coriat, um dos aspectos inovadores do toyotismo foi a introdução da necessidade de um trabalhador operar simultaneamente diferentes máquinas, característica esta muito comum na indústria têxtil.

Este sistema de produção é decorrente também de uma necessidade financeira do Japão do pós-guerra que precisava aumentar sua produção sem aumentar o contingente de mão-de-obra.

A crise econômica em que mergulhou o Japão no pós-guerra deixou o país numa situação insustentável. Seu desempenho industrial e a baixa qualidade de seus produtos não lhe reservavam nenhum espaço no mercado internacional. (...) Diante deste quadro desencadeou-se um processo de reconstrução da economia japonesa e, para tal, foi necessário demonstrar que o país era viável e tinha condições de competir no mercado mundial. (Druck 1989:10)

Com um mercado interno pequeno e diferenciado, o Japão não tinha outra alternativa a não ser inovar.²⁰ “Produzir somente o necessário e fazê-lo no melhor tempo” era a palavra de ordem de Sakiichi Toyoda, presidente fundador da Toyota.

Para tanto, “toda a fonte de desperdício deve ser eliminada, sendo que a principal, segundo Ohno, é a que se origina do uso inadequado da mão-de-obra”. Outras fontes de desperdício seriam aquelas vinculadas aos excessivos estoques intermediários ou estoques finais de produtos acabados, ao tempo de preparação do maquinário (*set up*), aos métodos incompatíveis no decorrer das várias etapas da linha de produção, o que geraria interrupção do fluxo produtivo, excesso de defeitos ou retrabalho, entre outros. (Roberto Marx 1997: 30)

As novas formas de produção japonesa (por exemplo, *just-in-time*, *kanban*, *kaizen* e os *círculos de controle de qualidade*²¹) teriam a função, segundo Faria (1995), de “colocar a fábrica sob *tensão*, ... produzindo na quantidade certa (respondendo às rápidas

²⁰ No entanto, ao se internacionalizar, em termos competitivos a Toyota tentou compatibilizar a produção de bens para consumo em massa, redução de custos e a fabricação de produtos diferenciados para uma demanda igualmente diferenciada.

²¹ Este último, os Círculos de Controle de Qualidade, são uma modalidade de trabalho em grupo diferente dos grupos semi-autônomos. Trataremos dos CCQs mais à frente.

variações da demanda) e no momento certo (reduzindo drasticamente os estoques e só produzindo o que o mercado solicitasse)".

A literatura sobre o modelo japonês levanta algumas ressalvas. O modelo em questão, citando Hirata & Zarifian (1991; 173), não pode ser visto como "um conjunto de receitas, na verdade, de *princípios de administração* totalmente isolados do seu contexto, da sua história e das contradições sociais no cerne das quais foram gerados". Existem um contexto, uma história e vários aspectos sociais que devem ser levados em conta na explicação desta "liderança inovacional" do modelo japonês²².

Ainda segundo Hirata & Zarifian (1991), a construção da competência tecnológica japonesa, ou seja, do seu "conjunto de conhecimentos, de comportamentos, de práticas sociais que asseguram o desenvolvimento concreto das ciências e das técnicas no cerne dos processos industriais", é um dos pontos fundamentais para diferenciá-la da dos demais países.

Este alto nível de competência segue um trinômio de inovações. Primeiro, o Japão inovou a partir de "técnicas já existentes", mas sobrepondo-se à concorrência (*inovação diferencial*). Não se tratava de simplesmente *imitar modelos* ou *copiar técnicas*, mas sim de *dominar e aperfeiçoar*.

Tendo aprendido a dominar e a aperfeiçoar as técnicas existentes, as indústrias japonesas acumularam um conjunto de conhecimentos e de práticas sociais orientadas para a inovação e, a partir de então, seria muito mais fácil a aplicação de novas técnicas. (Hirata & Zarifian, 1991: 175,)

Num segundo momento, a inovação é colocada sob a forma de "uma renovação *qualitativa* das técnicas e dos processos de produção nos diferentes setores" ou

²² Expressão de Luciano Coutinho. (Coutinho, L. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 1, 69-82, ago. 1992).

o que Hirata e Zarifian chamam de *inovações radicais*. Neste aspecto, o exemplo comparativo entre o Japão e a França sobre a utilização da robótica na produção conclui que o cerne da questão está mais no domínio e no planejamento da utilização dos robôs do que na quantidade/qualidade da tecnologia de ponta disponível²³.

Por fim, o Japão tende a criar *inovações revolucionárias* que "abalariam o conjunto dos sistemas técnicos" de hoje.

Destaquemos que este ciclo inovador é constantemente alimentado.

... as inovações radicais são introduzidas como inovações diferenciais, ou seja, baseando-se sempre em um permanente desenvolvimento da competência tecnológica e nunca perdendo de vista as condições a serem reunidas para utilizar as tecnologias com um alto grau de performance industrial. (Hirata & Zarifian, 1991: 175)

Na mesma direção, Coriat (1993) mostra como as inovações do "ohnoísmo" promoveram ganhos de produtividade...

*(Ohno) procedendo ora pela **interpretação de inovações** (...o "método dos supermercados", observado no setor de serviços dos Estados Unidos e aplicado dentro das oficinas Toyota de Kansai), ora pelo **desenvolvimento de inovações já dominadas** (...o método dos supermercados para realizar os processos de just in time), para não falar das mil e uma engenharias locais que acompanha a instalação destes grandes dispositivos inéditos, ...". (Coriat, 1993: 80 e 83, grifo nosso)*

De forma ilustrativa, este fragmento demonstra que a inovação japonesa baseou-se no domínio de técnicas existentes – o método dos supermercados²⁴ – ao

²³ Sem, é claro, desmerecer este segundo tópico.

²⁴ "O princípio aplicado por Ohno foi o seguinte: o trabalhador do posto de trabalho posterior (aqui tomado como "cliente") se abastece, sempre que necessário, de peças ("os produtos comprados") no posto de trabalho anterior (a seção). Assim sendo, o lançamento da fabricação posterior só se faz para realimentar a loja (seção) em peças (produtos) vendidas. Assim surgiu o princípio do kanban que constitui, em matéria de gestão da produção, a maior inovação organizacional da segunda metade do século. E três meses após o começo dos primeiros experimentos, o "sistema de

mesmo tempo procurou avançar sobre este conhecimento adquirido e, principalmente, conseguiu criar elementos inovadores próprios.

Deve-se ter consciência de que o modelo japonês *não é um simples descartar* de antigas técnicas de produção. Sem dúvida, o modelo avança na proposição de soluções diferenciadas das do modelo taylorista-fordista.

*Ao contrário da escola norte-americana, que estava na obrigação de modificar a organização do trabalho para torná-la adequada às necessidades de um mercado em rápida expansão e que tudo destinava à grande produção em série, os administradores japoneses deviam enfrentar uma situação em que seu atraso técnico e industrial proibia toda perspectiva de exportação e onde o mercado interno, ridiculamente estreito, estava além do mais estorvado por uma boa quantidade inverossímil de ofertantes e de modelos (...) Nestas condições, a concorrência e a competitividade se determinavam **sobre uma capacidade de satisfazer demandas curtas e variadas.** (...) A inteligência histórica de Ohno será... a de encontrar respostas às questões particulares colocadas pelo mercado japonês, ainda que reutilizando e capitalizando algumas das descobertas-chave da escola norte-americana. (Coriat 1994: 42, 43, grifo do autor)*

No entanto, é importante compreender que, como o taylorismo-fordismo, o toyotismo também se desenvolveu em resposta às medidas de desestabilização do sindicalismo japonês.

Ao lado de um conjunto de medidas assumidas pelo governo com a colaboração de investimentos estrangeiros, operou-se uma verdadeira "revolução da qualidade". A nível político, desenvolve-se uma dura repressão aos movimentos sociais, particularmente ao movimento sindical, que teve suas principais organizações perseguidas e colocadas na ilegalidade, substituídas pelos sindicatos por empresa, que nasceram comprometidos com a política governamental de reconstrução do país. (Druck 1989: 10,11)

supermercado" – modelo inspirador e arquétipo do método kan-ban – foi efetivamente instalado numa das fábricas dirigidas por Ohno". (Coriat 1994: 56)

Após sucessivas derrotas, principalmente na década de 50, o sindicalismo independente dá lugar ao sindicalismo vinculado aos interesses da empresa e do governo. Como afirma Antunes

Após a repressão que se abateu sobre os principais líderes sindicais, as empresas aproveitaram a desestruturação do sindicalismo combativo e criaram o que se constituiu no traço distintivo do sindicalismo japonês da era toyotista: o sindicalismo de empresa, o sindicato-casa, atado ao ideário e ao universo patronal (Antunes 1995: 25).

E ainda, especificamente no caso da Toyota,

... esse mesmo sindicato [sindicato-casa] foi considerado pouco cooperativo, sendo por isso dissolvido e substituído por um novo sindicato inserido no "espírito Toyota", na "família Toyota". (...) Essa foi a condição essencial para o sucesso capitalista da empresa japonesa e, em particular, a Toyota. Combinando repressão com cooptação, o sindicalismo de empresa teve, como contrapartida à sua subordinação patronal, a obtenção do emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 30% da população trabalhadora) e também ganhos salariais decorrentes da produtividade. (Antunes 1995: 25)

De forma análoga, o toyotismo também precisou usar de instrumentos de "repressão" e de "cooptação" do trabalho, assim como foram utilizados por Ford e Taylor na propagação do sistema taylorista-fordista de produção. Como afirma Coriat, sobre como a Toyota enfrentou o problema da resistência operária às inovações em comparação com o taylorismo-fordismo,

... diante de um problema de resistência da mão-de-obra qualificada e de suas organizações à racionalização do trabalho, problema em si de natureza igual ao enfrentado, por exemplo, pelos Estados Unidos, foram desenvolvidos soluções diferentes daquelas experimentadas no país norte-americano (especialmente sob a influência de Taylor e Ford)". (Coriat, 1993: 81)

O autor ressalta, no entanto, que este problema de natureza comum possui "modalidades práticas" peculiares entre os dois países. No Japão do pós-guerra, "se

sucederam... duas ondas opostas. A primeira foi de luta e de iniciativas operárias freqüentemente vitoriosas. A segunda, ao contrário, viu uma contra-ofensiva patronal impor uma vitoriosa restauração da maneira de ver dos patrões". O caminho utilizado no Japão foi a

... des-especialização dos trabalhadores qualificados por meio da instalação de uma certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas, concretizada pelas recomendações conjuntas de "liberalização" da produção, da "autonomação" e multifuncionalidade dos trabalhadores. (Coriat 1991: 81)

Nos Estados Unidos, para conseguir racionalizar o trabalho, o caminho escolhido foi a "parcelização e repetitividade", com vistas a incorporar "as grandes massas de operários não qualificados".²⁵

Portanto, como pudemos perceber, o toyotismo é fruto da crise fordista de fins de 60 e início de 70 e deve o seu sucesso não apenas à sua capacidade de inovação, mas também à derrota do sindicalismo japonês em função da ofensiva patronal.

Feitas estas observações, podemos tentar explicar quais as características do trabalho em grupo neste modelo japonês de produção, o toyotismo.

A principal experiência de trabalho em grupo deste modelo – os Círculos de Controle de Qualidade – está vinculada, como vimos, a um processo global de reestruturação econômica por todo o Japão, cujo foco principal, com o aval do governo, foi elevar os padrões de qualidade dos produtos japoneses. Processo este que se estende do pós-guerra até a década de 60, quando tem início a implantação nas empresas japonesas dos primeiros CCQs.

²⁵ Citações deste parágrafo em Coriat (1993: 81)

O surgimento dos Círculos de Controle de Qualidade foi uma decorrência quase natural da "consciência da qualidade" e do "trabalho grupal" assimilados pela sociedade japonesa. (Druck 1989: 44)

No entanto, apesar de um instrumento geralmente associado às mudanças capitaneadas por Ohno e pela fábrica da Toyota, os CCQs têm sua origem nos Estados Unidos da década de 40. Coube ao Japão a difusão e a implantação com sucesso dos CCQs. Daí a associação entre os círculos e o modelo japonês. Foi a partir do final da década de 70 e início de 80 que os CCQs se popularizam nas empresas ocidentais.

Mas, quais as características particulares desta modalidade de trabalho em grupo – os CCQs – tão difundida no Japão e no Ocidente? Seriam os CCQs uma organização em grupo que rompe com o trabalho parcelizado e individual do taylorismo-fordismo ou apenas uma remodelagem do antigo sistema clássico de produção?

Druck (1989: 33) aponta duas vertentes neste debate sobre a relação entre CCQs e taylorismo.

De um lado, [os que] analisam [o CCQ] como um elemento de modernização empresarial, que veio para superar o ultrapassado taylorismo. De outro, alguns trabalhos acadêmicos demonstram a coexistência do CCQ com as práticas tayloristas.

De forma breve, sob o ponto de vista da vertente modernizante, os autores argumentam que o CCQ “pode obter os mesmos ou melhores resultados que o taylorismo sem sua fase inicial, mas sem as conseqüências nefastas que este desencadeou no trabalho” (Druck 1989: 34).

Pelo lado dos argumentos de que os CCQs não constituem uma ruptura com o taylorismo Druck, citando H. Hirata, aponta que

A principal contribuição da autora [Hirata] reside em demonstrar que os Círculos de Controle de Qualidade, na realidade, convivem com o taylorismo. Isto significa que a implantação destes programas não resultou

numa ruptura com as formas clássicas de organização do trabalho. As atividades dos círculos... conservam os mesmos fins do taylorismo: o controle do tempo de trabalho (pausas e interrupções), e diminuição dos "tempos mortos" (porosidade) e aumento do ritmo de trabalho. [Hirata] observa, no entanto, que, de fato, há uma mudança em relação à alguns dos princípios que constituem o taylorismo ("a. não-influência no processo de trabalho; b. não-acesso ao saber e não-utilização deste saber (profissional, técnico, de gestão); c. não-controle do uso do tempo passado na empresa; d. não-uso da palavra; e. não-cooperação"). Mas ressalva que isto ocorre estritamente durante as reuniões e atividades informais dos círculos, que consomem em média 2 horas por mês e se realizam fora do "tempo diretamente produtivo". No processo normal da produção, nada se altera, prevalece a organização capitalista do trabalho (divisão entre planejamento e execução, hierarquia, disciplina, controles de rendimento, divisão sexual do trabalho, etc). Druck (1989: 38)

Os Círculos de Controle de Qualidade são uma modalidade de trabalho em grupo muito limitada. Primeiro, comparativamente aos grupos semi-autônomos, por exemplo²⁶, o alcance é reduzido uma vez que, apesar de uma dinâmica participativa, o CCQ tem um escopo pequeno de temas que eventualmente são discutidos; geralmente qualidade, produtividade, racionalização do trabalho e redução de custos.²⁷

Não é permitido qualquer discussão a respeito de salário, condições de trabalho, benefícios ou considerações sobre os investimentos da empresa. (Druck 1989: 55)

Ou ainda,

... podemos defini-los [os CCQs] como: pequenos grupos formados em média por oito trabalhadores da mesma seção de trabalho, que se reúnem durante o expediente para discutir no espaço de uma hora, problemas e soluções referentes à produtividade, redução de custos e qualidade, fundamentados por suas experiências e conhecimentos adquiridos no processo de trabalho. (...) Munidos dos resultados obtidos através de todas estas técnicas [estatísticas, brainstormings, diagrama de causa e efeito, etc] as equipes devem decidir qual a melhor solução e passam a discutir como aplicá-la. (...) Depois de todos estes passos, é realizada uma apresentação à gerência. A decisão sobre sua implantação fica a cargo

²⁶ Ver mais à frente.

²⁷ Citado por Druck (1989: 95).

exclusivo das gerências ou de comitês formados por membros da alta administração. (Druck 1989: 85)

Segundo, mesmo as propostas oriundas dos CCQs têm um limitador externo ao grupo que são as gerências e os cargos de chefia intermediária da empresa. Na realidade, citando Salerno, Druck observa que o papel das gerências ainda é fortemente alicerçado no controle do fluxo de informações e no processo decisório. De certa forma, o grupo dentro de um CCQ é apenas consultivo. A decisão, mesmo sobre os já limitados temas, não é tomada em conjunto, mas sim se mantém, ao final do processo de discussão, ainda nas mãos das gerências e dos cargos de chefia.

Salerno observa também que a participação do trabalhador nos círculos é extremamente limitada, à medida que a gerência mantém o total controle sobre os círculos e estes não tem nenhum poder de decisão. Assim, se, por um lado, a empresa passa a reconhecer a capacidade de "pensar" do operário e incentiva-o, a fim de extrair dele contribuições significativas para o seu crescimento; por outro, a aplicação das sugestões e projetos do CCQ depende exclusivamente da decisão da gerência. Druck (1989: 39)

Por fim, e talvez o aspecto mais nocivo encontrado por Druck na utilização dos CCQs seja a capacidade que os mesmos têm de "piorar a relação entre os trabalhadores".

... é ressaltado que as gerências estimulam a competição entre as diversas equipes, através da realização de concursos classificatórios e de convenções onde são distribuídos prêmios simbólicos e em dinheiro. (Druck 1989: 115)

De forma conclusiva, Roberto Marx (1998: 52, 53) assim define os CCQs,

Os grupos enriquecidos (inspirados na abordagem ohnoísta) representam uma organização grupal com autonomia relativa, fortemente baseada no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Seus graus de autonomia e o alcance de suas atribuições são bastante restritos e predeterminados por um princípio de projeto organizacional que limita totalmente a participação dos trabalhadores em sua formulação. Enfatiza melhorias operacionais circunscritas ao local de trabalho, o que restringe as

possibilidades de crescimento das competências profissionais e a contribuição dos trabalhadores em melhorias de cunho estratégico. Tem como ponto forte a incorporação sistemática de metodologias e de técnicas de gestão oriundas da abordagem TQC [Total Quality Control], que propiciam a esses grupos consolidação mais "segura" e mais bem conhecida pela gerência. (Roberto Marx, 1998: 52)²⁸

E em comparação com os grupos semi-autônomos,

Já os grupos semi-autônomos, uma vez que enfatizam a autonomia e a flexibilidade, possuem maior potencial de crescimento profissional dos componentes do grupo para a discussão e melhoria dos resultados locais e globais da organização, incluindo até mesmo a própria inovação organizacional, de produtos e processos. Os princípios sociotécnicos – sobre os quais os grupos semi-autônomos se apóiam – privilegiam a participação de todos os envolvidos (inclusive trabalhadores) na formulação do projeto organizacional de mudança, o que inclui o desenho e a dinâmica de funcionamento dos grupos semi-autônomos. (Roberto Marx 1998: 52, 53)

Portanto, tendo visto como o taylorismo e o fordismo descartaram eventuais tentativas de trabalho em grupo na linha de produção e, por sua vez, como, baseado sobretudo nos Círculos de Controle de Qualidade, o toyotismo apresentou uma concepção de trabalho em grupo diversa dos grupos semi-autônomos ou sociotécnicos, resta-nos agora caracterizar esta modalidade de trabalho em grupo, cujo exemplo paradigmático foi o modelo sueco. É o que faremos no capítulo seguinte.

²⁸ Segundo Roberto Marx (em contato telefônico), os CCQs já estão obsoletos. Hoje, os CCQs transformaram-se em "grupos de melhoria"; que são grupos que se reúnem em torno de projetos específicos, esporádicos, e são formados e dissolvidos de acordo com a necessidade e existência destes projetos.



Teoria e Prática do Trabalho em Grupo

3. Teoria e prática do trabalho em grupo

Para compreendermos o conceito de trabalho em grupo, a sua implantação e estruturação como forma de organização do trabalho no chão de fábrica, devemos tomar ciência de dois temas que invariavelmente são lembrados por ocasião deste debate. A primeira referência que faremos neste capítulo diz respeito à Escola Sociotécnica. O outro tema, também sempre recordado, diz respeito ao caso mais paradigmático de aplicação dos grupos de trabalho, ou seja, o modelo sueco de produção. Neste referido modelo, os grupos de trabalho apareceram como uma proposta viável de organização social da produção aliada a índices expressivos de produtividade. Cumpre, portanto, estudá-los como parte do esforço de compreensão do processo de implantação e funcionamento dos grupos de trabalho no Brasil.

3.1. A abordagem sociotécnica

Se por um lado o taylorismo-fordismo representou uma revolução na forma de produzir e organizar a produção, poucos anos após o início do século XX, ainda em seus primeiros momentos, o novo sistema produtivo já sofria críticas sobre o papel secundário que este delegava ao trabalho na produção. Para o taylorismo-fordismo a ênfase estava muito mais focada na produtividade e no processo produtivo do que no envolvimento e na motivação dos trabalhadores. Mesmo porque tal tônica não se colocava no capitalismo dos anos 20 e 30 sedento por responder as novas demandas de consumo.

Diante disso, qualquer política de motivação do trabalho na linha de produção ou mesmo fora dela²⁹, tinha como objetivo último não municiar os trabalhadores para tomadas de decisão ou iniciativas próprias advindas das necessidades e desafios da produção, mas garantir tão somente altos índices de produtividade. Interessava, isto sim, responder à demanda crescente por produtos industrializados e, neste momento, o único grau de envolvimento dos trabalhadores seria o limitado à execução das tarefas determinadas pelo controle central. A separação entre gerência e execução, por exemplo, não permitiria que motivação e envolvimento, palavras tão em voga atualmente, fossem desenvolvidas na linha de produção. Se motivação e envolvimento pudessem representar críticas ou opiniões adversas dos trabalhadores, mesmo que relacionadas às melhorias das condições de trabalho, tais não eram bem-vindas dentro do sistema fordista-taylorista.

Daí decorre o surgimento das escolas que deram maior ênfase à importância do trabalho na linha de produção. A saber, a Escola de Relações Humanas, nos anos 30, e a Escola Sociotécnica, a partir das experiências inglesas dos anos 50.

Para Roberto Marx (1997:25,26), ambas escolas surgiram como uma crítica ao padrão mecanicista do fordismo-taylorismo que enfatizava muito mais a perspectiva técnica da produção do que o plano humano. A Escola de Relações Humanas,

... centrou sua preocupação na tentativa de propor modelos para o equacionamento (ou minimização) dos conflitos ocorridos ao longo do processo de introdução e difusão dos princípios fordistas-tayloristas, entre os anos 20 e 50. A ênfase, portanto, concentrava-se no fato de que no fordismo-taylorismo pouca ou nenhuma importância era dada ao fator humano no trabalho, uma vez que a preocupação gerencial era quase exclusivamente a de produzir o máximo possível, com estilos de liderança pouco propícios à motivação dos trabalhadores. (Roberto Marx 1997: 25)

²⁹ Ver Simon Clarke, Crise do Fordismo ou Crise da Social-democracia? *Lua Nova*, set 1991, n.º 24, 117 – 150.

No entanto, ainda segundo Roberto Marx, a Escola de Relações Humanas oferecia uma proposta que se por um lado somava as questões relativas à motivação e envolvimento do trabalho ao *modus operandi* fordista, por outro lado, limitou-se “a recomendar mudanças que, no fundo, significaram somente alterações incrementais na lógica de organização da produção fordista-taylorista, nas responsabilidades assumidas pelos diversos agentes, no tratamento das informações e na autonomia para a tomada de decisão” (Roberto Marx 1997; 25, 26).

Por sua vez, a Escola Sociotécnica representou não apenas uma alternativa ao modelo taylorista-fordista, mas também um aprofundamento das críticas apresentadas pela Escola das Relações Humanas.

No entanto, entre o fim da 2^a guerra até fins de 80 que, segundo Roberto Marx, constituiu-se na “época de ouro” do capitalismo central, a situação não oferecia um terreno fecundo para o desenvolvimento de formas alternativas de gestão do processo de produção. O fordismo e o taylorismo respondiam satisfatoriamente às demandas do mercado. Logicamente a sociotécnica não tem uma projeção maior do que a dos centros onde surgiu. A partir do final da década de 80 e principalmente no decorrer dos anos 90, com o acirramento da competitividade internacional e com a necessidade de novas propostas de organização da produção, o que se observa é o ressurgimento das teses sociotécnicas e, com elas, a discussão sobre os grupos semi-autônomos.

Complementares ou alternativos às outras abordagens discutidas, o fato é que, a partir dos anos 90, as possibilidades de difusão dos princípios sociotécnicos e dos grupos semi-autônomos – bem como o surgimento de metodologias mais detalhadas e sistemáticas para sua implantação podem ser consideradas cada vez maiores. (Roberto Marx 1997: 29, 30)

As mudanças propostas pela sociotécnica no campo da organização do trabalho fabril foram substanciais e estão materializadas principalmente na concepção e na implantação destes grupos semi-autônomos.

A sociotécnica representa uma corrente de pensamento que procura oferecer uma alternativa ao modelo clássico e à escola de Relações Humanas. Surge com base em estudos realizados por pesquisadores reunidos no Tavistock Institute de Londres que puderam ser testados e reavaliados em certos casos de aplicação pioneiros, como o das minas de carvão de Durham na Inglaterra (em 1949), de uma empresa têxtil em Ahmedabad na Índia (em 1952) e em diversas empresas norueguesas (em torno de um projeto denominado Democracia Industrial, nas décadas de 60 e 70). (Roberto Marx 1997: 26)

A origem desta escola decorre de duas mudanças fundamentais. Primeiramente, da mesma forma que a Escola de Relações Humanas, a sociotécnica surge a partir do descontentamento de alguns setores de trabalhadores em relação ao taylorismo-fordismo³⁰. Ao mesmo tempo também decorre da introdução de equipamentos e processos automatizados que implicavam “uma menor interferência direta do trabalhador” na produção e, com isso, a “menor possibilidade de controle do tipo taylorista sobre esta interferência” (Roberto Marx 1997: 27). Os grupos semi-autônomos dependeriam muito mais da cultura organizacional da empresa e da capacidade da alta administração em delegar poder decisório para os escalões subordinados. Desta forma, ainda segundo Roberto Marx citando Trist (1981: 35),

*... a definição de uma solução sociotécnica como aquela em que **“uma unidade produtiva não requer supervisão externa e tampouco controle externalizado de suas atividades internas”** pode ser aplicada teoricamente a muitos tipos diferentes de sistemas de produção. (Roberto Marx 1997: 27, grifo do autor)*

³⁰ Este “descontentamento” era manifestado, sobretudo pelo aumento da rotatividade voluntária, pelos inúmeros casos de doenças profissionais, absenteísmo, etc.

Onde pudesse ser observada a existência de grupos semi-autônomos, entendidos como grupos com relativa autonomia decisória e não apenas de execução de tarefas, poderíamos identificar ali os princípios da sociotécnica.

Como frisamos, estes princípios se confundem com a difusão dos grupos. Estes grupos semi-autônomos seriam times de trabalho que assumiriam a “responsabilidade completa” pela produção de determinado produto ou partes substanciais do mesmo.

O nível de especialização dos grupos é mínimo, implicando uma alta rotatividade de tarefas e funções entre seus membros. A supervisão desses grupos é restrita, funcionando mais como elo de ligação entre os diversos grupos envolvidos na produção e entre estes e a empresa. Tal característica implica, por parte da gerência, delegar relativa parcela de poder decisório e autonomia aos grupos de trabalho. Aos trabalhadores é delegada apenas uma parcela das decisões, geralmente aquelas que não estão vinculadas ao planejamento estratégico da produção, às políticas de vendas ou à política financeira. Tal incumbência, mesmo que restrita, é o que dá o caráter de *semi-autonomia* desta forma de organização. O objetivo é muito claro,

*... a autonomia proporcionada por grupos semi-autônomos seria uma iniciativa fundamental (**embora não única**) para induzir os trabalhadores a comportamentos que, a um só tempo, atenderiam às características do **sistema técnico (pelo maior envolvimento deles com solução de problemas mais complexos e menos previsíveis, particularmente os que exigem auto-regulação, autonomia e multifuncionalidade) e do sistema social, relativo à motivação e expectativas quanto ao trabalho**. Os resultados passariam a ser obtidos menos por coerção e mais por indução de comportamentos estimulados por um dado projeto organizacional coerente. (Roberto Marx 1997:27, grifo nosso)*

Os “sistemas sociotécnicos”³¹, diferentemente dos sistemas taylorizados, não têm espaço para medidas de participação baseadas na coerção, pois os trabalhadores seriam envolvidos, estimulados por “um projeto organizacional coerente”. Fica a nossa dúvida, a ser respondida em campo, se tais sistemas, ao permitirem a participação dos trabalhadores no processo ou em parte do processo de tomada de decisão, estariam substituindo as representações trabalhistas diretamente vinculadas à dinâmica decisória do chão de fábrica, como as comissões, e também o corpo gerencial, responsável pela aplicação das ordens e determinações provenientes da alta administração. Neste pormenor, o poder de decisão e barganha destes agentes – representações trabalhistas e gerência – pode ou estar sendo esvaziado ou reformulado sobre novas bases.

Segue abaixo um breve corolário de princípios presentes nos grupos de trabalho³²:

- “As atividades do grupo devem constituir um significado completo de *per se*”, ou seja, o grupo deve ser responsável pelo conjunto completo de tarefas de um determinado projeto. Os grupos devem estar envolvidos, por exemplo, na montagem completa de um carro, do começo ao fim deste processo.
- Autonomia do grupo para definição de padrões.
- *Feedback* de resultados enviados ao grupo.
- “Algum controle nas tarefas desempenhadas nas fronteiras entre os grupos”. Existem tarefas que estão diretamente relacionadas ao processo de manufatura de determinado produto, onde os grupos agem de forma direta. No entanto, existem as tarefas, como manutenção, qualidade, planejamento e controle da produção,

³¹ Termo utilizado por Roberto Marx (1997).

que comumente são de responsabilidade de outros setores e departamentos da empresa. São as tarefas que o autor identifica como “fronteiriças” às atividades dos grupos. São estas tarefas limítrofes a que este item se refere, ou seja, atividades não propriamente da manufatura em si, mas sim de apoio ao processo de produção propriamente dito.

- Canais de comunicação visando inserir os trabalhadores inexperientes aos grupos.
- Liderança escolhida pelo grupo sem interferência da empresa ou gerência e que “deve ser sancionada pelo grupo”.
- “Processos produtivos (hardware, software, equipamentos) não devem ser considerados como um dado a partir do qual deve ser pensada a organização do trabalho”. (Eles) são “uma variável que pode e deve ser pensada em consonância com os princípios daqueles que irão operá-los”.
- São *learning systems*, ou seja, capazes de adquirir e gerar conhecimento

Portanto, em virtude dos grupos de trabalho serem elementos centrais na sociotécnica, é justamente nesta escola que se ampara este trabalho. Cabe, portanto, observar se tais princípios centrados no envolvimento e não na coerção do trabalho estão representados nos casos por nós escolhidos, nas empresas por nós estudadas.

³² Todos os itens foram extraídos de Roberto Marx, 1997:28. Alguns esclarecimentos foram feitos posteriormente por contato telefônico, em novembro de 2003.

3.2. Fordismo, toyotismo e o modelo sueco

Antes de definirmos o que seria o “modelo” de produção sueco, suas extensões e implicações, é preciso contextualizá-lo dentro do escopo teórico que envolve o debate sobre o taylorismo-fordismo.

Se entendermos paradigma como sendo “um conjunto de princípios de senso comum para a tomada de decisões técnicas ou de inversão, ou seja, um conjunto de práticas sociais que se impõe durante um certo período como as mais eficientes e racionais”, podemos afirmar que o paradigma fordista *em sua totalidade* não é algo do passado. (Gitahy 1992)

A reestruturação produtiva é um processo e, portanto, ainda em curso. Além disso, nem a linha de montagem, nem o consumo de massa, a produção de peças padronizadas ou a especialização das máquinas, são categorias extintas. Pelo contrário, coexistem com novas práticas como produção em células, produtos customizados, multiespecialização e tantos outros termos designando um sem número de inovações organizacionais e novas demandas de mercado.

As empresas geradas pelo processo de terceirização e subcontratação, que precisam produzir tendo como referência o baixo custo da mão-de-obra e a falta de escala para a aquisição de tecnologia de ponta, têm demonstrado que alguns princípios tayloristas-fordistas estão ainda muito presentes. A separação entre trabalho manual e intelectual, um dos pilares do taylorismo-fordismo, ainda é perceptível, apesar da tecnologia e da automação estarem redimensionando esta separação. São questões presentes no debate atual que novos requisitos estão sendo exigidos destes “novos trabalhadores” e até que ponto as profissões perderão ou modificarão a natureza de suas funções e sua identidade.

O modelo sueco não significou a superação do paradigma fordista em sua totalidade. Talvez, *arriscamos afirmar*, o modelo sueco de produção, baseado em grupos de montagem, não responda da forma necessária a uma demanda global por produtos para consumo de massa. O modelo fordista de produção responderia melhor, a nosso ver, às necessidades de uma economia de escala globalmente expressiva de produtos estandardizados.

A produção de automóveis de passeio da Volvo, a *Volvo Car*, principal referência do modelo sueco, atende uma demanda diferenciada e qualificada, ou seja, o mercado consumidor de automóveis de luxo. Por sua vez, a *Volvo Truck and Buses* produz um conjunto enorme de modelos com diferentes especificações para um consumo global, mas não para um consumo de massa³³. A *Volvo Car* não suportaria uma competição acirrada como a que tem sido estimada para o futuro do mercado mundial de automóveis de passeio. Ao invés disso, a Volvo preferiu focalizar sua produção automobilística no setor de ônibus e veículos pesados, inclusive adquirindo sua concorrente mais próxima, a também sueca Scania, e associando-se à *Mitsubishi Motors Corporation*, visando aumentar sua participação no mercado asiático.³⁴

³³ Situação muito semelhante à que viveu a Toyota, no Japão, e também das empresas do Norte da Itália que desenvolveram uma produção "artesanal" para produtos diferenciados.

³⁴ Volvo Cars is a premium automotive brand and has both a strong product program and above industry-average profitability. However, over the longer term and within the context of its current position as a relatively small niche player, Volvo Cars would benefit from the economies of scale inherent in being part of a very large automotive company. In particular these would apply to the significant investments required in both the development of new car generations and in distribution. Volvo and thereby Volvo shareholders will benefit from both the full and fair price received from the sale of Volvo Cars, and the enhanced financial strength with which the group is now able to implement its growth strategy in commercial vehicles and related businesses. (www.volvo.com; news; 28 de janeiro de 1999).

No entanto, se observarmos o modelo sueco como um todo complexo e geral, poderemos notar que as políticas de incentivo e de trabalho em grupo, ambas descartadas pelos princípios da produção taylorizada, são nele características valorizadas.

Portanto, onde inserir o modelo sueco dentro do debate fordista? Seria este modelo pós-fordista ou neo-fordista, segundo as duas vertentes apontadas na bibliografia?

A melhor resposta a esta pergunta, que caracteriza também a posição deste trabalho, é a que Wood (1991:40) formula ao tratar do caso japonês, citando o modelo sueco.

*De certa forma, meu ponto de partida foi tratar o fordismo, o taylorismo e mesmo as novas formas de organização – sejam elas trabalhos em equipe ou outra coisa qualquer – como **multidimensionais**. Essa é a principal importância do convincente estudo de Berggren (1980) sobre a passagem sueca para os "os grupos semi-autônomos". Pelo menos nesse caso particular, o trabalho revela que **é possível reverter certos aspectos do taylorismo, modificar alguns e reforçar outros, além de deixar intactos os demais**. Pode-se aplicar esse argumento ao Japão. (grifo nosso)*

Esta multidimensionalidade, da qual nos fala o autor, obrigaria a que olhássemos o modelo sueco ponto a ponto, identificando quais elementos implicariam numa ruptura com o taylorismo-fordismo e quais, ao contrário, demonstrariam sua proximidade com esse padrão. No entanto, dada as nossas limitações e os objetivos deste trabalho, nos remeteremos apenas a algumas categorias comparativas.

No caso específico das relações de trabalho, o modelo sueco tende muito mais a ser identificado com uma ruptura com o paradigma taylorista-fordista.

Gounet (1992: 18, 19) enumera cinco transformações principais nas quais o fordismo se apóia. A produção em massa e a racionalização das operações fabris, o parcelamento das tarefas, a linha de produção e suas implicações, a padronização de peças e a conseqüente integração vertical da cadeia produtiva e, como possibilidade

aberta por estas implicações, a automatização das fábricas. No caso particular do parcelamento das atividades, o autor ilustra:

A primeira racionalização é o parcelamento das tarefas, na mais pura tradição taylorista. Em vez de fazer um veículo inteiro, um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho. O parcelamento significa que o trabalhador não precisa mais ser um artesão especialista em mecânica. Acontece a desqualificação dos operários. (Gounet 1992: 19)

No caso sueco, se dá exatamente o contrário. Tarefas mais elaboradas, com novas exigências de qualificação do trabalhador, dentro de um contexto de trabalho em grupo, onde cada membro do grupo sabe montar todo o produto do começo ao fim, mesmo que durante sua vida dentro da produção não venha nunca a fazer um automóvel completo.

Além disso, como outro exemplo, a ruptura também é visível na própria concepção do modelo em relação ao sindicalismo. Diferente do paradigma taylorista-fordista e também do modelo japonês, o modelo sueco é fruto do fortalecimento do sindicalismo e não de sua supressão. O modelo sueco necessitava da participação efetiva dos trabalhadores. Uma forte presença e pressão sindical aliada a uma tendência do empresariado à abertura em relação às políticas de participação confluíram para o sucesso do modelo. Dois exemplos ilustram esta necessidade de envolvimento dos trabalhadores. Como veremos adiante, seria inconcebível pensarmos as plantas de Kalmar e Uddevalla, dois exemplos comumente citados na literatura, sem a participação das representações trabalhistas, sejam elas sindicatos ou comissões de fábrica.

Por fim, fato levantado por quase toda a bibliografia, o modelo sueco é decorrente de um conjunto de fatores sociais e também políticos cuja confluência contribuiu para que o mesmo ganhasse o destaque que lhe é atribuído. Neste ponto não

poderíamos deixar de relacioná-lo com as propostas social-democratas que encontraram na Suécia, bem como em toda Escandinávia, um amplo campo de aceitação, muitas vezes sendo traduzidas em leis e normas legislativas que incidem diretamente sobre as relações entre o capital e o trabalho. Não seria possível, portanto, compreender o modelo sueco de produção como um sistema fora de um sistema maior de relações sociais, políticas e econômicas consoantes àquele país.

Mas, seria possível também estabelecer uma comparação entre o modelo sueco e o modelo japonês? Haveria uma continuidade ou ruptura entre esses dois modelos? Tais perguntas procedem, pois, como aparece na literatura especializada, a discussão sobre o modelo de produção sueco, apesar de centralizada no eixo taylorista-fordista, também pode nos deslocar para o debate sobre o modelo japonês.

Primeiramente, seria bom resguardarmos as devidas proporções e diferenciações intrínsecas ao debate. O modelo sueco não é tão impactante para o mercado automobilístico quanto foi a revolução capitaneada pela Toyota. A diferença não está apenas no tipo de produtos comercializados e nos mercados a que se destinam, mas também nas características específicas dos seus países de origem, no caso Japão e Suécia.

A tradicional presença sindical e a sua força no Estado e na relação com as empresas, fatos estes que moldaram as relações de trabalho na Suécia, é um contraste ao modelo japonês, decorrente de um sistema em que o capital usou de medidas repressivas eficazes de desestruturação dos sindicatos.

De forma análoga à observação feita por Wood sobre o debate que se “ocupa da exata localização do Japão no interior do aparato conceitual fordista, ou seja, se é um caso de fordismo simples, de neofordismo, de pós-fordismo, de especialização flexível ou até mesmo de pré-fordismo” (Wood, 1991:31), também podemos, de maneira mais restrita, dispor dois eixos comparativos ao analisar o modelo sueco. A princípio

poderíamos propor uma pergunta do tipo: quão *flexível* pode ser o modelo sueco? Uma pergunta assim aproximaria nosso trabalho do debate sobre o modelo japonês, principalmente entre os regulacionistas franceses. Por outro ângulo, também poderíamos perguntar: qual o grau de *rigidez* do modelo sueco? Este enfoque, por sua vez, centraria nossa discussão tendo como anteparo o modelo taylorista-fordista. Qual destes enfoques poderíamos adotar? Aquele que apontaria as vantagens e desvantagens do trabalho em grupo no modelo sueco em relação ao trabalho especializado taylorista? Ou aquele que priorizaria a comparação entre o toyotismo e seus Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) com os grupos semi-autônomos suecos?

Primeiramente, frisamos que estabelecer com maior profundidade um debate comparativo entre modelos de produção não é nosso foco principal. Na realidade, nosso eixo é o trabalho em grupos semi-autônomos e não o trabalho na linha de produção sueca. Além disso, correndo sempre um risco de subvalorizar o debate, a nosso ver, a melhor resposta já foi dada anteriormente, ou seja, a de que os grupos semi-autônomos dependeriam muito mais da relação entre capital e trabalho no ambiente fabril do que na discussão sobre uma tipologia de modelos e escolas de produção ou entre diferentes tipos de tecnologias e processos empregados na linha de produção. No entanto, mais do que comparar o modelo sueco com o paradigma taylorista-fordista, as similaridades entre a indústria automotiva japonesa e a sueca permitiriam discutir melhor o modelo sueco à luz do modelo japonês, principalmente nas diferentes concepções de trabalho em grupo.³⁵

³⁵ Observação feita por Glauco Arbix, Exame de Qualificação (janeiro de 2000).

3.3. Grupos de trabalho: o paradigma sueco

O modelo sueco é lembrança obrigatória quando pensamos em inovações na organização do trabalho fabril e, principalmente, quando nosso interesse diz respeito à utilização de grupos nas linhas de produção automotiva.

No entanto, entendemos que a compreensão de tal modelo só é possível se tivermos pelo menos uma noção do todo do qual o modelo faz parte. Por isso achamos melhor apresentá-lo somente depois de conhecermos alguns aspectos muito particulares das condições sobre as quais ele foi construído.

Neste item, apresentamos, sob um ponto de vista mais amplo, as especificidades da Europa e da Suécia no que diz respeito às relações entre capital e trabalho. Tratamos especificamente da indústria automotiva sueca, levantando alguns dos seus pontos característicos e da sua dinâmica.

Este afinamento, ou seja, apresentar as características das relações de trabalho e, posteriormente, identificar as particularidades da indústria automotiva, tem como objetivo determinar de forma clara onde o modelo se originou e ganhou projeção mundial. Nossa preocupação é não incorrer no erro de importar sem crítica uma discussão sobre a aplicabilidade de tal ou qual modelo a diferentes universos, mesmo que estejamos restringindo nosso trabalho a uma variável única deste modelo, ou seja, os grupos de trabalho.

A nosso ver toda pesquisa precisa antes tomar ciência das diferenças para, *a posteriori*, poder entender as similaridades e congruências. Somente assim estaremos aptos a discorrer sobre o modelo em questão. No próximo item trataremos desta questão em dois momentos: apresentando as características gerais do modelo sueco e alguns exemplos de plantas que se constituíram como ilustrações destas características.

3.3.1. Relações de trabalho na Europa e Suécia

De forma bem contundente, o historiador Eric Hobsbawm define a “história dos vinte anos após 1973” como a história “de um mundo que perdeu suas referências e resvalou para a instabilidade e a crise”.³⁶

No caso específico da Suécia, o mesmo autor assim resume o período: #

Nas décadas de 1970 e 1980, a Suécia, Estado social-democrata par excellence, manteve o pleno emprego com notável sucesso por meio de subsídios industriais, pela disseminação do trabalho e a impressionante expansão do emprego estatal e público, possibilitando assim uma admirável ampliação do sistema previdenciário. (Hobsbawm 1995:400)

Tal situação, ainda segundo o autor, só conseguiu ser mantida “com a contenção dos padrões de vida dos trabalhadores empregados, taxas de impostos punitivas sobre altas rendas e pesados déficits”. E sobre a extensão destas medidas, o autor assinala enfim que tais políticas “não podiam ser medidas temporárias, e a partir de meados da década de 1980 elas foram revertidas”. Além disso, Hobsbawm destaca que “o modelo foi também, e talvez ainda mais fundamentalmente, solapado pela globalização da economia após 1970, que pôs os governos de todos os Estados... à mercê de um incontrolável ‘mercado mundial’”. Concluindo, ao final do século XX, o modelo sueco, entendido aqui em sua amplitude maior, segundo o autor, “batia em retirada mesmo em seu próprio país”.³⁷

Diante deste breve parágrafo introdutório sobre o *fin du siècle* sueco, restamos perguntar: Como caracterizar as relações industriais neste mesmo período? A Suécia seguiu o padrão europeu ou apresentou diferenciações em relação ao restante da Europa

³⁶ Eric Hobsbawm, *A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991)*, p. 393.

primeiromundista no que diz respeito à relação capital e trabalho? Como se comportaram as representações dos trabalhadores e do patronato diante das oscilações econômicas e políticas da época?

Na década de 70, segundo estudo coordenado por Baglioni³⁸, mesmo diante de uma Europa numa situação conjuntural adversa, “o andamento dos processos distributivos e das relações industriais é orientado, em princípio e de forma geral, a favor do mundo do trabalho e de suas representações”. Sobre essa década, Baglioni afirma que

*... os sistemas de relações industriais considerados apresentam traços comuns, sobretudo em três aspectos: reconhecimento do sindicato, processos de negociação coletiva em nível nacional e **escassa relevância das iniciativas empresariais pela participação**. Por outro lado, prevalecem diferenças nos seguintes aspectos: modalidades e funcionamento da articulação, **presença ou não de experiências de democracia industrial**, frequência e grau de autonomia de negociação descentralizada, difusão de estratégias para reduzir a regulamentação de negociação da relação trabalhista³⁹. (Baglioni, 1994:54, grifo nosso)*

No caso da Suécia, o reconhecimento das representações trabalhistas na década de 70 decorre de uma longa tradição democrática do país. Os processos de negociação coletiva são integrados às experiências de democracia industrial. Neste ponto,

³⁷ Eric Hobsbawn, *A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991)*, p. 401, 402.

³⁸ Este estudo é resultado de uma pesquisa coordenada pelo professor Guido Baglioni e posteriormente publicada em forma de artigo pelo Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (Cesit-Unicamp). Neste texto é apresentada uma análise comparativa entre dez países da Europa Ocidental, a saber Alemanha Federal, Grã-Bretanha, França, Itália, Espanha, Suécia, Bélgica, Holanda, Dinamarca e Portugal. A importância deste artigo, entre outras justificativas, se deve, sobretudo, pelo fato do mesmo apresentar uma ampla análise comparativa entre os países europeus assinalados, bem como as variáveis utilizadas, o que nos permitiu retirar alguns dados importantes sobre as relações de trabalho na Suécia nas décadas de 70, 80 e, mesmo que ainda no campo das “previsões” (palavra do autor), na década de 90.

³⁹ Os sistemas de relações industriais a que se refere o autor são os relativos aos dez países analisados em seu trabalho intitulado “As relações industriais na Europa nos anos 80”, in *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. A definição destas variáveis apontadas nesta conclusão sobre a década de 70 é feita por Baglioni às páginas 51, 52 e 53 de seu artigo.

a Suécia, conjuntamente com a Alemanha e Dinamarca, diferenciam-se dos demais países estudados pelo autor.

*O processo de negociação coletiva entre sindicatos e organizações empresariais em âmbito nacional... alcança resultados altamente positivos e, às vezes, determinantes. O fenômeno abrange todos os países, exceto por uma aplicação mais restrita na Espanha e em Portugal. (...) A negociação nacional pode exprimir-se dentro do controle e diretriz das confederações ou de atos legislativos (Suécia, Dinamarca, Holanda), ou com mais autonomia e ao lado de níveis de negociação com extensão mais reduzida (por exemplo, em nível regional na Alemanha e empresarial na Itália, França e sobretudo Grã-Bretanha). **A negociação coletiva integra-se com experiências de democracia industrial somente em alguns países ao norte da faixa mediterrânea, principalmente Alemanha, Suécia e Dinamarca.** (Baglioni, 1994:52, grifo nosso)*

As iniciativas empresariais a favor da participação dos trabalhadores na discussão dos problemas relativos às empresas utilizando “as representações sindicais e empresariais” são pouco expressivas no período. O caso sueco é, novamente, uma exceção.

Ficam obviamente fora deste âmbito [da ausência de estratégias empresarias que favorecem a participação dos trabalhadores] experiências de participação com uma matriz de democracia industrial que, por exemplo, na Suécia, exprimem-se através de acordos sobre os planos de produções e sobre mudanças tecnológicas. (Baglioni, 1994:53)

As práticas de articulação – definidas pelo autor como “processos de cooperação entre o governo e os setores sociais organizados” - apresentam-se consolidadas na Bélgica, Dinamarca e Suécia. Há um maior grau de autonomia nas negociações coletivas em países como Grã-Bretanha e Itália. Em outros casos, incluindo a Suécia, esses processos de negociação coletiva “baseados prevalentemente em acordos descentralizados”, aparecem como elementos de complementaridade à regulamentação estabelecida em acordos de maior extensão. (Baglioni, 1994:52)

Por sua vez, os anos 80 serão lembrados como a década da mudança e da crise do sindicalismo europeu. Em termos conjunturais, Baglioni alerta para dois planos importantes de transformação: o econômico e o do mercado de trabalho. No âmbito econômico, entre inúmeras variáveis apontadas (principalmente a expansão do setor de serviços), Baglioni destaca que

*Todos os países, embora com alguma defasagem cronológica entre si, estão envolvidos na exigência de superar a crise e, conjuntamente, de administrar a defesa ou um melhoramento da posição e da eficiência econômica. Enquanto os operadores públicos visam a retomada da riqueza produzida e a gestão do processo inflacionário e do déficit público, os operadores privados implementam complexos processos de reestruturação dos setores produtivos, especialmente em função de competitividade, através da inovação tecnológica, da oferta de produtos mais avançados e **de novos critérios de uso do trabalho.** (Baglioni 1994:54, grifo nosso)*

No que diz respeito às mudanças no mercado de trabalho, Baglioni elenca dois “sub-fenômenos”: o desemprego estrutural e o surgimento de “formas de uso [do trabalho] diferentes daquelas tradicionais”. Nesse segundo ponto, o autor ilustra como exemplos a “ocupação precária” da mão-de-obra, sobretudo na economia informal, o trabalho estrangeiro clandestino e não registrado e as “relações de trabalho atípicas” tais como: o trabalho *part-time*, contratos a prazos definidos, contratos de formação de trabalho⁴⁰.

Esta situação nos anos 80 não apenas levou a mudanças nas relações entre os agentes envolvidos - governos, empresários e sindicatos - como dificultou a “ação das organizações dos trabalhadores”. Em termos comparativos, a década de 80 apresentou um menor grau de legitimação das representações sindicais e uma menor eficácia das práticas e instrumentos de articulação. Os processos de contratação coletiva também sofreram mudanças.

*[Estes processos] em âmbito nacional entre sindicatos e organizações empresariais ficam duramente afetados pelo movimento geral rumo à descentralização das relações industriais. Com relação às suas afirmações anteriormente difusas, registram-se duas situações prevalecentes: de um lado, tais processos encontram dificuldades ou apresentam menor peso (Suécia, Espanha, Holanda, Bélgica e, principalmente, Grã-Bretanha) e de outro, mantêm-se relevantes (Alemanha, Itália, França e Dinamarca). **Há mais retrocessos do que progressos nas experiências de democracia industrial, sobretudo nos setores privados.** [Estes processos] baseados em negociações e acordos descentralizados, principalmente em nível de empresa, constituem o aspecto dominante do período e, portanto, conseguem uma relevância expressivamente superior à do passado. Constatou-se uma acentuação do fenômeno em países com a presença tradicional deste nível (na Grã-Bretanha, Itália e Suécia)... (Baglioni, 1994:89, grifo nosso)*

Fechando nossas lentes especificamente no caso sueco, se observarmos, ao longo da história do século XX, poderemos perceber que a relação entre capital e trabalho no processo de industrialização sueca oscilou entre o confronto e a negociação.

Apesar deste não ser o objeto de análise deste trabalho é preciso registrar que a história sindical sueca se confunde com a história da social-democracia neste país. A criação do partido social-democrata sueco, por exemplo, antecede à criação da Confederação Geral dos Trabalhadores suecos (LO). Segundo Leite (1991:146), tal relação entre partido e sindicato constituiu-se “numa das causas fundamentais do poder que os sindicatos possuem na sociedade sueca”.

No âmbito das relações entre capital e trabalho, praticamente durante as três primeiras décadas deste século, predominou o conflito. Segundo a autora, a Suécia, neste período, apresentou “uma das mais altas taxas de conflito trabalhista entre os países industrializados do Ocidente” (Leite 1991:146).

A partir dos anos 30 até fins de 60, com a consolidação da social-democracia como força política majoritária, as relações entre patronato e trabalhadores

⁴⁰ Estes três exemplos foram extraídos literalmente de Baglioni, 1994:57.

tenderam à negociação⁴¹. Em 1938, por exemplo, sob a batuta de um governo majoritariamente social democrata, a LO e a SAF (Confederação Patronal sueca) firmaram um acordo que dava as linhas gerais das negociações entre capital e trabalho.

Nele [no acordo 1938] eram estabelecidos os procedimentos que deveriam orientar a negociação entre empregados e empregadores, a partir de uma concepção de que, salvo alguns campos específicos, a regulação das condições de trabalho deveria, tanto quanto possível, ser uma questão a ser discutida entre as partes envolvidas e negociada por elas mesmas (Leite 1991:147).

Este acordo não foi o único. Tal acordo e os subseqüentes, além de permitirem “avanços significativos no poder de intervenção dos sindicatos no controle das condições de trabalho”, também demonstravam que o taylorismo na Suécia adquiriu características muito peculiares. A “má vontade para reconhecer os sindicatos”, por exemplo, não foi tônica do “taylorismo sueco”. Por seu lado, a confederação dos trabalhadores suecos apoiava iniciativas de “desenvolvimento industrial”, “concentração da produção” e “reorganização financeira e técnica”. No entanto, tal apoio só seria concretizado se tais políticas viessem acompanhadas por “melhorias nas condições de vida dos trabalhadores” (Leite, 1991:147).

O fim da década de 60 e os anos posteriores vão marcar um novo período reivindicatório por parte dos sindicatos. A conjuntura política da Europa da época, bem como as limitações do reformismo sueco, traduzidas em aumento de desigualdades sociais, acabaram por levar o país, e suas relações de trabalho, a um período contestatório.

*As greves emergiam assim como um vivo testemunho de que **a prática da negociação, tal como vinha se realizando, não estava sendo***

⁴¹ O Partido Social-democrata sueco entraria no poder em 1932 e ficaria até 1976.

suficiente para eliminar problemas que vinham se alastrando com o desenvolvimento industrial e com o processo de racionalização, na medida em que o patronato não abria mão de suas prerrogativas de dirigir as empresas a partir de seus interesses e objetivos, mostrando-se resistente em dividir com os trabalhadores e sindicatos as decisões relativas à organização e ao meio ambiente de trabalho. (Leite 1991:149, grifo nosso)

As demandas sindicais por democratização no processo decisório das empresas e as propostas de mudanças no ambiente de trabalho culminaram na importante série de leis trabalhistas da década de 70.

Várias comissões foram criadas no início dos anos 70 para preparar novas leis que foram finalmente aprovadas pelo Parlamento entre 1974 e 1977, num processo que pode ser chamado de uma explosão legislativa em direção ao que o sindicato denominou de "democracia industrial" (Leite 1991:150).

Entre estas leis, destaca-se a famosa *Lei da Co-Determinação* (1976). Esta lei - *Employment (Co-Determination in the Workplace) Act* - é uma das mais importantes leis suecas no que diz respeito à legislação trabalhista. É fruto de uma conjunção de fatores econômicos e políticos favoráveis a sua implantação. Por um lado, ela surge mediante a pressão sindical pela revisão das leis trabalhistas criadas nos anos 20 e 30 sobre temas como acordos coletivos e liberdade de associação. Soma-se a isso, a conjuntura política positiva que contribuiu muito para que as novas medidas pudessem ser aprovadas no Parlamento sueco.

Strong pressure from powerful Swedish trade unions was obviously one of the factors accounting for the adoption of new measures... but it is worth noting that support for their main provisions came from all factions within the Riksdag (the Swedish Parliament).⁴²

⁴² Translated Acts – Employment (Co-Determination in the Workplace) Act, Ministry of Labour (Sweden), p. 01. Vale anotar aqui que Olof Palme, primeiro ministro sueco do Partido Social-democrata, terminou seu mandato em outubro de 1976. A social democracia, entre governos

O *Employment Act* é basicamente formado por duas partes. A primeira parte, como sugerimos anteriormente, é baseada na revisão da legislação anterior, que trata dos direitos de associação, das regras básicas sobre direitos de negociação, dos acordos coletivos, etc. A segunda parte diz respeito especificamente às leis sobre co-determinação e é a parte inovadora do Ato.

*The second set of rules includes, for example, provisions concerning the duty of the employer to negotiate and provide information, and priority of interpretation for employees in disputes concerning the interpretation of agreements.*⁴³

Ela efetivamente dava aos trabalhadores voz ativa e peso decisório na gestão da empresa. Os trabalhadores e o patronato deveriam decidir, de comum acordo, questões diretamente ligadas às mudanças no processo de trabalho, tais como planejamento da produção, divisão de tarefas, formação de grupos, tempos, introdução de novas tecnologias, etc.

Se, durante os anos 70, a pressão sindical se fez em torno da aprovação de uma legislação que visava assegurar a democracia industrial, na década seguinte a tônica giraria em torno de como essas leis seriam colocadas em prática, ou seja, de como realmente seriam efetivadas estas propostas de participação.

Por seu turno, a central patronal sueca (SAF) criou o projeto *New Factories* que, grosso modo, constituía-se em um amplo quadro de reformas propostas pelas empresas. Se por um lado o projeto demonstrava a peculiar posição pró-reformista do patronato sueco, por outro o *New Factories* foi uma forma que o mesmo patronato

majoritários e coalizões, estava no poder desde 1932, com uma brevíssima interrupção em 1936. Após o governo de Palme assumiu uma coalizão de centro direita que governaria até 1982, quando a social-democracia volta ao poder. O employment act entrou em vigor em 1 de janeiro de 1977.

encontrou para frear a ação sindical. A nova legislação trabalhista acabou gerando “elevação dos custos, burocratização, queda da eficiência, diminuição da competência das decisões” e o projeto apresentado pelas empresas também era uma resposta a estes problemas. (Leite 1991)

Dentre as sugestões que constituíam o *New Factories*, vale ressaltar que as mais importantes privilegiavam o trabalho em grupo como forma de organização do trabalho na produção. A substituição do trabalho individualizado na tradicional linha de montagem, por exemplo, por grupos multifuncionais de montagem é uma mudança central apresentada pelo projeto. No entanto,

O controle do trabalho externo ao grupo permanece, entretanto, bastante grande: os ritmos continuam a ser definidos externamente, os supervisores são nomeados pela gerência e praticamente todo o planejamento do trabalho continua sendo feito e controlado pelos quadros administrativos. (Leite 1991: 155)

Outros aspectos importantes do projeto foram a manutenção da “concepção” de linha de produção com os grupos de trabalho produzindo, no decorrer desta linha, a facilidade de inserção de novas tecnologias e equipamentos em função do trabalho em grupo e do fluxo contínuo da produção, além de melhorias no ambiente de trabalho.

As críticas por parte dos sindicatos não tardaram. Para Leite, um aspecto relevante na proposta da SAF é que a mesma apresentava a organização do trabalho segundo o princípio de “pequenos sistemas coordenados mas independentes”. Para a LO, estes “pequenos sistemas coordenados e independentes” eram pura ilusão, pois o poder de decisão ainda ficava nas mãos da gerência “em franca oposição aos princípios da lei da

⁴³ Translated Acts – Employment (Co-Determination in the Workplace) Act, Ministry of Labour

co-determinação” (Leite 1991:156). Para eles, o projeto não respondia à necessidade de que toda mudança deveria ter como base a negociação “que pressupunha um igual esforço de contribuição da gerência e dos trabalhadores na empresa”. O *New Factories* não era, portanto, uma proposta originária de acordo entre capital e os trabalhadores suecos, mas segundo Leite, um “fato consumado” apresentado unilateralmente. Além disso, os sindicatos entendiam que a “tecnologia do pequeno grupo” no projeto *New Factories* era “uma forma de aprofundamento do controle social da empresa” e não um instrumento de participação efetiva do operariado na esfera decisória mais ampla.

*Na realidade o que estava em jogo nessa discussão eram **duas visões diferentes de participação**. Enquanto o patronato defendia uma estratégia de reforma a nível micro ou sócio-técnico, que compreendia mudanças na organização do trabalho, as quais enfocavam o trabalho individualmente ou em pequenos grupos, o sindicato enfatizava a **necessidade de influenciar nas decisões sobre a produção num nível macro, como o das condições de formação do capital, planos de investimentos, políticas tecnológicas, etc.** Tratava-se, neste sentido, do **confronto entre uma visão sócio-técnica e uma visão política de participação**. Enquanto para a última, a questão central consiste em estender aos empregados a gestão da empresa como um todo, a **participação sócio-técnica reduz-se à implementação de decisões tomadas num nível mais alto.** (Leite 1991:157, grifo nosso)*

Diante desta discussão, o sindicato dos trabalhadores suecos entendeu a necessidade de “traçar uma estratégia mais definida”.

Exemplificando com o setor metalúrgico, a autora ressalta que a proposta dos sindicalistas incidia sobre a manutenção do conteúdo do trabalho, que vinha sendo desfigurado pela crescente polivalência funcional, pela maior divisão vertical do trabalho, “em que importantes tarefas vão sendo removidas do chão da fábrica para outras funções”, aliado ao uso de novas tecnologias e novas funções sem conteúdo bem definido (Leite 1991:157, 158).

(Sweden), p. 02.

Além disso, o sindicato enfatizava a necessidade do trabalho em grupo “visando se contrapor à tendência a ligar o trabalho individual a uma dada máquina, o que promove o isolamento e distanciamento entre os trabalhadores” (Leite, 1991). No entanto, a questão polêmica era o grau de autonomia que estes grupos teriam. Para o sindicato, em um primeiro momento, os grupos devem ter autonomia para decidir sobre as questões que dizem respeito ao planejamento do trabalho, ou seja, “o grupo tem que lidar com sua própria administração interna”. Questões como volume de produção, recursos necessários para a produção, carga horária de trabalho dos membros do grupo, entre outros temas, deveriam ser resolvidas pelo grupo. Por fim, conforme assinala a autora, o grupo

... não tem supervisor definido pela gerência, mas apenas um coordenador, cuja função é desempenhada alternadamente pelos seus membros e que responde diretamente ao gerente de produção. (Leite 1991:159)

A política salarial também é outro ponto levantado pelos sindicatos, pois o sistema salarial pode vir a ser um “instrumento de controle por parte da gerência, como acontece tradicionalmente com o sistema de pagamento baseado na produtividade do trabalho”. Neste ponto as proposições do sindicato tinham duas vertentes. Primeiro, que o aumento de tarefas e responsabilidades, ou seja, que o enriquecimento do trabalho deve vir acompanhado de um condizente aumento salarial. Segundo, que os sistemas de avaliação e conseqüentemente a remuneração baseada nestes sistemas leve em conta não o trabalho individual, mas sim o trabalho do grupo.

Por fim, uma política de treinamento aberta a todos trabalhadores, com direito a participação não apenas nos treinamentos no local de trabalho, mas também fora deles. O treinamento, para os sindicatos, é um custo fixo da produção e portanto uma necessidade imprescindível para manter a máquina produtiva funcionando. Mesmo porque

dentro do contexto de constante enriquecimento do trabalho, proposto pelo sindicato, o treinamento seria um ponto chave.

É um fato incontestável que os sindicatos suecos souberam como nenhum outro galgar degraus importantes na pirâmide de poder dentro das empresas. Há algumas implicações nesse avanço? Sim, principalmente quando se coloca a questão dos avanços tecnológicos e da organização do trabalho na ordem do dia.

Segundo Leite, a visão que os sindicatos têm sobre a implantação de novas tecnologias tem um foco mais amplo. Elas seriam uma “forma de garantir a competitividade das indústrias suecas, o crescimento econômico do país, o emprego e melhores condições de trabalho” e, portanto, a discussão sobre estas tecnologias não se restringe apenas às questões diretamente ligadas à sua implicação para o ambiente de trabalho. (Leite 1991:160)

Ao mesmo tempo, no que diz respeito às novas formas de organização do trabalho, os sindicatos suecos entendem que tais inovações devem ser compreendidas não apenas do ponto de vista do aumento da competitividade das empresas suecas, mas também a partir de um contexto mais abrangente.

*Na realidade, a possibilidade de negociar as inovações tecnológicas de modo a garantir uma forma de utilização que assegure o enriquecimento do trabalho industrial permitiu que tanto os sindicatos como os trabalhadores desenvolvessem uma visão bastante favorável à modernização e é neste contexto que se inserem os esforços sindicais no sentido de pressionar as empresas a introduzirem **novas formas de organização do trabalho que contemplem suas propostas de enriquecimento do trabalho, democratização da fábrica e melhoria das condições de trabalho em geral.** (Leite 1991:160, grifo nosso)*

Como alerta a autora, apesar destas novas tendências não significarem o abandono completo do fordismo-taylorismo, elas são tendências que se solidificam a passos largos. É um fato que as linhas de montagem de veículos suecas estão fortemente

alicerçadas no desempenho do trabalho em grupo e que tal situação exige uma maior responsabilidade, autonomia e capacidade de decisão dos trabalhadores. Notadamente no que concerne às exigências de enriquecimento do trabalho no chão de fábrica, o trabalho em grupo é uma resposta satisfatória a esta demanda. Além disso, os graus de autonomia dos grupos diferem tanto de setor para setor como de empresas para empresas. O impacto sobre as exigências de mão-de-obra qualificada também é maior com o trabalho em grupo. O trabalho em grupo, seguindo a experiência sueca, exige uma mão-de-obra mais apta à tomada de decisões, à iniciativa, à liderança e ao discernimento, qualidades estas oriundas, entre outras fontes, de bons níveis de escolaridade. A descentralização do poder proporcionada pelos grupos também implica a diminuição dos níveis hierárquicos, a desburocratização e em um maior fluxo de informações, dando maior agilidade no processo decisório e produtivo propriamente dito.

A pergunta colocada neste momento é se tais condições mantiveram-se neste fim de século, se os rumos da relação capital e trabalho na Suécia conseguiram sustentar patamares relevantes de negociação ou, ao invés disso, deram espaço para o conflito. Como vimos na análise de Baglioni e Leite, vários pontos desta discussão ainda são questões em aberto e, diante das mudanças mais contemporâneas, este debate está continuamente sendo recolocado.

3.3.2. A indústria automotiva sueca: visão geral

O setor automobilístico sueco destaca-se na economia sueca como um dos setores industriais mais importantes, junto com os setores de produtos químicos e plásticos, equipamentos elétricos e eletrônicos, siderurgia, indústria de madeiras e papel, dentre outros.

Segundo o Instituto Sueco⁴⁴, a Suécia é um dos países europeus com maior número de carros por habitante. Em 2001, a ordem era de 2,2 habitantes por carro. O número de veículos comerciais estava na faixa de 390 mil unidades.

Um em cada dez empregados na indústria sueca trabalha no setor automotivo, entendido aqui não apenas as montadoras, mas também o setor de autopeças.

O mercado externo é de fundamental importância para o setor, principalmente no segmento de veículos comerciais pesados. E aqui se destacam duas empresas: a Volvo e a Scania.

*Nine out of every ten vehicles are sold in the export market. In 2000 exports of automobiles and automobile parts amounted to about SEK 100 bn or **13% of total Swedish exports**. In an international perspective, Swedish automotive manufacturers produce relatively few passenger cars, accounting for only 1.5% of world production. **In terms of heavy vehicles over 16 tons, however, Swedish manufacturers are among the largest in the world.** One fifth of the heavy trucks sold in the Western world during 2000 were manufactured by either Volvo or Scania.⁴⁵*

O Grupo Volvo (*Volvo Group*) tem 54 mil empregados nos seus diferentes setores de atuação, sendo que 25 mil destes trabalham na Suécia. A produção de caminhões em 2000 foi de 82 mil caminhões e 11,220 ônibus. Em 1999 a Volvo vendeu seu braço automobilístico de veículos passeio, a *Volvo Car*, para a norte-americana Ford visando, com isso, focar sua produção automotiva no setor de veículos pesados e ônibus.

⁴⁴ O Instituto sueco (Svenska Institutet) é um órgão estatal que tem por objetivo difundir informações sobre a Suécia e promover o intercâmbio com outros países nas áreas de cultura, educação, pesquisa e nas esferas públicas de modo geral. Muito do trabalho do Instituto acontece em cooperação com embaixadas suecas e consulados em todo o mundo. O Instituto Sueco edita inúmeras publicações nas mais diversas áreas. Neste trabalho utilizamos a série denominada "Fact Sheets about Sweden".

⁴⁵ Fonte: The Swedish Motor Vehicle Industry. *Fact Sheets on Sweden*. Instituto Sueco. (http://www.sweden.se/templates/FactSheet_3701.asp), publicado em 01.11.2001.

Após esta venda o setor de caminhões e ônibus da Volvo passou por uma rápida expansão, adquirindo empresas na Finlândia e América do Norte e assumindo o setor de caminhões da francesa Renault. Com isso a *Volvo Global Trucks*, designação adotada pelo grupo para identificar sua área de caminhões e ônibus a partir de janeiro de 2001, se tornou o maior produtor destes veículos na Europa e o segundo maior produtor na América do Norte e no mundo.

Outra grande montadora sueca de ônibus e veículos pesados é a Scania. Em 2000 a Scania totalizava 27 mil empregados, sendo que 12 mil vivem na Suécia. No mesmo período a Scania produziu 51,400 unidades de caminhões e 4,200 unidades de ônibus. A empresa tem plantas na Europa e América Latina e, segundo o Instituto sueco, 95% de sua produção é vendida fora da Suécia. A Scania também produzia carros até 2000, quando a *Saab Automobile AB* foi vendida para a norte-americana General Motors.

É uma tradicional característica da indústria automobilística sueca o emprego intensivo de tecnologia na linha de produção, o que faz de seu parque produtivo um dos mais modernos e tecnologicamente avançados do mundo. A execução do trabalho, por exemplo, é intensamente baseada em recursos tecnológicos e de automação, principalmente no que diz respeito às atividades intrafábrica de transporte de peças e de manipulação de ferramentas. Além disso, como já vimos, também são relevantes as mudanças que as empresas vêm desenvolvendo no gerenciamento do trabalho fabril, principalmente na utilização do trabalho em grupo, sendo, por isso, citadas pela literatura especializada como um modelo de inovação nas relações entre capital e trabalho. Ressalte-se aqui a relativa autonomia dos trabalhadores em relação ao controle central sobre o processo produtivo.

É importante lembrar sempre, conforme fizemos anteriormente, que o uso do termo *modelo* tem por si um caráter limitado e sugestivo. Em virtude disso, tal conceito

é utilizado para identificar e diferenciar o caso da indústria automotiva sueca sem esquecermos que há um enorme leque de experiências e alternativas que, obviamente pelas limitações deste trabalho, não será tratado aqui. Mesmo porque tentar identificar um *modelo sueco de organização do trabalho* é uma tarefa um tanto quanto imprecisa.

Ainda que muitas das iniciativas [de reorganização do processo de trabalho na Suécia] não apontem para novos conceitos de produção, significando na realidade apenas uma flexibilização do trabalho e da produção sem o abandono definitivo dos princípios tayloristas, o que torna pouco apropriada a utilização do termo "modelo sueco"... (Leite 1991:161)

Portanto, haverá sempre a necessidade, de posse destas observações, de tomar cuidado com as imprecisões do conceito. (Ferreira et alii., 1991: 02)

Feita esta ressalva, podemos nos perguntar: o que seria este conjunto de características identificado com a indústria automotiva sueca e comumente denominado de Volvoísmo?

Roberto Marx alerta para as diferentes formas de utilização deste termo. No entanto,

...do ponto de vista dos estudos sobre a organização do trabalho, o modelo sueco é geralmente encarado como uma alternativa ao fordismo-taylorismo, uma vez que se caracteriza pela ênfase no trabalho em grupo, pela participação dos sindicatos e dos trabalhadores em diversos aspectos da organização da produção, por tentativas de se criar ambientes de trabalho onde o homem possa interferir e participar de maneira muito mais ampla do que em ambientes influenciados pelo padrão clássico fordista-taylorista. (Roberto Marx 1994:91)

Em termos de organização do trabalho, este caráter revolucionário da indústria automotiva sueca adquiriu maior projeção a partir da onda inovadora europeia em fins de 70 e começo de 80, sobretudo com a instalação da planta da Volvo em Kalmar (1974) e, posteriormente, com a planta de Uddevalla (1985/1988).

A planta de Kalmar pretendeu criar “uma combinação mais satisfatória entre produtividade e condições de trabalho” (Ferreira et alii, 1991:08). Além de modificações visando o aumento da produtividade, as preocupações com a disposição física e psicológica dos trabalhadores no ambiente de trabalho também fizeram parte das inovações desta planta.

Outra referência a ser destacada é a planta de Uddevalla, onde se desenvolveu o sistema de produção conhecido como *produção em docas* ou *dock assembly*. Este sistema de produção, adotado primeiramente na Volvo de Uddevalla e posteriormente difundido nas demais plantas automotivas, incluindo aqui a Scania, consistia na montagem do produto praticamente imóvel, diferentemente da tradicional linha de produção por correias. Este processo inovador também priorizou a formação de grupos semi-autônomos de trabalhadores.

3.3.3. Referências no trabalho em grupo: Kalmar e Uddevalla

Diversos autores ressaltam o fato do modelo ser muito específico à Suécia, com condições sociais e macroeconômicas que lhe são típicas.

Há também, como vimos, uma forte identificação do modelo de produção sueco com a indústria automotiva, principalmente com as experiências pioneiras das plantas da Volvo em Kalmar e Uddevalla.

Por fim, um modelo que, dentro da indústria automobilística, restringiu-se a tipos específicos de produtos, ou seja, àqueles produzidos em menor escala, mas com um alto valor agregado, o que significa nichos de mercados especializados (automóveis de luxo, por exemplo) e também produtos que atendam ao mercado global com uma grande variedade de modelos (por exemplo, veículos comerciais pesados).

De forma geral, é linguagem corrente na bibliografia sobre o modelo sueco a capacidade que este teve ao associar produtividade, avanços tecnológicos e práticas de melhoria das condições de operação principalmente ao nível do chão de fábrica. Por exemplo, no caso da planta em Kalmar

In the authors' opinion, the most interesting aspect of the Kalmar plant is the way that new technology and new organizational patterns have been combined to create an entirely new type of working environment, which has made it possible for every employee to have meaningful work, personal involvement in his day-to-day activity, and a high degree of job satisfaction. (...) The Kalmar plant is a dramatic demonstration of the feasibility of achieving extremely positive production results in an unusually favorable working environment. (Aguren et alii 1985: 8)

Este “novo tipo de ambiente de trabalho” tem como pedra fundamental o trabalho em grupo. Tendo isso em mente podemos identificar alguns pontos sobre o trabalho em grupo tomando como base a análise das duas plantas da Volvo acima citadas.

Apenas situando temporalmente estas duas fábricas, a planta de Kalmar, implantada em 1974, foi destinada à produção de veículos de passeio e encerrou suas atividades em 1994. Por sua vez, a planta de Uddevalla foi projetada a partir de 1985, mas só foi completamente implantada três anos depois, em 1988. Em 1993 Uddevalla é fechada, sendo reaberta em 1995 sob o nome de AutoNova. A AutoNova é uma *joint venture* entre a British TWR Group e a Volvo Car. A AutoNova fica situada ainda em Uddevalla⁴⁶.

. Kalmar: tecnologia e grupos semi-autônomos

⁴⁶ Faltam-nos informações mais precisas para saber a situação atual destas empresas. Se foram reabertas ou, no caso da AutoNova, se sofreu algum tipo de intervenção posterior a venda da Volvo Car para a Ford.

On February 8th Volvo's car plant in Kalmar was completed. It had an unconventional design and from above it looked like a star. The Kalmar Plant received a great deal of attention because of its production process including automatic carriers which transported the car bodies and its working organisation made up of small teams workers.⁴⁷

A planta da Volvo em Kalmar é um exemplo clássico de como o modelo sueco inovou o processo de produção de automóveis pelo *uso intensivo de tecnologia*. Os citados “carriers”, por exemplo, são plataformas individuais onde os carros são transportados através das diferentes etapas de montagem na linha de produção. Há também nesta planta inovações substanciais na organização do trabalho baseada sobretudo em times ou equipes. Nestes times, os membros são responsáveis pela produção de uma parte substancial do produto. Neste último aspecto específico, como vimos, a Volvo é uma referência.

O grupo Volvo tem-se notabilizado historicamente, desde os anos 70, por inovações na área de organização do trabalho, em particular em plantas para a montagem de automóveis e veículos comerciais. O projeto Kalmar, de 1974, pode ser considerado um marco nesta direção, ao introduzir pela primeira vez uma modalidade de grupos semi-autônomos neste setor. (Roberto Marx 1998: 38)

Para compreender melhor estes grupos semi-autônomos, precisamos definir outras categorias presentes nas plantas da Volvo.

Em Kalmar, ainda citando Roberto Marx (1994), “introduziu-se o conceito de modularização das linhas segundo diferentes fases do processo de montagem”. Mas, destaquemos, esta organização em módulos não extinguiu a linha de montagem.

Além da produção em módulos, do uso da tecnologia e das inovações organizacionais, o autor cita a existência de “mini-linhas” de produção, onde o “trabalho era enriquecido e desenvolvido de forma semi-autônoma em cada uma delas”. Nestas

⁴⁷ Fonte: site da Volvo (www.volvo.com)

“mini-linhas”, tarefas específicas e muito amplas eram realizadas por grupos de 10 a 15 trabalhadores com a possibilidade da rotação de cargos.

O processo produtivo em Kalmar era organizado com vistas a manter bons níveis de autonomia nos grupos de trabalho. Tal política de autonomia de equipes de trabalho justifica, por exemplo, a existência de “pulmões” (*buffers*) no decorrer da linha de produção, ou seja, “estoques intermediários de chassis semi-acabados” que suplantariam qualquer gargalo da produção que eventualmente pudesse alterar o ritmo entre as diferentes fases do processo. Estes “pulmões” seriam uma forma de manter um maior nível de independência entre os grupos.

Kalmar ainda apresenta outras características inovadoras. As já citadas plataformas que “andavam” pela fábrica seguindo um caminho pré-determinado e controlado por um computador central. Estas plataformas substituem a correia no transporte de partes e sub-partes do produto pelos diversos estágios de produção.

As plataformas individualizadas ainda possuíam um mecanismo que permitia elevar determinado lado do carro, o que dava maior conforto ao operário na montagem do veículo. Este mecanismo exemplifica de maneira muito simples a preocupação com as condições ambientais e ergonômicas presentes no modelo sueco de produção.

Além disso, há uma forte presença de mecanismos formais de participação, uma maior interatividade entre operários e gerências, uma expressiva redução dos níveis hierárquicos e também uma redução das diferenças salariais entre os trabalhadores e entre estes e a gerência.

A grande questão sobre a planta de Kalmar, que ainda fica em aberto, é o porquê do seu fechamento. As fontes secundárias e primárias consultadas não nos permitiram uma conclusão mais precisa.

. Uddevalla: empresa, sindicatos e universidade

A planta automotiva de Uddevalla foi, segundo a bibliografia, a experiência mais inovadora da Volvo.

To an even greater extent than Kalmar, Uddevalla broke away from the once-dominant taylorist mode of work-organization that divides the work and controls the workers in detail through machines and supervisors. (Sandberg 1994: 03)

Dentre as inovações no processo produtivo introduzidas em Uddevalla, devemos destacar o conceito de *produção em docas* (ou *dock-assembly*). Tal processo consistia na montagem do produto imóvel. A analogia com a indústria naval se justifica, pois esta não comportaria um sistema de linha de montagem ou “correias” transportadoras por sobre as quais o produto se moveria ao ser montado.

No que diz respeito ao trabalho com times de produção ou grupos semi-autônomos, diferente de Kalmar, estas equipes em Uddevalla eram responsáveis pela montagem completa do produto. Além disso, também possuíam autonomia decisória sobre a produção diária, controle de qualidade, manutenção de maquinário etc.

Algumas características são comuns às duas plantas: a integração dos diversos estágios de produção, do manuseio e transporte de peças através do uso intensivo de tecnologia além da reduzida hierarquia de cargos e salários. Mas, nada se compara ao fato do sindicato dos metalúrgicos ter participado da concepção e implantação da planta de Uddevalla. Desde seu projeto até o início de sua produção em 1988, a planta de Uddevalla foi concebida através do esforço conjunto da empresa, do sindicato dos metalúrgicos no âmbito local e nacional e de pesquisadores do meio acadêmico-universitário.

Novamente aqui devemos colocar algumas questões a serem discutidas futuramente. De forma similar à planta de Kalmar, devemos perguntar quais as deficiências apresentadas pela planta de Uddevalla que culminaram em seu fechamento em 1993.

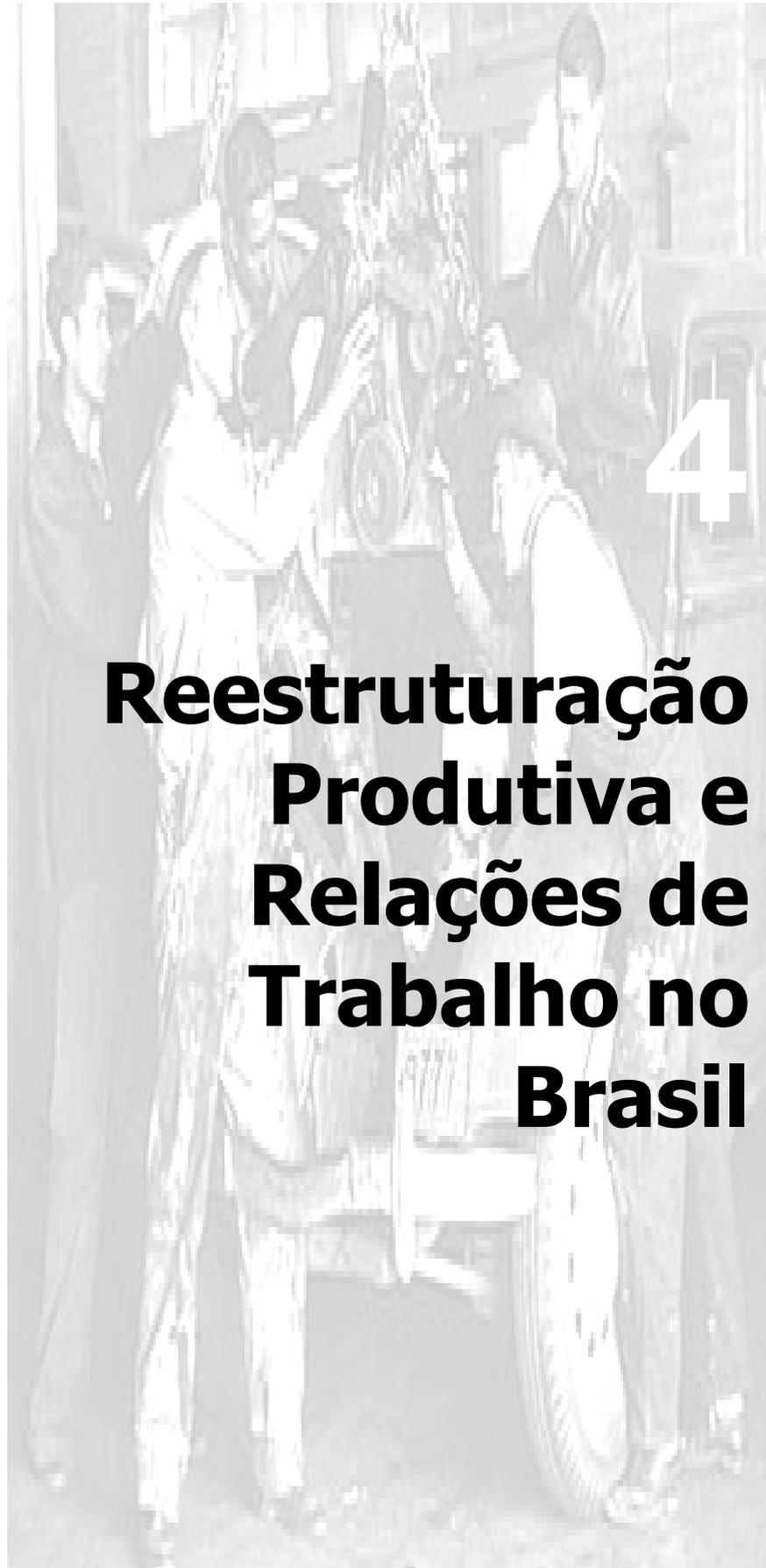
Uma outra pergunta a ser colocada é se a reabertura da planta, agora uma *joint venture* com uma empresa inglesa, levou em conta o mesmo processo de discussão com o sindicato ou a participação da comunidade acadêmica. Ou seja, se as principais características inovadoras presentes na primeira experiência de Uddevalla em meados da década de 80, principalmente a participação do sindicato, foram mantidas na reabertura da planta em 1995. No entanto, como dissemos, são questões futuras.

Certo é que, apesar de todos os avanços das décadas posteriores, nos anos 90 o modelo sueco entra em crise. Roberto Marx aponta três motivos centrais: estagnação ou mesmo decréscimo do nível de vendas, excesso de capacidade instalada e supercompetição entre os grandes fabricantes de veículos. Como resultado disso, as plantas de Kalmar e Uddevalla foram fechadas.

No entanto, muitas de suas inovações permaneceram disseminadas nas demais plantas do grupo. Conforme exemplifica Roberto Marx,

*As estratégias dos dois grandes grupos de montadoras, Volvo e Scania, têm se voltado para a introdução de modificações nas plantas de automóveis, ônibus e caminhões. Nestes dois últimos casos, uma vez que o volume de produção é menor e a variedade de modelos superior ao dos veículos de passeio, tais inovações ficam facilitadas do ponto de vista do processo produtivo utilizado.(...) Assim, **embora a utilização da produção em docas tenha caído no setor de automóveis com o fechamento de Kalmar e Uddevalla, no dos ônibus e caminhões tem sido contínua e crescentemente utilizada pelas montadoras suecas em plantas locais.** (Roberto Marx 1994:96, grifo nosso)*

Interessa-nos, portanto, tentar observar no âmbito nacional as características específicas do trabalho em grupo exatamente neste setor de caminhões e ônibus. É o que faremos nos capítulos seguintes.



4. Reestruturação produtiva e relações de trabalho no Brasil

Desde o início deste trabalho nossa preocupação foi traçar uma linha de argumentação que fosse fechando gradativamente nosso campo de visão sobre o trabalho em grupo. Em um primeiro momento, em uma amplitude maior, no capítulo 2, identificamos as discussões sobre o Fordismo, sua concepção, sua estagnação e sua crise, e tentamos mostrar que invariavelmente qualquer discussão sobre reestruturação, modelos ou outras categorias da sociologia do trabalho estão estreitamente vinculadas a esta temática fordista. Isso foi necessário para que pudéssemos, no capítulo terceiro, abordar de forma mais estreita o tema específico deste nosso texto, o trabalho em grupo, não apenas identificando sua origem e abordagem teórica, a Escola Sociotécnica, mas também sua referência mais importante no que diz respeito à aplicação dos conceitos sociotécnicos, ou seja, o modelo sueco de produção.

A partir disto, desta discussão mais ampla e externa do trabalho em grupo, cabe agora tentar compreendê-lo no espaço brasileiro. No entanto, de forma análoga ao que foi feito nos capítulos anteriores, é preciso antes que compreendamos as mudanças mais gerais ocorridas no universo empresarial brasileiro e as reações que estas mudanças causaram nas relações entre capital e trabalho no Brasil. Somente após entender o processo de reestruturação brasileira é que poderemos focalizar nossas análises na discussão sobre o trabalho em grupo no Brasil e, por fim, nas experiências de trabalho em grupo nas empresas por nós escolhidas.

4.1. Para entender a reestruturação brasileira

É lugar comum na bibliografia sobre reestruturação produtiva brasileira atribuir aos anos 90 o início *real* deste processo amplo de grandes mudanças que, segundo a mesma bibliografia, teria se iniciado ainda de forma contida a partir de 70 e alcançando seu ápice nos anos 80 nos grandes centros industriais do mundo desenvolvido. Ou, como assim anuncia Lopes, “a reestruturação produtiva, em curso nas últimas décadas nos países centrais, começa a ganhar fôlego nos países da periferia industrializada”.⁴⁸

Para o caso brasileiro, Leite enumera três períodos do processo de reestruturação produtiva diferenciados em termos de mudanças tecnológicas e padrões de organização do trabalho. (Leite, 1994: 563-588)

O primeiro período é o compreendido entre os anos finais de 70 e o início da década de 80. Este período, segundo a autora, é caracterizado principalmente pela difusão dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Os CCQs são uma técnica japonesa de controle baseada em grupos que necessita do envolvimento dos trabalhadores para obter os efeitos propostos, ou seja, a elevação dos padrões de qualidade na produção.

No entanto, a difusão desta nova técnica no Brasil não foi feita conjuntamente com uma preocupação real de alterar as formas de organização do trabalho. Citando outros autores, Leite assinala que o objetivo dos CCQs ganhou contornos específicos na experiência brasileira. No Brasil os CCQs estavam restritos a determinado tipo de trabalhadores – “os mais qualificados, técnicos e supervisores”. Além disso, havia a “resistência dos gerentes... em delegar decisões aos operários”.

⁴⁸ Lopes, Juarez Rubens Brandão. Reestruturação Produtiva, mercado de trabalho e condições de vida. *Educação e Sociedade*, no. 45, p.180-189, 1993.

Em algumas empresas os CCQs tinham “uma pequena abrangência” e representavam “tentativas empresariais” de “disciplinar a iniciativa operária, assinalando resistências da engenharia em aceitar alterações no método de trabalho propostas pelos operários em situações que ocorreram fora de seu controle”. Além disso, e a nosso ver o mais importante, a difusão dos CCQs tinha por objetivo a “integração do trabalhador com a empresa, sem que ocorressem modificações das relações de poder em seu interior” (Leite 1994: 565, 566).

Vale lembrar que este primeiro período determinado pela autora é justamente aquele quando uma nova organização sindical se fortalece no Brasil.

É no final de 70 que desponta esta nova tendência no meio sindical brasileiro, que ficou conhecida como *novo sindicalismo*. Este *novo sindicalismo* seria responsável pela articulação de greves históricas em 1978, 1979 e 1980. Com uma elaborada agenda reivindicatória que ultrapassava o âmbito imediato das lutas salariais avançando pelo terreno macro-político da negociação coletiva direta, da reforma da legislação trabalhista, do reconhecimento das representações dos trabalhadores, da autonomia sindical, do direito de greve, da possibilidade de intercâmbio com sindicatos estrangeiros, da cidadania e da democratização do país, além de um movimento essencialmente de trabalhadores industriais e de assalariados das classes médias, cujas lideranças eram provenientes de segmentos sindicais de alta especialização: esta era a nova face presente no sindicalismo nacional que marcaria o decorrer de toda a década de 80⁴⁹.

⁴⁹ É interessante comparar a situação do sindicalismo no Primeiro Mundo e no Brasil na década de 80. Rodrigues faz a seguinte comparação, referente a este período... *A década de 80, em todos os sentidos, pode ser considerada bastante promissora para o sindicalismo brasileiro. A mesma afirmação, contudo, não poderia ser estendida aos movimentos sindicais dos países do Primeiro Mundo. Com algumas exceções, o sindicalismo na Europa Ocidental e nos EUA passa hoje por uma*

Esta nova “personalidade” do sindicalismo brasileiro fincava, então, suas raízes e os efeitos nas relações no interior da fábrica foram logo percebidos. Conforme afirma Negro

O encontro entre fábrica e sindicato foi elemento vital para a democratização das relações de trabalho, sendo responsável por iniciativas de mobilização e reivindicação que se defrontaram com o despotismo das chefias, a organização do trabalho, a exploração. A emergência gradual das comissões de fábrica, que, no início dos anos 80, concentrou-se entre as montadoras, sinalizava o mapa dos vários enfrentamentos particulares dos trabalhadores com as políticas trabalhistas particulares de cada empresa. (Negro 1997: 123)

Com os enfrentamentos grevistas no final da década de 70, somados a uma crise econômica aguda, uma inflação que consumia o salário real dos trabalhadores e

de suas piores fases, convencionalmente denominada de "crise do sindicalismo"... Como contraponto ao caso brasileiro, Rodrigues assinala que o declínio do sindicalismo na Europa se materializou, nestes mesmos anos 80, na "diminuição do espírito de militância", na "dificuldade de mobilização dos trabalhadores", na "desarticulação da solidariedade de classes", no "decréscimo do volume de greves" e, principalmente, na queda da taxa de sindicalização. Para o autor, a queda da taxa de sindicalização é o indicador mais importante do refluxo do movimento sindical. Exceção deve ser feita ao caso da Suécia, Dinamarca, Bélgica e Finlândia. Enquanto países como EUA, Japão, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Holanda e Suíça tiveram uma diminuição na porcentagem de sindicalizados (de 1955 até 1989), estes países ou mantiveram a porcentagem de sindicalizados ou até elevaram estes índices. No caso específico da Suécia, em 1955 o total de trabalhadores sindicalizados era de 62%. Em 1970, 1980 e 1989, esta porcentagem foi de respectivamente 68%, 80% e 84%". Ainda segundo Rodrigues, as justificativas para este retrocesso na Europa obedecem dois pontos de vista. O econômico, balizado pela globalização, pelas novas exigências competitivas e de tomada de decisões, que estariam levando as empresas a "buscar modalidades de relacionamento com os empregados que não passem pelos sindicatos". Além disso, a tendência à terceirização, ao aumento dos empregos de tempo parcial, à participação cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, aliadas à utilização intensiva do aparato tecnológico e às altas taxas de desemprego, estariam também minando o patamar de sindicalização européia. Do ponto de vista político, fatos como a desagregação dos regimes socialistas e o avanço do ideário liberal seriam alguns dos fatores enumerados pelo autor. Por fim, Rodrigues conclui que ... a situação atual do sindicalismo no mundo desenvolvido (e também nos países de média industrialização do Terceiro Mundo) não pode ser relacionada a um único fator. A crise do sindicalismo, iniciada em meados da década de 70, está ligada à formação de um novo cenário que envolve componentes de natureza econômica, técnica, política, ideológica e cultural, ou seja, a constituição de novos modelos de organização social, de produção, de intervenção e de valores. Nesse cenário, que ganhou feições mais nítidas no decurso da década passada [anos 80], o movimento sindical parece condenado à estagnação ou ao declínio. Isso não significa prognosticar o desaparecimento do sindicalismo enquanto instituição mas sim a redução de sua

políticas econômicas instáveis, houve, segundo Humphrey, um agravamento dos problemas referentes à relação entre capital e trabalho no Brasil.

Diante desta nova situação política conjunturalmente pouco estável, qualquer tentativa de implantação de novas formas de organizar a produção ou de gestão do trabalho que necessitassem de participação e envolvimento, com certeza apresentaria certas “anormalidades” em relação a sua proposta original. Como esperado, portanto, a introdução dos CCQs estava fortemente vinculada à “preocupação gerencial em desviar o ímpeto participativo dos trabalhadores para formas alternativas de organização que contassem com maior controle gerencial”. (Leite, 1994:566)

Praticamente em toda década de 80, as inovações eram introduzidas sem a efetiva participação sindical. Tradicionalmente, os sindicatos eram vistos pelas empresas mais como empecilhos do que como parceiros à implantação destes novos métodos.

*No decorrer dos anos 80, as taxas de rotatividade caíram, parcialmente devido à recessão..., parcialmente devido à introdução de novas tecnologias em alguns setores da indústria. (...) Mesmo assim, o sistema brasileiro de relações industriais permaneceu em um estágio em que o nível de compromisso mútuo entre gerência e trabalhadores era baixo. **O estilo de administração, que havia sido claramente autoritário, foi apenas ligeiramente modificado.** As companhias continuavam a ver a mão-de-obra como dispensável e a principal função da gerência como sendo a de controlar. **Neste clima, como é possível para as empresas introduzir sistemas que aparentemente necessitam de certo grau de cooperação entre gerência e os trabalhadores?** (Humphrey 1994: 132, grifo nosso)*

Por seu lado, esta situação culminou na resistência à implantação dos CCQs por parte dos sindicatos que viam nesses novos métodos apenas uma forma de abrandar a ação sindical. Ao mesmo tempo, em função da conjuntura adversa, a forma de implantação destas inovações demonstrava a resistência do próprio meio empresarial à

influência como movimento político e social. (Leôncio Rodrigues, A Crise do Sindicalismo no

adoção de formas mais efetivas de participação e organização dos trabalhadores. Portanto, Leite caracteriza a primeira fase da reestruturação produtiva brasileira como aquela onde predominou o “autoritarismo no interior das empresas”, sendo marcada sobretudo pelos “conflitos nas relações de trabalho”. (Leite, 1994:566)

O segundo período, que compreende o final da segunda metade dos anos 80, é marcado “por uma rápida difusão dos equipamentos”, mas também pelo “fraco empenho empresarial em inovações organizacionais no período, ainda que houvesse muita diferença de comportamento entre os vários setores”. Entre as exceções levantadas, o setor automobilístico.

... muitas análises sublinharam a liderança do complexo automotivo (montadoras, autopeças, bens de capital) entre as indústrias de produção discreta, seja no que se refere à difusão dos equipamentos, seja às inovações organizacionais. Assinalou-se também que, de maneira geral, a “ponta” do processo [de inovações organizacionais] se localizava nas grandes empresas exportadoras, a partir das quais ele se irradiava para as demais, bem como coincidia claramente com a “ponta” do movimento sindical. (Leite 1994: 567)

No que diz respeito à implantação de novos equipamentos, a autora aponta a elevação da difusão de sistemas CAD/CAM, maquinário de controle numérico (MFCN) e robôs, que, apesar de algumas oscilações no uso de MFCNs no decorrer da década, apresentaram em 1989 índices substancialmente maiores do que no início da mesma.

Ano	Máquinas-Ferramentas de Controle Numérico (MFCN)*	Robôs*	Sistema CAD/CAM*
1981	69	-	-
1982	122	-	-
1983	148	-	-
1984	253	-	-
1985	413	26	-
1986	833	33	232

Primeiro Mundo, Folha de S. Paulo, 22/03/92).

1987	1018	28	611
1988	742	12	700
1989	1052	7	2658

Fonte: Sobracon (citado em Leite 1994: 567)

* número de unidades instaladas por ano

Vale registrar que o uso de robôs e sistemas CAD/CAM só vão se difundir em meados da década e mesmo assim de forma bem inexpressiva para os padrões internacionais. Ainda podemos perceber que a modernização do parque industrial obedeceu a critérios de custo, pois os investimentos, como demonstrado acima, foram em tecnologias mais simples e com menor valor agregado.

No âmbito da organização do trabalho, a autora assinala a popularização de inovações importantes no período que influíram razoavelmente nesse domínio.

Primeiramente, as tentativas de introdução do *just-in-time (JIT)*, que procura articular toda a cadeia produtiva numa engrenagem perfeita, diminuindo consideravelmente os estoques intermediários e estoques no início e no fim do processo produtivo. No Brasil, as tentativas de implantar o *JIT interno*, quando os diferentes estágios de produção são vistos como clientes dos demais estágios diretamente vinculados, foram melhor sucedidas do que nas do *JIT externo*, quando o encadeamento se dá entre fornecedores-empresa-distribuidores.

Além do *JIT*, a *produção em células* também é apontada pela autora como outra inovação que influenciou na gestão do trabalho. As células estão intimamente relacionadas ao conceito de *tecnologia de grupo*. Esta tecnologia consiste em agrupar determinadas peças que possuam similaridades em termos de projeto (geometria, tamanho, *design*) e processamento na manufatura (usinagem, furação, retífica, plaina, torneamento, etc). Estas peças são agrupadas em *famílias de peças* sob um código comum vinculado a estes projetos e processos similares. A disposição espacial das

máquinas seria feita em consonância com estas famílias. As máquinas não são agrupadas por função (máquinas com a mesma função ficam próximas umas das outras), mas sim em *células* especializadas na produção de cada família de peças (máquinas diferentes agrupadas de acordo com as peças). A maior dificuldade da produção celular é definir as famílias de peças, uma vez que existe um bom número de fatores comparativos e, muitas vezes, com características destoantes. Esta disposição em *layout* celular exigiria um razoável grau de multifuncionalidade entre os operários envolvidos com a célula, já que os mesmos teriam que controlar diferentes processos ocorrendo simultaneamente.

Por fim, ainda segundo a autora, a difusão do CEP (Controle Estatístico de Processo), que é um instrumento de controle de qualidade de peças utilizando métodos estatísticos. Este controle é realizado diretamente pelos operadores o que, obviamente, exigia dos mesmos um mínimo de conhecimento em matemática e estatística.

O trabalho em equipe, mais uma vez, não era a tônica deste segundo período da reestruturação produtiva brasileira.

A resistência do empresariado em adotar o trabalho em equipe, assim como medidas que permitissem uma efetiva participação dos trabalhadores nas decisões, foi detectada por várias pesquisas, e o caráter conservador do processo brasileiro veio mais uma vez à tona (Leite 1994: 569)

Todas as pesquisas citadas por Leite caracterizam esta nova fase de implantação técnica sem os devidos ajustes necessários na relação entre capital e trabalho influenciando negativamente não apenas os resultados obtidos, mas também aumentando o descrédito em relação à eficácia de tais métodos.

O trabalho em equipe nesta segunda fase da reestruturação brasileira ou era ausente ou superficial. As poucas experiências e tentativas neste sentido acabavam esbarrando em problemas endógenos – a separação entre execução de tarefas e o

planejamento da produção, por exemplo – e em problemas exógenos – a instabilidade econômica aliada à ausência de garantias de emprego, por exemplo, não fomentavam o necessário comprometimento da mão-de-obra. Em suma, as condições para políticas de participação e envolvimento efetivamente não estavam dadas no período.

Humphrey (1994:122) coloca a reestruturação produtiva até a década de 80 sobre as seguintes bases: se as inovações, apresentadas sobretudo pelos novos parâmetros japoneses de gestão, necessitam de “relações trabalhistas cooperativas”, qual impacto elas terão em países onde as relações de trabalho são “pobres” e conflitivas? É o caso exatamente do Brasil de 70 e 80, onde haveria um favorecimento do confronto em detrimento do consenso.

No entanto, este segundo período, fins de 80, apontado por Leite, é também importante porque representou o início da crise do padrão de relação de trabalho vigente desde a década de 70. Ao final desse período, as empresas se viam diante de condicionantes que obrigavam às mudanças, ou seja, estabelecer novos padrões de qualidade e novas políticas de gestão da mão-de-obra.

A conjuntura econômica crítica do final da década de 80 e a retração do mercado doméstico forçavam as empresas a procurar novos mercados no exterior, onde os padrões de competitividade eram muito diferentes dos exigidos por uma economia fechada. A modernização do parque produtivo e até mesmo mudanças em relação a produtos e processos eram algumas das exigências desta nova situação colocada a partir de 1990. Além da pressão governamental a favor da abertura econômica e da modernização industrial, a ameaçadora concorrência internacional foi fundamental para que o empresariado brasileiro percebesse a importância de adotar novos padrões de qualidade e de produção. Métodos antigos e autoritários de gestão do trabalho já haviam demonstrado que são incongruentes com as novas formas de produção do tipo JIT, CCQs,

células de produção ou qualquer outra inovação que necessitasse de envolvimento do operariado. Persistir nos erros dos anos 80, com certeza, significaria não sobreviver aos anos 90.

Além destas mudanças nos anos 90, a reestruturação produtiva apresentou um movimento importante de reorganização industrial: a *terceirização*.

O movimento consiste na tentativa de concentrar os esforços da empresa na produção daqueles produtos sobre os quais ela detém evidentes vantagens competitivas, externalizando a produção dos demais componentes necessários à produção do produto final e gerando, via de regra, redes de subcontratação com as empresas das quais passam a comprar os produtos que antes produziam. (Leite 1994: 574)

A *terceirização* é relevante para compreender porque o período logo após 1990 teria sido mais favorável às políticas de participação dos trabalhadores no dia-a-dia fabril, aqui incluída a já assinalada difusão do trabalho em grupo. Primeiro, as políticas de *terceirização* adotadas pelas empresas ao “externalizar” a produção de partes substanciais do produto acabaram causando, entre outras conseqüências, uma diminuição do número de trabalhadores diretamente vinculados às atividades da empresa propriamente dita e, entre estas, à produção especificamente. Esta diminuição do número de trabalhadores pode significar, segundo a autora, “maior controle do conflito nas relações de trabalho”⁵⁰.

⁵⁰ Na nossa opinião, o vínculo entre o número de trabalhadores e o “controle do conflito” é muito tênue. Antes de adotar políticas participativas, ficou claro que as empresas passaram por processos de diminuição de seus quadros de trabalhadores diretos, seja através da *terceirização* ou do *downsizing* de instalações e plantas fabris. Durante estes processos o “clima” é obviamente muito menos favorável à participação do que após eles, ou seja, é mais fácil aplicar políticas de participação após os processos de enxugamento da empresa. No entanto, haja vista as empresas estudadas, acreditamos que neste momento o número maior ou menor de trabalhadores pode ser muito menos determinante sobre o controle dos mesmos do que capacidade (ou não) de negociação entre as empresas e trabalhadores. A redução da massa de operários dentro de uma planta, por exemplo, pode reduzir o poder numérico de pressionar a empresa por parte dos sindicatos e comissões, mas não é uma condição única para o controle do trabalho por parte da empresa.

Ao mesmo tempo, há a necessidade de qualificar melhor os fornecedores terceirizados para que a terceirização não implique queda da qualidade.

Ainda segundo o texto, a terceirização, com a preocupação de qualificar fornecedores, “poderia estar indicando um esforço articulado entre a grande e a pequena empresa” que, por sua vez, poderia inferir em um “expressivo esforço de modernização dos pequenos fornecedores”. No entanto, estes esforços não representaram melhorias nas condições de trabalho das empresas terceirizadas, como também aponta o texto⁵¹.

É, portanto, em fins de 80 e no início da década de 90 - o terceiro e último período - que se aprofunda o processo de reestruturação produtiva não apenas pelo ângulo de novas tecnologias produtivas, mas principalmente pela difusão de uma nova concepção da relação entre capital e trabalho. Como conclui a autora, nesse período o processo de mudança nas relações de trabalho no Brasil ocorre “de maneira efetiva”.

... diferentemente dos momentos anteriores, em que inovar "significava, para muitas empresas, comprar equipamentos e/ou introduzir 'pacotes' e 'programas' organizacionais ou de motivação, que eram implantados em setores das empresas, muitas vezes por iniciativa deste ou daquele departamento, com resultados heterogêneos, a partir do final dos anos oitenta, passamos a encontrar um conjunto cada vez maior de empresas em processo de profunda reestruturação a partir de uma decisão da direção, introduzindo todo um conjunto de inovações articuladas entre si. (Leite 1994:574)

E, no âmbito do trabalho,

⁵¹ Seria um tema interessante para pesquisas futuras tentar compreender qual o alcance e até que ponto da base da cadeia produtiva (ou seja, as pequenas e médias empresas fornecedoras) estes esforços por modernização restringiram-se apenas às inovações tecnológicas ou se tal processo modernizante se estendeu também às melhorias na organização e condições do trabalho. De forma análoga poderíamos aplicar o argumento de que em empresas menores, com número reduzido de trabalhadores, a implantação de grupos de trabalho poderia ser mais satisfatória uma vez que os conflitos teoricamente poderiam ser melhor administrados, desde que houvesse uma predisposição favorável para tal, principalmente por parte do empresariado. Como veremos adiante, a forte presença da organização sindical, dando muitas vezes suporte às comissões de fábrica nas grandes

O mais importante a destacar... é a tendência das empresas a inovarem também no que se refere às formas de gestão da mão-de-obra, buscando estabilizar a força de trabalho, desenvolver políticas de treinamento, enxugar as estruturas de cargos e salários, bem como as estruturas hierárquicas abandonando, portanto, os padrões anteriores de uso da mão-de-obra. (Leite, 1995:347)

Na realidade, este novo momento da reestruturação produtiva brasileira pode, segundo o texto, estar apontando para um processo de “democratização do trabalho” ou até de uma “mudança da cultura empresarial” em relação à participação. Cabe responder estas questões observando alguns exemplos particulares.

4.2. O setor automotivo brasileiro

É um fato incontestável que, dentre os vários setores, a indústria automobilística tem um caráter inovador de extrema relevância. Castro (1995:31) aponta que “o chamado complexo automotivo - e particularmente o segmento das montadoras – constitui-se, ao longo da década de 80, num dos setores líderes na introdução de inovações tecnológicas na indústria brasileira”. Para Roberto Marx (1995:181) é o ramo no qual “têm ocorrido os maiores esforços em prol da modernização da produção, e no qual mais se tentam, testam e avaliam as iniciativas modernizantes”.

A primeira onda de investimentos diretos da indústria automobilística estrangeira no Brasil aconteceu na década de 50, quando as políticas de incentivo do governo de Juscelino Kubitschek facilitaram a instalação de plantas de montadoras.

Ao final da Segunda Guerra, constatou-se que o Brasil tinha uma demanda reprimida muito grande em relação a automóveis de passeio e autopeças. Tanto foi assim que no período compreendido entre 1946 e 1948 a importação destes produtos suplantou

empresas, é um fator determinante da existência ou não destas condições mais favoráveis às

“até mesmo as importações, tradicionalmente predominantes, de petróleo e de trigo”. A indústria automotiva dependia, no entanto, de “kits importados” (CKDs e SKDs).

Somente a partir de 1956 estabeleceu-se no país uma conjunção de política governamental com interesses das montadoras que culminaram na elevação da produção nacional de veículos. Conforme nos coloca Shapiro,

... o projeto [do governo] restringia as importações e obrigava as montadoras transnacionais a optarem entre abandonar o lucrativo mercado brasileiro ou iniciarem, num prazo de cinco anos, contando com incentivos financeiros, a produção de veículos que contivessem de 90 a 95% de peças nacionais. (Shapiro, 1997:23)

Desta forma, em meados da década de 50 até o fim da mesma, a produção nacional de veículos obteve um salto significativo. No caso de veículos de passeio, os índices de produção saltaram do patamar de 1.166 unid/ano em 1957 para 60.205 unid/ano em 1961. No caso de veículos comerciais pesados, a produção no mesmo período saltou de 18.505 unid/ano para 30.493 unid/ano. No total, a produção nacional passou de 30.542 unid/ano para 145.584 unid/ano no mesmo período⁵². No caso das montadoras sediadas aqui, os números são ilustrativos do impacto dessa nova conjuntura. (v. Tabela 1)

Tabela 1 – Produção por unidade ano (1957 – 1960)

	Produção Total (unid/ano)			
	1957	1958	1959	1960
Mercedes-Benz	5.517	11.059	9.818	9.689
Ford	5.973	10.729	17.238	19.092
General Motors	4.868	9.349	17.164	18.176
Scania	162	222	428	586
Toyota	0	0	489	295
Volkswagen	371	4.819	16.828	28.358

Fonte: Anfavea

políticas de participação e democratização industrial.

⁵² Fonte: Anfavea “Produção de autoveículos – 1957/1998

A partir de 1963, este aclave é interrompido e a indústria automotiva brasileira enfrenta sua primeira crise mais substancial, só encerrada em 1968. Neste período, de 1957 a 1967, o setor automotivo brasileiro encontra-se em um dos seus melhores momentos.

Os anos de 1957 a 1962 constituem uma fase excepcional da história da indústria automobilística no Brasil, um tempo quando a demanda por veículos não representou problema para nenhum fabricante. Quando o mercado retraiu-se seja pela satisfação da demanda represada, seja pela não inclusão de outros segmentos da população ao mercado consumidor... ou seja pela depreciação do poder de compra dos salários por causa da carestia – a capacidade ociosa nas fábricas não tardou para se apresentar. (Negro, 1997:114)

Centradas principalmente em São Bernardo do Campo, estas montadoras transformariam a região do ABC no maior pólo automotivo até então no Brasil. Além dos incentivos do governo federal, a região oferecia vantagens logísticas e de distribuição.

Localizada entre a maior cidade (São Paulo) e o mais importante porto do país (Santos), a região foi considerada ideal para a instalação das empresas. Havia a tradição da indústria moveleira em São Bernardo, um bom sistema ferroviário, a rodovia Anchieta ligando Santos a São Paulo e terrenos disponíveis. (Bresciani 1998: 180)

Na década de 70, esta região respondia por mais de 75% do volume de produção das montadoras no país.

Nos anos 80, a indústria automobilística segue o padrão brasileiro de mudança, ou seja, inovações tecnológicas sem a devida contrapartida de mudanças na organização do trabalho e na relação entre trabalhadores e empresas. Apesar de se constituir, como já dissemos, em um dos setores líderes na introdução de inovações tecnológicas, com índices de produtividade crescentes, mesmo que estes índices em relação ao mercado internacional ainda fossem pouco expressivos, e também com índices

satisfatórios em termos de, por exemplo, retrabalho e sincronização da produção, tais fatos não encontram paralelo em eventuais mudanças nas relações de trabalho.

*... isto [este avanço] não tem sido feito por meio de **um sistema de trabalho que estimule a cooperação entre equipes**, nem pela **adoção de esquemas participativos**, nem, muito menos, pela **responsabilização de trabalhadores pela programação da automação flexível**. Ao contrário, o sistema de trabalho vigente no Brasil parece radicalmente avesso a incorporar a contribuição intelectual dos seus operários; na verdade, **a automobilística brasileira ocupou a pior posição, entre todos os países estudados, no que se refere a estes indicadores**. (Castro 1995:33, grifo nosso)*

No entanto, e novamente seguindo um padrão nacional, é nestes anos 80 que se constituem as bases do novo padrão de relações de trabalho, padrão este que só seria visível com mais intensidade a partir do início dos anos 90.

Por outro lado, datam dos anos 80 as primeiras iniciativas no sentido de reduzir a tensão nas relações industriais, notadamente entre supervisão e trabalhadores diretos. (...) Com o advento dos modelos organizativos de tecnologia de grupos e de controle de qualidade total, redefinições nos atributos e formas de autoridade e de legitimação afetaram o exercício das tarefas de supervisão e de inspeção. Em síntese, poder-se-ia concluir que conquanto ainda pouco qualificadoras e participativas... as condições de uso do trabalho na indústria automobilística brasileira apresentaram seus primeiros sinais de mudança já no decurso dos anos 80. (Castro 1995: 37)

Nesta década de 90, houve algumas transformações mais profundas na direção do que foi sugerido para a indústria automobilística brasileira ao final da década anterior. A abertura econômica que, somada à concorrência global e à busca por novos mercados consumidores, reacendeu o interesse por novos investimentos diretos no setor automotivo. A partir de 1996, novas montadoras aqui se instalaram, sobretudo influenciadas pela abertura de novas frentes consumidoras e atrativos fiscais, enquanto que as montadoras que aqui já se localizavam passaram por significativos processos de mudança.

Novamente, após um processo de diminuição dos quadros, as montadoras começaram a adotar políticas mais intensivas de mudanças no âmbito do trabalho. É preciso ressaltar novamente que tais processos só foram concebidos a partir de uma diminuição gradual e contínua de quadros funcionais, que continuam até hoje (**Gráfico 1**). Ao mesmo tempo, os índices de produção aumentaram substancialmente (**Gráfico 2**).

Gráfico 1
Emprego 1987 - 2002

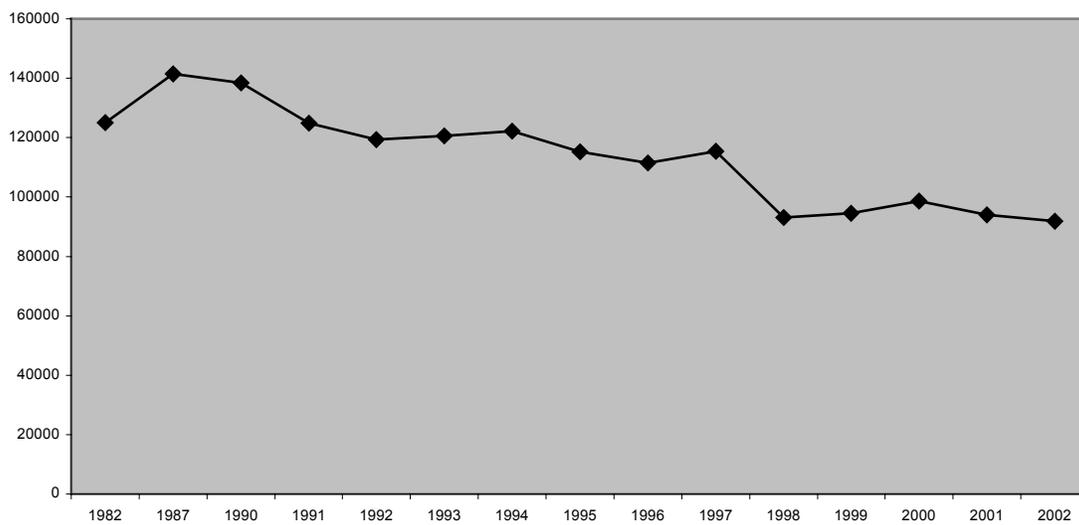
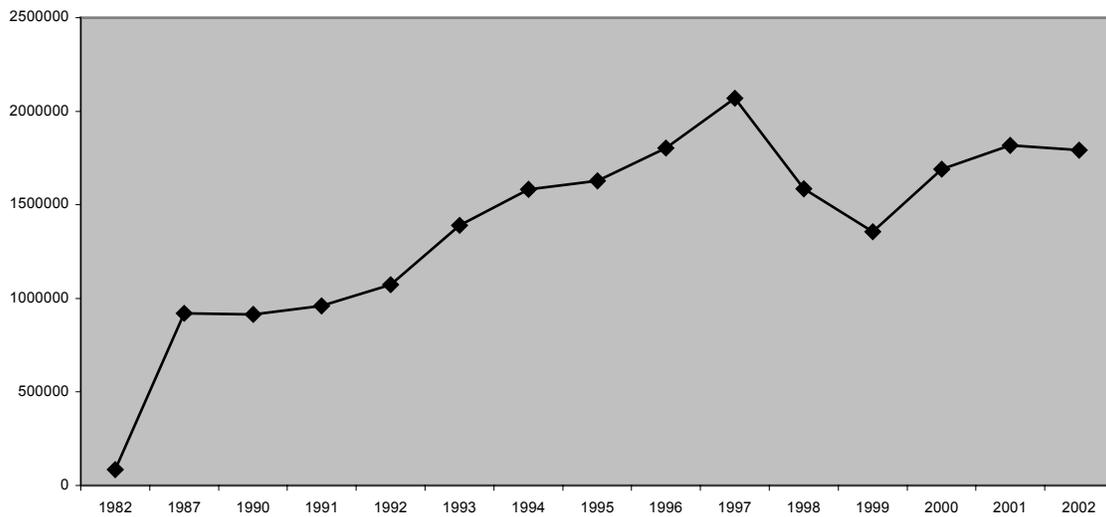


Gráfico 2
Produção 1982-2002



Estas mudanças na década de 90 afetavam a qualidade do trabalho, que ocasionava “um ligeiro aumento do peso relativo dos trabalhadores mais qualificados”. Também houve, variações sobre a natureza do trabalho, pois em alguns casos o trabalho torna-se polifuncional. A mudança também foi na natureza do trabalho administrativo e gerencial, “após a ampla informatização dessas atividades e os esforços de integração fábrica-escritório”. Somem-se novos procedimentos de seleção que enfatizavam um mínimo de escolaridade (primeiro grau completo, principalmente) e também alterações nas “relações hierárquicas e nas formas de legitimação da autoridade na indústria automobilística”. (Castro 1995: 40)

É também no início dessa década, mais precisamente em 1992/1993, que o setor automotivo passa pela sua mais rica experiência de mudança em termos de relações de trabalho: a Câmara Setorial Automotiva.

Para se entender a Câmara Automotiva é preciso compreender antes a crise pela qual passava o setor automotivo brasileiro. Como vimos, a década de 80 representou

um período de forte estagnação do mercado. Baixos investimentos somados a uma crise conjuntural sem precedentes assinalaram um decréscimo substantivo nos índices de vendas da indústria automobilística. Dos 980.261 veículos vendidos em 1980, o índice acusava, no final da década, em 1989, 761.625 unidades vendidas (Arbix 1997: 473). A abertura econômica patrocinada nos primeiros anos do governo Fernando Collor, feita de forma abrupta, expôs as montadoras nacionais a um novo problema, além da crise interna: a competição com veículos importados. Em 1992, o número de veículos vendidos ficou em apenas 740.228 unidades.

A Câmara Automotiva era composta por representantes dos governos federal e estadual, dos sindicatos patronais do setor de autopeças (Sindipeças) e das montadoras (Anfavea), e por representantes dos trabalhadores (sindicatos de São Bernardo, CUT, Força Sindical, CGT)⁵³.

Além de uma pauta sobre questões salariais, de recuperação de postos de trabalho e combate ao desemprego, esta Câmara tratou de traçar estratégias de recuperação do debilitado setor. Os resultados foram muito positivos⁵⁴. Podemos citar o acordo assinado em 1992 que envolveu o governo federal e o governo paulista, além de associações patronais e dos trabalhadores do setor automotivo. Tal acordo pautou-se pela “redução de preços e impostos, um cronograma de recuperação dos salários nos trinta meses seguintes e a garantia de emprego por ramo industrial” (Bresciani 1998: 181,182). Foi estabelecida também uma “Agenda para o Futuro”, com vistas a manter um canal aberto e permanente de discussão entre as partes envolvidas.

⁵³ Inicialmente, no primeiro acordo automotivo de 1992, participou apenas o sindicato dos metalúrgicos do ABC. Somente na segunda rodada de negociações, em 1993, estas outras entidades viriam a participar.

⁵⁴ Ver Bresciani (1998) e Arbix (1996)

No que diz respeito aos resultados produtivos, a Câmara e os acordos subjacentes contribuíram para um expressivo crescimento das vendas de automóveis. No entanto, após as eleições presidenciais, sem o apoio do governo federal, a Câmara perde sua força e é praticamente extinta em 1994.

Nascida em 1991, em meio à crise que corroía o setor automotivo, a câmara equilibrou-se no início, começou a ganhar personalidade própria no final de 1992 e viveu seu ciclo virtuoso em 1993. A partir de meados de 1994, porém, a câmara via suas atribuições serem homeopática e silenciosamente esvaziadas. (...) Em fevereiro de 1995, após a realização de sua última sessão plenária, seria desativada praticamente como instrumento de implementação de políticas industriais. (Arbix 1997: 472)

No entanto, em termos da relação entre capital e trabalho, foi uma experiência que gerou frutos no setor automotivo. A partir da Câmara Automotiva, a relação entre as montadoras e os sindicatos mostrava a possibilidade de tomar novos rumos.

Assim, na primeira metade dos anos 90 assiste-se à transição dos padrões típicos dos anos 80, para um relacionamento baseado em maior grau de respeito e reconhecimento mútuo entre interlocutores – empresas e sindicatos – com a notável exceção da Fiat em Betim. (Bresciani 1998: 182)

Temas como terceirização, organização do trabalho na fábrica, desemprego, redução da jornada, participação nos resultados, entre outros, foram discutidos e negociados com a representação dos trabalhadores nas fábricas a partir das experiências adquiridas na Câmara Automotiva.

Da participação do Sindicato do ABC na Câmara Automotiva surgiu também um novo tipo de negociação coletiva. Particularmente nas montadoras, mas também nas grandes autopeças, esse Sindicato e as comissões de fábrica estavam aptos a discutir e a negociar vários temas relativos à reestruturação produtiva, avançando e formalizando acordos, os quais se somaram às intervenções tácitas típicas dos anos 80. (Bresciani, 1998: 183)

Apesar dos avanços possibilitados pela experiência nos primeiros anos da década de 90, o que se assistiu em seguida, já sob um novo governo, foi uma nova política governamental para o setor que favorecia as montadoras já existentes, em detrimento de fornecedores e trabalhadores, e incentivava o aporte de novas empresas, principalmente sob uma conjuntura pernicioso, através da guerra fiscal entre os Estados.

O surgimento de novas plantas de montadoras, que até então colocavam seus produtos no mercado brasileiro pela via da importação, altera o espaço da indústria automotiva criando novos e promissores pólos de concentração.

Apesar da região do ABC ainda responder por parcelas extremamente significativas da produção nacional de veículos e ainda concentrar as mais importantes indústrias do setor, novas regiões começam a aparecer como parques automotivos potenciais. A Renault, a alemã Audi e a norte-americana Chrysler, por exemplo, decidiram pela instalação de suas plantas na região de Curitiba. Além de incentivos fiscais, alguns atrativos desta região mereceram nota: a excelente infra-estrutura urbanística da cidade, as vias regionais de escoamento da produção e a proximidade com os países do Mercosul, o que facilitaria a exportação destes produtos⁵⁵.

Por fim, em relação aos anos 90 podemos afirmar para a indústria automotiva que estes

... parecem, então, descortinar... um cenário onde importantes dimensões da organização e das relações industriais, bem como do mercado de trabalho, tornam-se, pela primeira vez no Brasil, objeto de negociação entre atores que se reconhecem como interlocutores legítimos. (Castro 1995: 42)

⁵⁵ A planta da Volvo (ônibus e caminhões) está situada na zona industrial da capital paranaense.

Uma interlocução de “mão-dupla” muito diferente das decisões autoritárias e unilaterais das décadas precedentes.



5

Mercedes-Benz e Grupos de Trabalho

5. Mercedes-Benz e grupos de trabalho

Neste capítulo sobre a Mercedes-Benz e no próximo sobre a Scania pretendemos responder as questões substantivas colocadas inicialmente por este trabalho. Tomando como base duas montadoras que adotaram o trabalho em grupo como forma de organização do trabalho, apontaremos a seguir quais as razões para a implantação deste instrumento, quais os objetivos propostos inicialmente que levaram a empresa a adotar o trabalho em grupo e se tais objetivos e características se mantiveram equânimes durante o desenrolar do processo de implantação. Afinal, a prática dos grupos, a sua operacionalização no chão de fábrica, manteve-se consoante com os modelos e objetivos propostos ou foram reformulados em virtude de fatores outros. Fatores estes, por exemplo, que podem ser conjunturais, um revés na política de trabalho da matriz com reflexos nas filiais espalhadas pelo mundo, ou mudanças advindas da relação entre empresa, sindicato e comissão de fábrica no decorrer do processo de negociação.

Outro módulo de questões, aqui a nossa preocupação principal, diz respeito a nossa tentativa de compreender se os grupos de trabalho nos moldes adotados pelas empresas por nós estudadas podem representar um processo real de melhoria das condições de trabalho fabris, mas também, e principalmente, um instrumento de democratização das relações intrafábrica, relações entre a empresa, trabalhadores e representações de trabalho. Se os grupos foram concebidos e implantados apenas com o objetivo de serem mais um canal de comunicação entre empresa e trabalhadores, concluímos que este é um papel muito pequeno para dizermos que os grupos contribuem para o processo de democratização da fábrica. Chegamos à mesma conclusão se, por um viés um pouco mais elaborado, o grupo é criado pela empresa apenas com vistas a aumentar a produtividade e controlar a mão-de-obra. É importante frisar que entendemos

que democratizar as relações de trabalho não é apenas criar válvulas de escape das demandas provenientes da classe trabalhadora, mas sim reconhecer o papel das representações trabalhistas diretamente envolvidas no dia-a-dia do chão de fábrica: sindicatos, comissões de fábrica, delegados sindicais. A democratização das relações fabris supõe, a nosso ver, que o grupo é concebido como fruto de um processo de negociação entre empresa e representações trabalhistas e, ao mesmo tempo, não poderia, no decorrer do seu desenvolvimento e operacionalização, “esvaziar” as funções do sindicato e das comissões de fábrica.

No caso das empresas estudadas, há, portanto, dois momentos, o da concepção, quando surgem as propostas de trabalho em grupo, e o da sua concretização dentro da empresa, quando o papel do grupo na organização da produção e em relação ao papel dos sindicatos e das comissões torna-se mais claro.

Especificamente neste capítulo mostraremos os dados coletados e as nossas análises sobre o trabalho em grupo na Mercedes-Benz. Apresentaremos um breve histórico da empresa, do seu surgimento na Europa, a vinda para o Brasil e algumas notas sobre sua situação atualmente. A partir daí analisaremos o projeto de mudanças apresentado pela empresa – o Fábrica 2000 – como também o projeto apresentado pelo sindicato – o Projeto de Qualidade de Vida do Trabalho. Estes projetos nortearam a ação destes agentes – empresa e sindicato – no decorrer da década de 90, e os acordos coletivos originários desta negociação serão tratados neste capítulo.

Nossa ênfase maior, no entanto, será dada ao processo de negociação e implantação do trabalho em grupo na Mercedes. Sobre este tema – o trabalho em grupo – procuraremos desenvolver uma discussão sobre o grau de autonomia dos grupos, bem como a capacidade de interferir não apenas no dia-a-dia da empresa, mas também em outras esferas de decisão. Vários fatores contribuem para determinar este grau de

autonomia. Por exemplo, a conjuntura externa à fábrica e a relação entre empresa e sindicato, bem como o papel das representações trabalhistas, são fundamentais para compreender a dinâmica e o funcionamento dos grupos de trabalho. É o que pretendemos analisar neste capítulo, ou seja, caracterizar o trabalho em grupo na Mercedes focando sobretudo nestas discussões colocadas acima.

5.1. Da Alemanha para o Brasil

A empresa Mercedes Benz surgiu como fruto da junção de interesses de dois industriais alemães, Gottlieb Daimler e Karl Benz. A Mercedes Benz foi pioneira na Europa na construção e comercialização de veículos. A construção do primeiro ônibus, do primeiro caminhão com motor a gasolina e do primeiro caminhão a diesel do mundo foram de responsabilidade destes dois industriais que ainda possuíam empresas separadas. Somente em 1926, a Daimler-Benz AG é criada.

Atualmente a produção de veículos comerciais da Mercedes-Benz é baseada principalmente nas fábricas situadas fora da Alemanha. Segundo Bochum e Meissner (1994:148), “Mercedes-Benz tem mais de cinco fábricas de caminhões na Alemanha e mais de 19 fábricas voltadas para a produção e 24 para a montagem de caminhões no exterior”.⁵⁶

No Brasil, no dia 07 de outubro de 1953, ocorre a fundação oficial da Mercedes-Benz do Brasil. Hoje, no país, a empresa possui unidades em São Bernardo do Campo (SP), Campinas (SP) e Juiz de Fora (MG). Dentro do contexto de empresa

⁵⁶ Mercedes-Benz has more than 5 truck plants at home and more than 19 production and 24 assembly plants abroad.

multinacional, o braço brasileiro da Mercedes-Benz tem uma importância fundamental na estratégia da empresa para a América Latina.

Há plantas do grupo na América do Sul, onde a Mercedes-Benz do Brasil tem, sem dúvida, a maior fábrica de produção no exterior.⁵⁷ (Bochum e Meissner, 1994: 150)

Até 1978, a fabricação de ônibus e plataformas esteve centralizada em São Bernardo do Campo. A partir de 1979, a planta de Campinas também inicia a produção de ônibus, condição esta que seria alterada em 2000. No final de 2000, a unidade de Campinas deixou de ser uma unidade de produção. Em abril de 2002, a unidade da empresa em Campinas passa a ser oficialmente a Central de Distribuição e Logística de Peças, sendo responsável por toda a atividade de recebimento, estocagem e distribuição de peças de reposição tanto para o Classe A, automóveis importados e veículos comerciais Mercedes-Benz, como para automóveis das marcas Chrysler, Jeep e Dodge.

A construção da fábrica de carros de passeio da Mercedes-Benz teve início em 1997, em Juiz de Fora, sendo inaugurada oficialmente em abril de 1999. No entanto, partes de alguns destes veículos de passeio – como eixo traseiro e dianteiro do Classe A – são produzidos ainda em São Bernardo do Campo.

Em novembro de 1998, Daimler-Benz e Chrysler fundem suas operações e, dessa fusão, nasce a já citada DaimlerChrysler AG, proprietária da marca alemã Mercedes-Benz e das norte-americanas Chrysler, Dodge e Jeep. No Brasil, já inserida no grupo DaimlerChrysler mundial, a Mercedes-Benz do Brasil transformou-se em DaimlerChrysler do Brasil, em dezembro de 2000.

⁵⁷ Real production plants exist in South America, where Mercedes-Benz do Brasil operates the by far largest foreign production plant

Conforme vimos no capítulo quatro, o processo de reestruturação do parque industrial brasileiro obedeceu, segundo Leite (1994), a três fases distintas, sendo que foi na última delas, mais especificamente em fins de 80 e início dos anos 90, que esse processo se acentuou não apenas na implantação de inovações tecnológicas e novos métodos gerenciais, mas também no âmbito da relação capital e trabalho. Da mesma forma, vimos que tal processo na indústria automotiva brasileira ocorreu seguindo o mesmo padrão, ou seja, novamente é a partir da década de 90 que se processam as mudanças substanciais na organização do trabalho fabril no setor.

Por sua vez, as mudanças ocorridas na Mercedes confirmaram este cronograma. A proposta de implantação do trabalho em grupo na Mercedes apareceu em consonância com a periodização estabelecida por Leite (1994), ou seja, a partir dos anos 90 é que podemos perceber grandes avanços no sentido de desenvolver políticas participativas mais sólidas.

No entanto, antes de analisarmos o que representou o trabalho em grupo na Mercedes, seria preciso compreender o processo de reestruturação realizado nesta empresa para, posteriormente, podermos compreender como esta nova forma de organização do trabalho foi adotada e implantada.

5.2. Mercedes-Benz e a Fábrica 2000

No caso da Mercedes, a empresa adotou um projeto que incluía um conjunto “sistêmico” de mudanças a partir de 1989/1990 denominado *Fábrica 2000*⁵⁸. Na

⁵⁸ Não há um documento oficial da empresa sobre o referido projeto, apenas alguns slides criados pelo Departamento de Qualidade. Além dos slides utilizamos fontes bibliográficas que fazem referência sobre o projeto, principalmente a tese de doutoramento de Bresciani (2001), e os dados

realidade, este projeto fazia parte de um conjunto maior de ações. Todas estas ações foram encadeadas em um processo contínuo de mudanças que teria o seu ápice na primeira metade da década de 90. Foram desenvolvidas estratégias de *global sourcing*⁵⁹, engenharia simultânea⁶⁰, otimização do produto, terceirização⁶¹, entre outras.

Sobre o ponto de vista da empresa, constatou-se que, com o avançado processo de globalização da economia, o mercado automobilístico estava se tornando mais competitivo. O projeto Fábrica 2000 é resultante deste acirramento competitivo que se traduzia em perdas de mercado e que, por isso, demandava ações corretivas urgentes.

Segundo Bresciani (2001: 101), o mercado de caminhões acima de seis toneladas, por exemplo, enfrentou uma crise substancial entre 1995 e 1997, passando de 1,58 milhões de unidades vendidas globalmente para 1,44 milhões, respectivamente. Segundo estimativas apontadas por Bresciani, o patamar de 1,5 milhão de unidades só seria alcançado em 2001. No caso da América Latina, para 2001, as estimativas apontavam para um crescimento de 80 mil unidades vendidas contra aproximadamente 50 mil e 60 mil unidades entre 1995 e 1997.⁶² No Brasil, ainda segundo o estudo de

coletados em nossas entrevistas. Este projeto, segundo Bresciani (2001: 146) só seria apresentado para o Sindicato em outubro de 1992.

⁵⁹ O processo de *global sourcing* consiste na internacionalização do fornecimento e da captação global de peças e produtos. Envolve principalmente atividades de logística e transporte. "Global sourcing, isto é, o abastecimento de uma empresa por fornecedores que se encontram em várias partes do mundo, cada um produzindo e oferecendo as melhores condições de preço e qualidade naqueles produtos em que têm maiores vantagens comparativas. (Dicionário de Economia e Administração, Paulo Sandroni, Nova Cultural, 1996)". Ver www.tce.sc.gov.br/biblioteca/glossario/g.htm, acesso em 14. janeiro de 2004.

⁶⁰ Engenharia simultânea é um processo no qual especialistas de várias áreas, equipes polivalentes, são alocados para o desenvolvimento de um projeto específico. O projeto não é mais, como outrora, compartimentado em áreas separadas. "Nós temos um processo relativamente avançado em engenharia simultânea, ou seja, a engenharia de produto trabalha junto com a produção, junto com compras, junto com logística, todas as áreas envolvidas no processo" (M1, diretor adjunto da montagem, em entrevista a Bresciani, citado em Bresciani 2001: 125).

⁶¹ Nos slides da empresa é usado o termo "*make or buy*". Literalmente "faça ou compre".

⁶² Ver Bresciani (2001: 101)

Bresciani (2001: 104), “a indústria brasileira de caminhões iniciou a década de 90 com 6 empresas produtoras [Agrale, Autolatina, General Motors, Mercedes-Benz, Scania e Volvo] e fechou o século XX com 9 [além das já citadas, Ford e Volkswagen, Navistar, Iveco]”. A preocupação da Mercedes, portanto, era chegar ao final da década com indicadores positivos de competitividade e, com isso, conseguir filões substanciais de mercado. Para tanto, a empresa teria que passar por mudanças profundas.

No caso da Mercedes, a concorrência também reflete-se nos números (v. Tabela 2).

Tabela 2 – Quadro comparativo – Produção/Vendas (1991 – 2000)

	Produção		Vendas Internas de Caminhões e Ônibus Nacionais	
	1991	2000	1991	2000
Daimler-Chrysler	41484	38267	31388	30469
Scania ⁶³	6001	7849	6031	6435
Volvo ⁶⁴	4318	6272	5955	4640
Volkswagen ⁶⁵	6130	18582	3054	17111
GM	3559	3339	2447	2937
Ford	9489	15079	9012	12080

Fonte: Anfavea

Enquanto algumas tradicionais empresas sediadas no Brasil tiveram um acréscimo substancial no volume de vendas de caminhões e ônibus no mercado doméstico (como a Volkswagen e a Ford), a Mercedes, durante a década de 90, diminuiu sua participação no mercado brasileiro, apesar de ainda manter-se na liderança e ter um produto mais elaborado do que seus concorrentes diretos. Em linhas gerais, portanto, o Fábrika 2000 visava retomar o crescimento e fazer com que a Mercedes-Benz se tornasse

⁶³ Número de vendas internas, referente ao ano de 1993 e 2000 respectivamente (Anfavea).

⁶⁴ Número de vendas internas, referente ao ano de 1994 e 2000 respectivamente (Anfavea).

⁶⁵ Número de vendas internas, referente ao ano de 1992 e 2000 respectivamente (Anfavea).

mais competitiva, uma vez que a mesma se encontrava diante de novos concorrentes potenciais.

Além da justificativa do acirramento de mercado, a Mercedes-Benz apresentava um quadro de pessoal elevado. Segundo dados da empresa no momento de implantação do Projeto Fábrica 2000 (em 1989/90), o número de trabalhadores era da ordem de 19500 entre horistas e mensalistas. Após quase dez anos do início da implantação do projeto, o número de trabalhadores seria reduzido em quase 40% do total de empregados (v. Tabela 3). Em 2003, o quadro de pessoal apresenta-se ainda mais reduzido.⁶⁶

Tabela 3 – Quadro de Pessoal MBB por Fábrica (1999)

Categoria \ Fábrica	São Bernardo	Campinas	Juiz de Fora	Total
Horistas	6684	684	-	7368
Mensalistas Operativos	-	-	822	822
Mensalistas	3100	434	437	3971
Total	9784	1118	1259	12161

Fonte: DGQ – Mercedes Benz

De forma sucinta, o argumento apresentado pela empresa para desencadear as mudanças no início da década de 90 foi o surgimento de novos concorrentes no mercado, o quadro de funcionários elevado e a diminuição na participação do mercado. O projeto Fábrica 2000, então, foi implantado tendo estes objetivos bem

⁶⁶ Ao final de 2003 a MBB tinha 9327 funcionários, ou seja, uma redução de mais de 50% em relação aos números iniciais (J, Gestão de Qualidade, entrevista em 15.01.2004).

delimitados e um leque bem amplo de instrumentos e estratégias de obtenção dos mesmos.

A primeira grande mudança a ser destacada, capitaneada por um grupo reduzido de engenheiros, foi a segmentação da fábrica por áreas produtivas e não mais por funções. Ao invés de departamentos e áreas vinculadas às funções tradicionais de logística, manutenção, qualidade, etc, a fábrica passou a ser organizada pelo conceito de “mini-fábricas”, ou seja, a fábrica de eixos, a de fabricação e montagem de cabines, a de motores. Cada uma das funções passou a ser desempenhada separadamente, por cada fábrica, e, em alguns casos, tais funções não mais estavam vinculadas a um departamento específico.

Nós tínhamos um único departamento de manutenção, agora cada fábrica tinha o seu, a sua logística, o seu planejamento. Cada gerente era dono do seu negócio, apresentando o seu resultado em termos de eixo, motores, cabines. (...) Cada fábrica teve que se tornar competitiva. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

Este conceito de mini-fábricas foi adotado pela empresa com o objetivo de definir melhor as responsabilidades e também possibilitar uma maior transparência na gestão de custos de cada nova “unidade”. O novo desenho organizacional significou também um rearranjo nas atribuições das gerências e supervisores que ficaram responsáveis por cada nova área produtiva. Com isso, com esta nova estrutura produtiva, o organograma, a atribuição de funções e a hierarquia na empresa também sofreram mudanças.

Particularmente nos interessa, em função da área estar estreitamente vinculada ao nosso tema, analisar o caso da Diretoria Técnica que centraliza toda a parte de produção.

A Diretoria Técnica, responsável pela fabricação dos caminhões (e ônibus), passava a dividir-se em diretorias-adjuntas responsáveis por um determinado produto ou processo, constituindo-se portanto os segmentos nas chamadas "mini-fábricas", que passavam a agregar e comandar determinados grupos de profissionais anteriormente organizados por função. Foi esse particularmente o caso da manutenção e da logística. Os segmentos constituintes da nova estrutura: Cabines, Eixos, Motores, Montagem Final (os quatro na fábrica SBC) e Chassis (em Campinas). Bresciani (2001: 144)⁶⁷

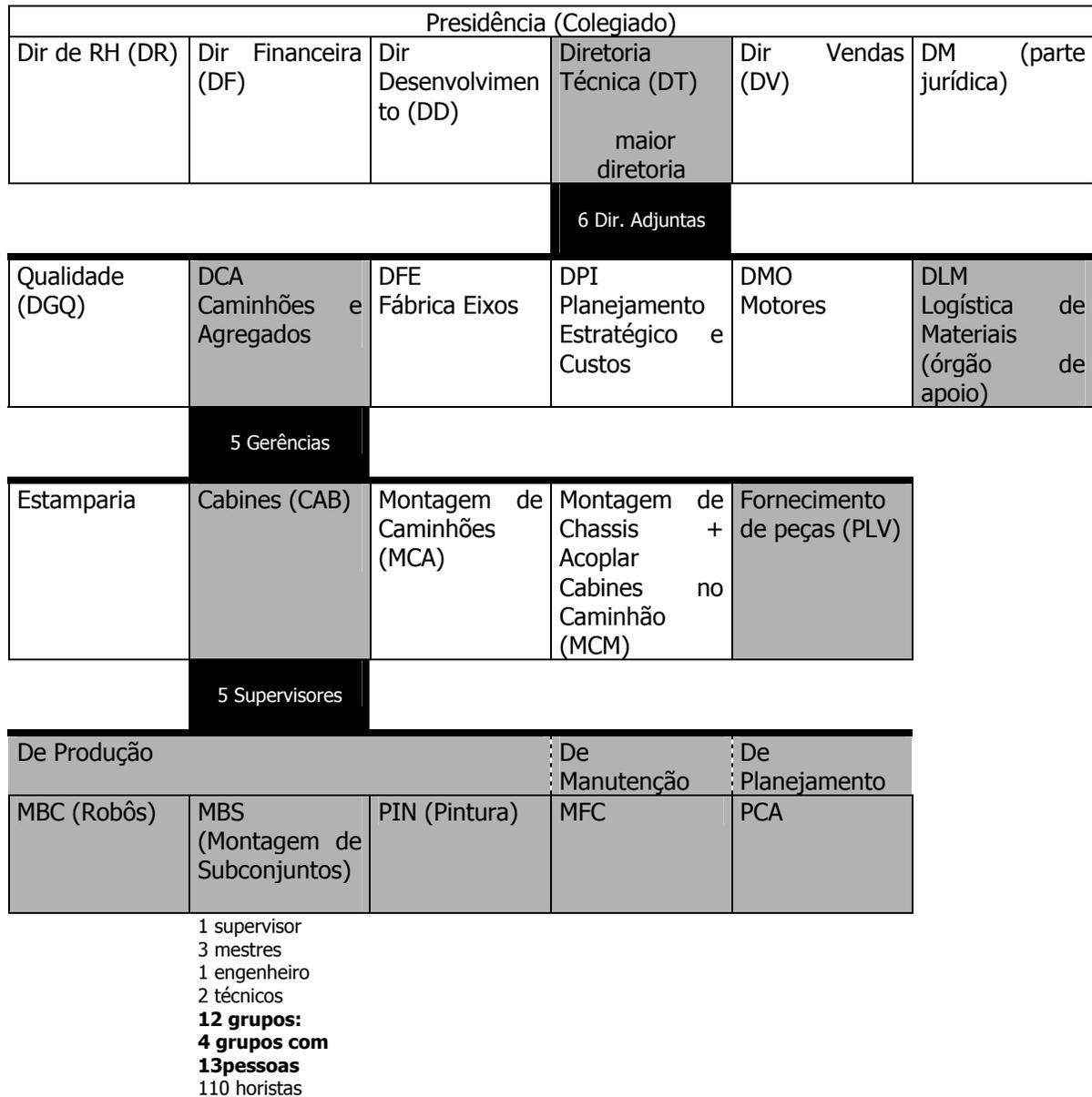
Conforme detalhamos a seguir na **Figura 1**, a Diretoria Técnica ficou subdividida em seis Diretorias Adjuntas, a saber, Qualidade (DGQ), Caminhões e Agregados (DCA), Fábrica de Eixos (DFE), Planejamento Estratégico e Custos (DPI), Motores (DMO) e, por fim, Logística de Materiais (DLM). Dentro do Departamento de Caminhões e Agregados (DCA), há cinco gerentes vinculados a este departamento. Se separarmos a Fábrica de Cabines (CAB)⁶⁸, há, abaixo da gerência CAB, cinco Supervisores, sendo três vinculados à Produção (Robôs/MBC, Montagem de Subconjuntos/MBS e Pintura/PIN), um à Manutenção (MFC) e outro ao Planejamento (PCA). Por fim, cada um destes supervisores tem sob suas ordens uma média de três mestres⁶⁹.

⁶⁷ A unidade da Mercedes em Campinas deixa de ser uma unidade de produção de chassis em 2000. As atividades concentram-se em São Bernardo do Campo. Campinas passa a ser um centro de distribuição de peças em 2002.

⁶⁸ A Fábrica de Cabines foi um dos setores pioneiros no projeto piloto de implantação dos grupos. Segundo estimativas de AM, supervisora produção, por ocasião de nossa entrevista em 2000, trabalhavam na fábrica 420 trabalhadores, sendo que a grande maioria (+/- 410) diretamente no chão de fábrica.

⁶⁹ As funções específicas de gerentes, mestres e líderes dos grupos serão detalhadas mais à frente.

Figura 1 - Organograma parcial da MBB – Fábrica de Cabines



Importante notar que o total de grupos de trabalho vinculados aos supervisores da Fábrica de Cabines (CAB), segundo dados da empresa, está na ordem de 32 grupos de trabalho. Cada grupo tem em média 12 horistas. De acordo com dados oficiais da MBB, em outubro de 1999 o número de grupos implantados na Fábrica de Cabines foi de 32, sendo 394 o total de funcionários trabalhando nos mesmos. Não havia

planejamento para a implantação de novos grupos na CAB até 2000, o que torna o processo de implantação de grupos praticamente finalizado neste setor. Na área de Montagem de Subconjuntos (MBS), por exemplo, havia, no momento de nossa entrevista, 01 supervisor, 03 mestres, 01 engenheiro e 02 técnicos. Além disso, trabalhando na produção, 12 grupos, sendo que quatro deles formados com 13 pessoas.

Podemos perceber ainda, conforme **Figura 2**, que esta nova estrutura não só diminuiu o número de cargos médios da pirâmide funcional, como aumentou a base da mesma com a adoção dos grupos de trabalho. Conforme relata *AM*, supervisora de produção, sobre o impacto da implantação dos grupos neste processo de redefinição da estrutura funcional,

A gente [fábrica de cabines] pega um processo inteiro e amarrado. Vou te dar um exemplo... [antes dos grupos] eu fabricava o capô, trazia para a funilaria e fazia o acabamento do capô... Quando eu fui formar o grupo eu trouxe os dois funileiros para o grupo... eles são responsáveis pelo processo de cabo a rabo... desde fazer o capô até dar o acabamento do capô. (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000)

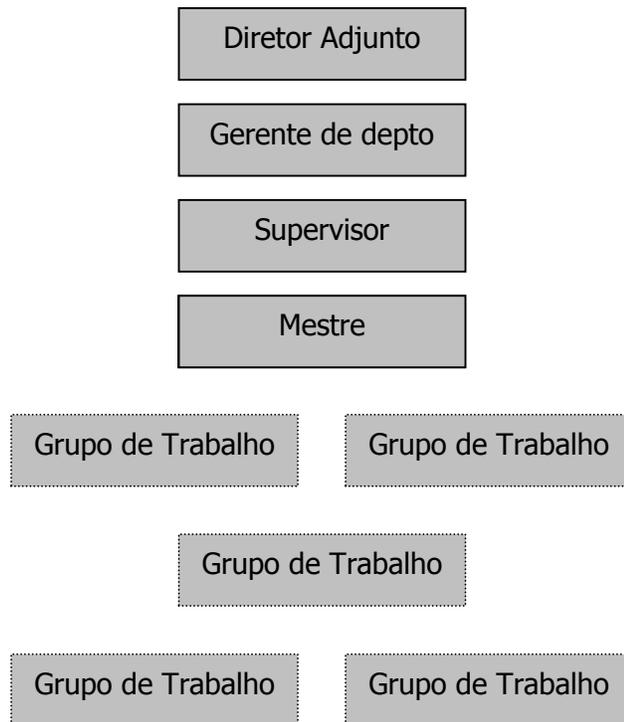
Portanto, é perceptível que um dos primeiros impactos do projeto Fábrica 2000 foi horizontalizar a estrutura de cargos e funções e a adoção do trabalho em grupo foi de extrema relevância para este objetivo.

Figura 2 – Organograma Simplificado

Antes do Projeto Fábrica 2000:



Após o Projeto Fábrica 2000:



O objetivo, portanto, deste conceito de “fábricas dentro da fábrica” era conjugar racionalização e flexibilização da produção com a melhoria e o alcance de novos patamares de qualidade. Estes objetivos remodelaram toda a estrutura de cargos e funções dentro da Mercedes. Além disso, com a nova estrutura, procurou-se otimizar processos e buscar um maior comprometimento das pessoas envolvidas nas atividades de produção.

Um outro ponto de mudança, posterior ao processo de implantação das mini-fábricas, foram as alterações na área de logística. Segundo Bresciani (2001: 144), a produção passou a ser “puxada” e o objetivo principal com isso era “reduzir estoques”. Interessante apenas ressaltar aqui que a alteração na concepção logística, diferente do processo inicial de implantação das mini-fábricas, foi “definida mediante negociação e

acordo coletivo”, enquanto que o processo de constituição das mini-fábricas foi “definido de modo autônomo pela MBB e comunicado às representações trabalhistas”.

... a logística foi a primeira questão relacionada diretamente ao sistema produtivo e formalmente negociada com o Sindicato e a CF. Os homens da Logística passavam a atender e responder ao comando dos segmentos específicos, visando dar fluidez ao novo sistema produtivo. (Bresciani 2001: 168)⁷⁰

Obviamente, toda mudança, em seus momentos iniciais, causa reações de dúvida e incerteza e, em alguns casos, até reações contrárias ao processo de mudança. Não foi diferente na Mercedes.

Tanto em alguns setores da empresa, principalmente nos níveis médios, como no quadro de trabalhadores, incluindo representação sindical e comissão de fábrica, houve, em um primeiro momento, dúvidas sobre os objetivos dessas mudanças e sobre os reais impactos que estas teriam na fábrica. Como eram mudanças cujos impulsos mais fortes estavam concentrados na produção, as incertezas também acabaram aparecendo nas funções diretamente vinculadas ao chão de fábrica. No caso do Sindicato, a reação foi, a princípio, de incompreensão e insegurança em relação às mudanças.⁷¹

***No campo da empresa**, destacava-se a aliança entre o comando das áreas técnica e de recursos humanos, bem como o impulso dado por um pequeno conjunto de engenheiros que passou a ocupar a direção dos segmentos produtivos. A resistência principal se concentrava nos degraus mais baixos da hierarquia: mestres e supervisores. (...) **Pelo lado sindical**, houve mais incompreensão do que conflito, dentre os quadros dirigentes que não atuavam diretamente na negociação coletiva. De ambos os lados, internamente percebia-se também uma dose de insegurança e desconfiança quanto aos rumos trilhados e às possibilidades de sucesso das mudanças. (Bresciani 2001; 145)*

⁷⁰ Segundo o autor, as mudanças na estrutura logística da Mercedes estavam voltadas a associá-la à “concepção just-in-time”.

⁷¹ Incompreensão e insegurança inicialmente foram geradas sobretudo pelo fato, segundo o sindicalista Fn, de que o projeto Fábrica 2000 começou sem o conhecimento formal do sindicato e da comissão de fábrica.

Este sentimento natural de desconfiança foi lembrado pelos trabalhadores e líderes de grupo por nós entrevistados. Como o grupo de trabalho fazia parte deste rol de mudanças, tal instrumento de participação também gerava dúvidas. Conforme afirma CL, ex-porta-voz⁷², que “conheceu o trabalho em grupo por meio do sindicato”

Alguns colegas achavam que o trabalho em grupo era uma lavagem cerebral (...) Antes da viagem para a Alemanha havia um certo receio, depois trouxeram o modelo (...) Antes de trabalho em grupo tinha um trabalho aqui que às vezes eu fazia parte, o chefe me chamava, o pessoal começou a me cobrar muito, o pessoal dizia que eu estava me vendendo. (CL, ex-porta-voz, entrevista em 24.04.2000)⁷³

E constatando a posição de alguns dirigentes sindicais à época, o mesmo CL conclui que

O diretor do sindicato disse que "este pessoal [que persegue o CL] vai ter que evoluir, porque a empresa está evoluindo". (...) Hoje não existe mais [o movimento agressivo]... os dois lados tiveram que ceder. (...) A empresa evoluiu muito, o sindicato teve que evoluir também, senão não tinha espaço (...) ... [a empresa] ao dar mais autonomia para os funcionários o sindicato perdeu muito... o sindicato teve que se reestruturar de novo. (CL, ex-porta-voz, entrevista em 24.04.2000)

Da mesma forma, um outro porta-voz entrevistado (Cd) aponta que houve uma “certa resistência” pelo lado das representações dos trabalhadores.

...o sindicato no começo teve uma certa resistência, foi feito um estudo e mostrado para eles... e acabaram aceitando, que com certeza era melhor para eles. (Cd, porta-voz, entrevista em 22.03.2000)

Na realidade, diante da constatação, tanto por parte do sindicato quanto dos representantes dos cargos médios da empresa, da necessidade destas mudanças para

⁷² Porta-voz designa o líder de grupo de trabalho na Mercedes-Benz.

⁷³ O entrevistado faz referência à viagem empreendida por representantes da empresa e sindicato à Alemanha para conhecer o modelo de trabalho em grupo adotado nas empresas de lá. A primeira viagem foi realizada em 1993.

tornar a empresa mais competitiva, as dúvidas e incertezas foram sendo diluídas. No entanto, ficava em aberto como tais mudanças iriam ocorrer.

Além da concepção de “mini-fábricas” e da logística descentralizada, o projeto Fábrica 2000 também tinha seu raio de ação em outras áreas específicas. Além de programas de qualidade, de aumento da produtividade e de uma política de elevação da escolaridade dos trabalhadores⁷⁴, a Mercedes iniciou um processo de mudança organizacional que recebeu o nome de “administração participativa”.

Tal processo estava alicerçado em dois momentos importantes. Segundo a empresa, a administração participativa era uma “premissa para a implantação do trabalho em grupo”. Além disso, era preciso mudar a cultura de liderança dos setores médios da empresa, gerentes, supervisores e mestres. Conforme afirma J, tal mudança começou “inicialmente nos níveis gerenciais, supervisores e mestres, visando adaptar as pessoas ao novo processo” [Fábrica 2000].⁷⁵ Era preciso fazer tais setores compreenderem que em um ambiente participativo a figura do “chefe” muda. Segundo documentos da empresa, o chefe teria a função de ser um “facilitador” de mudanças, de resultados, de obter satisfação e “possibilitar a utilização plena do potencial e da inteligência das pessoas”. As novas “palavras de ordem” do chefe seriam capacidade de ouvir, confiança, promoção de valores, comunicação, distribuição de responsabilidades e democratização da informação.

⁷⁴ A política para elevação da escolaridade dos trabalhadores da MBB foi iniciada, segundo AM, supervisora de produção, em 1997 (entrevista em 01.03.2000). A meta era chegar em 1999 com o primeiro grau completo como nível mínimo de escolaridade. Interessante notar que em nenhum momento os baixos índices de escolaridade foram colocados como um empecilho para a implantação e o funcionamento dos grupos. Na realidade, os problemas seriam de outra ordem. O gerente J afirma que a escolaridade não é fundamental para a dinâmica do grupo... “tem grupos que têm um grau de escolaridade baixo, mas é bastante profícuo em idéias”(J, gestão da qualidade, entrevista em 03.03.2000). A mesma opinião é compartilhada por P, mestre, para o qual a escolaridade “não é um fator fundamental para o desempenho do grupo” (entrevista em 22.03.2000).

⁷⁵ J, gestão da qualidade, entrevista em 03.03.2000.

Além disso, o novo chefe deve ser claro ao definir metas, prestar apoio para que as mesmas sejam cumpridas, estimular a criatividade, ser paciente (“erros são permitidos”), eliminar o “faça o que eu mando” e ter o “funcionário como parceiro”.⁷⁶ Somente a partir daí, da criação de uma cultura participativa, o trabalho em grupo poderia ser efetivamente entendido segundo a empresa como “uma forma de fazer o chão de fábrica também participar do processo”.⁷⁷

Além da reestruturação das fábricas, da logística e políticas de participação e qualidade, o projeto Fábrica 2000 tinha em seu escopo de mudanças a terceirização, a manufatura celular, o kaizen e o trabalho em grupo.⁷⁸

O processo de terceirização, já intensamente popularizado na década de 80, ganha forte destaque no projeto de mudança na Mercedes-Benz. Cabe apenas ressaltar que, segundo Bresciani, “este [processo de terceirização] teria sido um dos caminhos do drástico “enxugamento” ocorrido na planta SBC”.⁷⁹

⁷⁶ As afirmações deste parágrafo constam nos slides fornecidos pela empresa sobre o processo de implantação dos grupos.

⁷⁷ Afirmação de J (Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

⁷⁸ Estes quatro itens por nós separados foram negociados entre empresa e sindicato e acabaram resultando em acordos coletivos assinados em datas muito próximas (1994 e 1995), sendo que o acordo sobre trabalho em grupo foi “o mais demorado e complicado”. Conforme vimos, as mudanças na área de logística também foram objeto de acordo coletivo. No entanto, além de nos faltar maiores informações sobre este acordo específico à área de logística, não constitui o mesmo objeto de nossa pesquisa. Os acordos coletivos sobre terceirização, manufatura celular, kaizen e o trabalho em grupo, bem como as negociações que os originaram, têm fundamental importância para este trabalho e, portanto, serão melhor detalhados mais à frente. Aqui, cabe apenas, como estamos fazendo até o momento, ressaltar rapidamente a visão da empresa sobre tais temas.

⁷⁹ O autor faz menção ao artigo de Paulino, A. Y. & Marcolino, A. “A busca de novos espaços de negociações sindicais frente à reestruturação produtiva: o caso da Mercedes-Benz do Brasil de São Bernardo do Campo”. In: DIEESE. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores. São Paulo, DIEESE/Cesit, 1999. Faltam-nos dados mais precisos para esmiuçar este processo de terceirização. Mesmo porque somente após nossas entrevistas percebemos que a implantação do trabalho em grupo veio precedida, conforme assinala a nota de Bresciani (2001: 153, 289ª nota de rodapé), de um processo voraz de “enxugamento”. No entanto, já demonstramos a diminuição radical do número de trabalhadores desde que o projeto Fábrica 2000 foi sendo adotado.

A introdução de células de manufatura na Mercedes aconteceu em abril de 1994 e as células pilotos foram todas da área de usinagem.⁸⁰ A implantação destas células foi feita após acordo entre empresa e sindicato.⁸¹

O kaizen, ou processo de melhoria contínua, representaria um dos pontos mais importantes deste processo de mudanças na Mercedes. Como parte de experiências gerenciais a partir de 1992, o acordo entre empresa e sindicato sobre o kaizen somente viria após uma greve na fábrica de motores (greve da célula da bomba d'água), em fevereiro de 1995, "visando interferir nas mudanças realizadas a partir do programa Kaizen".⁸² O acordo seria assinado no mesmo mês e o processo de difusão do kaizen seria, então, retomado. Sua importância na política da empresa é tão grande, que foi criada uma coordenação específica (Coordenação de Projetos Kaizen) para a divulgação e aplicação das atividades de kaizen⁸³.

Por fim, ocorreu a implantação dos grupos de trabalho cujo projeto foi apresentado inicialmente pela empresa como parte do Fábrica 2000. Após uma negociação entre empresa e sindicato que duraria de dois a três anos, além de uma avaliação conjunta das experiências alemãs (1993), o acordo sobre grupos seria assinado em março de 1995. A implantação dos grupos pilotos foi feita na usinagem (1 grupo), na linha de

⁸⁰ Células piloto foram implantadas primeiramente nos centros de custo 173 (usinagem da engrenagem planetária), 151 (usinagem do cubo de roda BR/5) e 153 (usinagem da tampa do macal da carcaça do eixo traseiro). "Centro de custo" é o termo utilizado pela empresa para designar as diferentes áreas da produção. Ver Anexo: Acordo coletivo sobre células (25.04.1994).

⁸¹ O cronograma deste processo de celularização apresentado por Bresciani (2001: 155) é o seguinte: primeiramente um projeto gerencial de celularização como parte do projeto Fábrica 2000; em 1993, uma proposta sindical; em 1994, negociação e assinatura do acordo. A implementação e a difusão das células seria posterior a isso.

⁸² Bresciani (2001: 141)

⁸³ Sobre a dinâmica operacional destas atividades v. item 7.3.3 (Mudando para mudar? Do espírito à prática do kaizen) e item 7.3.4. (O roteiro "oficial" e as atividades-kaizen) em Bresciani (2001: 175, 176).

montagem (2 turnos, 2 grupos) e na montagem de cabines, área dos robôs (2 turnos, 2 grupos). Após estes grupos pilotos houve a difusão do trabalho em grupo pelas demais áreas de produção.

É importante ressaltar que estes importantes acordos coletivos seriam assinados em um curto espaço de tempo, entre 1994 e 1995. Em abril de 1994, quase simultaneamente foram assinados os acordos sobre terceirização e manufatura celular (células). Um ano depois, em fevereiro de 1995, é assinado o acordo sobre kaizen e, em março do mesmo ano, o acordo sobre trabalho em grupo.

Podemos afirmar que, grosso modo, o Fábrica 2000 era um projeto modernizador com todas as dificuldades e problemas inerentes às mudanças. O seu objetivo era tornar a empresa competitiva, com as necessárias e por vezes difíceis, atitudes neste sentido. O escopo de temas que resultaram nos citados acordos refletem bem a discussão desenvolvida à época e apontada pela literatura especializada.

5.2.1. A saída negociada: os acordos entre MBB e Sindicato

Um dos representantes sindicais por nós entrevistados⁸⁴ alerta que inicialmente era objetivo da Mercedes implantar o projeto Fábrica 2000 à revelia dos trabalhadores e das representações trabalhistas (comissão de fábrica e sindicato). No início, na visão dos trabalhadores, as mudanças que embrionariamente estavam ocorrendo pareciam ser iniciativas isoladas deste ou daquele gerente. Não se percebia um macro projeto por trás das iniciativas.

⁸⁴ Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003

Existia o plano [Fábrica 2000], mas a comissão de fábrica e o sindicato não sabiam que existia. A gente começou a perceber algumas mudanças, porque em algumas áreas, em especial na área de usinagem, a gente via alguns gerentes introduzindo coisas novas. Então, por exemplo: tinha uma área em que o gerente convenceu os trabalhadores de que eles tinham que ser polivalentes... É. Aparentemente parecia uma iniciativa pontual de um gerente. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Uma vez constatado que as mudanças não eram “iniciativas pontuais de um gerente” e que por trás destas mudanças havia um projeto maior de reestruturação de toda a fábrica, o sindicato adotou uma posição mais incisiva sobre quais os rumos que este processo poderia tomar. Principalmente sobre a participação das representações trabalhistas, a preocupação inicial estava voltada para a ausência de negociação.

*Então, os trabalhadores que operavam furadeira e, de repente, começou a operar torno, operar retífica, outros tipos de máquinas que são de uma complexidade maior e também [uma atividade] com um salário maior. Então, quer dizer, sem nenhuma discussão salarial, o trabalhador começou a operar um monte de máquinas, sem nenhuma contrapartida estabelecida e o discurso era o seguinte do gerente: que o objetivo era tornar o trabalhador mais criativo e que aquele trabalho fragmentado era uma tortura, que tinha que melhorar, que o objetivo era capacitar o trabalhador, aprender mais e criar perspectivas de ganho no futuro, **mas não tinha absolutamente nada discutido ou negociado com o sindicato.** (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003, grifo nosso)*

A partir do momento em que o Sindicato constata que as mudanças que estavam ocorrendo faziam parte de um projeto institucional da Mercedes, não se colocou em dúvida a necessidade de mudanças, mas sim a necessidade de ser um projeto definido através da negociação entre empresa e sindicato. A reação, pelo lado sindical, não foi de ruptura com as mudanças, mas sim de pressionar para que as mudanças fossem *negociadas*.

Conforme aponta novamente Bresciani sobre os primeiros momentos deste processo de “mudança negociada”, além de fatores externos, exemplificados principalmente pelas perspectivas pouco felizes do mercado, há também fatores

endógenos que acabaram levando a uma saída negociada para o processo de reestruturação.

*Uma série de fatores ou origens conjugam-se para explicar a ocorrência da negociação: o primeiro foi a **crise de mercado** e a **perspectiva de perda de relevantes fatias para competidores estabelecidos ou anunciados**. Em segundo lugar, a **evolução do relacionamento entre empresa e sindicato ao longo dos anos 80**, bem como a **interação com os atores correspondentes na matriz alemã**, (...) Finalmente, esta [a negociação] pareceu seja à empresa seja às representações trabalhistas ser a **postura menos arriscada no contexto colocado**; a MBB não teria alternativa senão reestruturar a fábrica, no curto prazo e com o mínimo de resistência. (Bresciani 2001: 145, grifo nosso)*

Diante deste quadro, coube à empresa evitar o máximo possível a resistência dos trabalhadores, objetivo que seria fundamental para que o projeto de reestruturação vingasse. Pelo lado sindical, consoante com sua “pauta de reivindicações” que remonta aos anos 80, coube optar pelo “debate sobre a mudança”. O mais importante, no entanto, foi que se abriu a possibilidade de que as mudanças fossem feitas conjuntamente entre empresa e representantes sindicais dos trabalhadores.

*Para Sindicato e Comissão, colocava-se uma escolha entre assistir, resistir ou **debater a mudança**: esta última opção refletia exatamente a pauta sindical desenvolvida **desde o início dos anos 80** em relação às mudanças tecnológicas e organizacionais. **Ali estava um caso incomum, em que se apresentava a perspectiva de negociar um projeto no papel, e não suas conseqüências**. Com a vitória dos núcleos pró-negociação em cada campo, iniciava-se uma experiência nova para ambos os lados. (Bresciani 2001: 145)*

Esta conjugação de fatores que tenderam a uma saída negociada das mudanças não foi, no caso da Mercedes, algo totalmente inesperado. Pelo contrário, a negociação é fruto da experiência de ambos os agentes, patronal e sindical, na arena mais expressiva de negociação do setor automotivo: as Câmaras Setoriais.

Conforme vimos anteriormente, apesar de no final da década de 80 as relações de trabalho baseadas no conflito e na ausência de diálogo estarem começando a

ser colocadas em cheque, não foram observados durante toda a década grandes avanços no sentido de democratização do espaço fabril. O que tivemos em fins de 80 foram sinalizações de que as relações sociais no interior da fábrica estavam mudando. Devemos lembrar que as poucas sinalizações contrárias ao conflito nas relações fabris, que foram a regra durante a década de 80, saíram justamente do setor automotivo. É neste sentido que citamos novamente aqui a Câmara Setorial Automotiva, que são um exemplo desta nova tendência se desenhando nos primeiros anos da década de 90.⁸⁵ Vale lembrar que, segundo Bresciani (2001: 145), a participação dos representantes patronais e trabalhistas vinculados à Mercedes nestas Câmaras foi muito expressiva. Desta experiência adquirida pelas lideranças empresariais e sindicais da Mercedes nas Câmaras, podemos justificar porque houve esta tendência à negociação entre as partes envolvidas nas mudanças que estavam ocorrendo no âmbito interno à fábrica, entre elas o projeto Fábrica 2000. Com a experiência da Câmara do setor automotivo, a saída negociada não foi uma surpresa, mas sim um resultado advindo das experiências da Câmara.

Como dissemos, então, apesar de inicialmente o projeto Fábrica 2000 ter sido proposto de “cima para baixo”, o sindicato não se colocou contrário ou questionou a necessidade de mudanças na empresa. Mesmo porque “uma parcela significativa dos trabalhadores gostou da iniciativa”.⁸⁶ No entanto, a ordem aqui, primeiro negociar, depois mudar, foi uma exigência feita pelos representantes sindicais.⁸⁷ A exigência de negociação antes das mudanças pode ter contribuído para que as mudanças tivessem seus reflexos negativos amenizados, sobretudo na diminuição de postos de trabalho, mas também gerou

⁸⁵ Arbix, G. *Uma Aposta no Futuro: os primeiros anos da câmara setorial da indústria automotiva*. SP, Scritta, 1996

⁸⁶ Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003

atritos constantes entre a empresa e sindicato no tocante, por exemplo, à velocidade das mudanças.

Na realidade, o sindicato tinha consciência da conjuntura econômica pela qual passava o Brasil do início da década de 90 e de que a reestruturação da Mercedes era algo necessário para mantê-la competitiva e, de certa forma, com isso garantir ou pelo menos diminuir o impacto da crise sobre o número de postos de trabalho e sobre os salários. A grande questão, pelo lado dos sindicatos, não era se as mudanças deveriam ou não ocorrer, mas sim, quais mudanças e como elas seriam implementadas. Pelo lado empresarial, sobretudo pressionado pela concorrência do setor, não apenas havia a consciência da necessidade das mudanças, haja vista a existência do projeto Fábrica 2000, como também acreditava-se que a velocidade das mesmas era fundamental para sobrevivência da empresa.

De acordo com o sindicalista entrevistado⁸⁸, não seria aceita uma mudança impositiva, de mão única, justificada até pela necessidade de responder rapidamente à concorrência que também fazia suas mudanças a toque de caixa, muitas vezes, ainda segundo nosso entrevistado, sem nenhuma negociação com o sindicato ou comissão de fábrica. O Projeto Fábrica 2000 foi visto pelo Sindicato como uma proposta positiva, mas a ser discutida conjuntamente com os trabalhadores e não uma política a ser implementada pela empresa sem nenhum tipo de contrapartida. Mesmo porque as mudanças propostas pelo projeto da empresa representavam um avanço, mas um avanço limitado que visava exclusivamente ao aumento da produtividade, à redução de custos e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade da empresa.

⁸⁷ O kaizen foi um exemplo de como a empresa inverteu esta ordem. Primeiro a mudança, o kaizen, e somente após pressionados por greve, discutiu-se um acordo.

Durante a implantação deste projeto, identificamos dois pontos de atrito. Primeiro, o Projeto Fábrica 2000 estava vinculado exclusivamente às questões da produção, ou seja, a preocupação da empresa estava muito mais focada em responder ao mercado com a agilização de processos e aumento da produtividade que propriamente com a melhoria das condições de trabalho. Como observa o sindicalista entrevistado

*Então, aí a empresa apresentou o projeto como um todo e o conteúdo do projeto era a constituição do trabalho em grupo; o conceito de melhorias contínuas, o pessoal do kaizen; terceirizações, que era uma coisa muito forte no projeto deles; a polivalência; uma série de elementos que o projeto tinha. Redução de estoques e aquelas coisas todas. Então, a gente concluiu que aquele projeto, ele era um projeto que visava melhoria da produção, o produto da produção e que ele não tinha nada que apontasse para a qualidade de vida dos trabalhadores. **Era um programa voltado para a qualidade do produto, melhoria do produto. Então, não tinha nada voltado para a vida do trabalhador.**(Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003, grifo nosso)*

Como contra-proposta que abarcasse os itens deficientes no projeto apresentado pela empresa, o Sindicato apresentou a sua versão do projeto de melhorias, o Projeto de Qualidade de Vida do Trabalho. Nas palavras do sindicalista:

*Nós elaboramos um projeto naquela época que a gente chamou de Projeto de Qualidade de Vida do Trabalho, que **era um Fábrica 2000, mas voltado para a qualidade de vida dos trabalhadores.** Para contrapor, entendeu? Então nós apresentamos isso para a empresa e tinha várias coisas, como por exemplo: estabilidade de emprego, investimento para a formação profissional, ensino formal, plano médico vitalício, um monte de coisas que eram reivindicações sociais dos trabalhadores nós colocamos e esse era o motivo do projeto qualidade de vida do trabalho. Então, qual era a idéia inicial? Nós falamos: "olha, nós vamos discutir o projeto de vocês, mas vocês vão ter que discutir o nosso", entendeu? (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003, grifo nosso)*

⁸⁸ Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003

Segundo ponto de atrito, e a nosso ver um gargalo fundamental da crítica do sindicato, era que o Fábrica 2000 não estava regulamentado. Era preciso que o mesmo fosse formalmente “colocado no papel”.

*... a gente convenceu os trabalhadores de que se a intenção da empresa era realmente aquela, então por que ela não negociava e não colocava no papel? Se realmente queria melhorar os salários, se realmente era para ser [um trabalho mais] criativo, não demitir ninguém, entendeu? Esse era o discurso da empresa. O sindicato dizia: "Olha, se não for regulamentado vai trazer demissão, vai precarizar, vai ter trabalho não pago, vai ter...". (...) Quando a gente conseguiu convencer os trabalhadores que tinha que ter acordo, **os trabalhadores passaram a se recusar a fazer qualquer tipo de mudança, enquanto não tivesse acordo.** Quando o gerente ia tentar implantar eles falavam: "olha, já negociou com o sindicato. Negocia, aí a gente faz". Aí não teve outro caminho, a empresa teve que abrir a negociação com o sindicato. (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003, grifo nosso)*

A partir desse momento, da pressão do sindicato e dos trabalhadores, a empresa começou a negociar as mudanças que culminariam nos acordos citados. Por seu turno, pelo lado empresarial, o Projeto Fábrica 2000, que tinha uma visão mais vinculada apenas a ganhar competitividade, e pelo lado sindical, o Projeto Qualidade de Vida do Trabalho, com uma conotação mais social, de preocupação com as eventuais perdas no processo de reestruturação em curso na Mercedes.

Enfim, a estratégia inicial de pressão do sindicato foi nestas duas frentes, de um lado a ampliação dos objetivos e de outro a regulamentação das iniciativas com a negociação entre empresa e sindicato. Houve o conflito inerente a todo e qualquer processo de negociação, mas, nestes anos iniciais, em nenhum momento se desenhou um horizonte de ruptura. Empresa e sindicato dialogavam sobre temas que os atingiam

simultaneamente. A ruptura só ocorreria em 1995, com a demissão de 1282 trabalhadores.⁸⁹

Todos estes acordos assinados em 1994 e 1995 tinham dois pontos em comum. Estava sempre presente a preocupação pelo lado sindical de que as mudanças causariam eventualmente a demissão de trabalhadores. Ao mesmo tempo temia-se que alterações no conteúdo do trabalho fossem feitas sem, por exemplo, uma contrapartida salarial ou com a precarização das condições de trabalho.

O acordo sobre terceirização, assinado em abril de 1994, era composto por oito cláusulas, sendo que as mais importantes a destacar seriam a segunda, que trata sobre os “reflexos no posto de trabalho”; a terceira, sobre “qualidade de vida no trabalho”; a quarta, sobre “produtividade”; a quinta, sobre “estudos das atividades e serviços” e a sexta, sobre “obrigações trabalhistas”.⁹⁰

Em sua cláusula primeira, o acordo sobre terceirização estabelecia uma comissão paritária entre empresa e Sindicato e representação de empregados para analisar qualquer “atividade que for transferida, terceirizada ou desverticalizada” com o intuito de “encaminhar as questões relacionadas aos reflexos da medida sobre a mão-de-obra”. Além disso, seria incumbência da empresa informar a referida comissão sobre “as melhorias objetivadas” com a terceirização.⁹¹

Na cláusula segunda, a ênfase era sobre os reflexos que a terceirização teria nos postos de trabalho. Apontava quatro “providências” que deveriam ser tomadas caso a “contratação das atividades e serviços... vier a refletir em postos de trabalho da

⁸⁹ Ver mais à frente

⁹⁰ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. (22.04.1994)

⁹¹ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Primeira.

Empresa”.⁹² No caso do posto de trabalho afetado pela terceirização o ocupante deste posto teria prioridade na ocupação de um posto compatível com sua função e salário anterior e, caso fosse necessário, receberia treinamento para se readequar a este novo posto e função. Cogitava-se também, ainda na cláusula segunda, a eventual contratação do empregado pela empresa prestadora (se ambos mostrassem interesse). Nesta cláusula ainda se especificava que, no caso de demissão ou esgotadas as possibilidades do “aproveitamento do empregado”, empresa e sindicato “imprimiriam esforços” no sentido “de conseguir colocação no mercado de trabalho” de eventuais demissionários.⁹³

Há uma terceira cláusula que exigia das empresas prestadoras um comprometimento no sentido de melhoria nas condições de trabalho e atendimento às normas legais de segurança e saúde.⁹⁴ A quarta cláusula, um tanto quanto imprecisa, afirmava que “os resultados obtidos” com a terceirização seriam discutidos “por ocasião das negociações do item produtividade”.⁹⁵ Na cláusula seguinte, quinta, apontava-se a possibilidade de um caminho inverso ao da terceirização, ou seja, a empresa “trazer para execução interna” atividades, peças e serviços, que, após estudos e constatada a viabilidade em termos de objetivo estratégico e custos, pudessem ser realizados pela Mercedes.⁹⁶ Na sexta cláusula colocava-se que a Mercedes, empresa contratante, deveria exigir a regulamentação (FGTS, INSS, registro em carteira, encargos sociais) das empresas terceirizadas⁹⁷.

⁹² No decorrer deste acordo sobre terceirização, obviamente, a preocupação com a redução de postos de trabalho foi o mote principal. Na realidade, deste e de todos os demais acordos.

⁹³ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Segunda.

⁹⁴ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Terceira.

⁹⁵ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Quarta.

⁹⁶ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Quinta.

⁹⁷ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Terceirização. Cláusula Sexta.

A terceirização na Mercedes foi um processo contínuo durante toda a década de 90, pois até o momento de nossas entrevistas sobre grupos de trabalho ainda cogitava-se a possibilidade de terceirização de alguns setores da empresa. Conforme afirma J (Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000), um dos limitadores de áreas a terem o trabalho em grupo implantado eram justamente as áreas que eventualmente estivessem em processo de terceirização ou na possibilidade disto ocorrer. O mesmo seria o caso de áreas que estivessem sujeitas ao kaizen. Tal situação já demonstra algo por nós identificado, ou seja, que o trabalho em grupo é precedido de uma reestruturação e diminuição de quadros antes de ser implantado. São condições sem as quais o trabalho em grupo não é adotado pela empresa.

Além da terceirização, em abril de 1994, foi assinado o acordo sobre manufatura celular. Mais extenso que o acordo de terceirização, este definia inicialmente o conceito de células⁹⁸ e estabelecia algumas áreas onde seriam desenvolvidos projetos pilotos de celularização⁹⁹. Novamente se repete a preocupação com os “reflexos no pessoal” e nas condições de trabalho advindas da adoção das células. No caso da celularização “liberar mão-de-obra”, esta, segundo o acordo, deveria ser encaminhada para outros postos de trabalho “com o mesmo status profissional e salarial” anterior. Havia

⁹⁸ O acordo assim definia células: “Na Célula de Manufatura as máquinas e equipamentos ficarão devidamente agrupados, segundo uma disposição e “lay-out” dentro de uma seqüência compatível com o processo produtivo, de acordo com famílias de peças que venham a ser produzidas. Integra ainda a Célula de Manufatura os dispositivos e ferramentas, bem como utensílios e equipamentos necessários ao processo de produção, cujo arranjo físico deverá compor harmonicamente a estrutura celular produtiva” (Cláusula Primeira, parágrafo 1º e 2º). Para uma explicação sobre manufatura celular ver o capítulo 4 deste trabalho.

⁹⁹ Conforme apontamos anteriormente, as células-piloto surgiram nos centros de custo 173 (usinagem da engrenagem planetária), 151 (usinagem do cubo de roda BR/5) e 153 (usinagem da tampa do macal da carcaça do eixo traseiro). Ver Anexo: Acordo coletivo sobre células (25.04.1994).

ainda uma outra cláusula que tratava especificamente de eventuais incompatibilidades entre o novo perfil das funções após a celularização e a remuneração destas atividades.¹⁰⁰

Dois cláusulas nos chamaram a atenção neste acordo. A cláusula terceira sobre a relação entre células e trabalho em grupo e a sétima que trata sobre o ritmo do trabalho advindo com a implantação da manufatura celular.

A cláusula do acordo sobre células e grupos especificava em suas linhas que “somente serão introduzidas nas Células de Manufatura os métodos de Trabalho em Grupo após este tema ter sido negociado entre a Empresa e o Sindicato/Representação de Empregados”. Por sua vez, a cláusula sobre o ritmo de trabalho definia que na eventualidade de problemas com a elevação do ritmo de trabalho pela implantação de células “as partes analisarão cada caso, estabelecendo-se a solução adequada”. Estas duas cláusulas sobre negociação e ritmo de trabalho na implantação das células foram vistas pelo Sindicato como uma conquista dos trabalhadores.¹⁰¹

Na visão da Mercedes, a negociação entre empresa e sindicato na implantação de células, bem como a negociação nos demais acordos, tornava o processo de mudança lento. A Mercedes encarava a rapidez de mudanças como algo extremamente necessário.

O argumento dado pela empresa de que as reformas na Mercedes estavam sendo lentas demais em relação à concorrência esteve sempre presente nas entrevistas realizadas com os sindicalistas como um motivo de atrito entre empresa e sindicato.

Mas durante todo o processo [de negociação dos acordos] aquele queixa da empresa, "olha, vocês estão exigindo coisas que os concorrentes não

¹⁰⁰ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Manufatura Celular. Cláusula Quinta e Nona.

¹⁰¹ Voltaremos a tratar destes assuntos mais à frente em um item sobre a autonomia dos grupos.

têm”, mostrando dados, aquela tensão que existia, “o processo está lento”, a negociação é lenta mesmo. (...) [Citando o discurso da empresa]: “Enquanto a gente está implantando de maneira negociável o processo está ficando lento, os concorrentes estão comendo a gente pelas bordas”. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Apesar de reticente sobre a demora das mudanças, tal argumento, no entanto, nunca foi forte o bastante para interromper o processo de negociação com o sindicato. As negociações, mesmo sob a pressão do sindicato visando manter os empregos e melhores condições de trabalho, davam-se a bom termo. No entanto, a conjuntura que se desenharia em 1995 “jogaria tudo isso por terra”.

Não era uma conjuntura de crescimento, era uma conjuntura de retração, de recessão. Então, o estrago... até 1995, vinha em um processo bom dos acordos, modelo muito bom sendo construído, a empresa respeitando todos os pontos que tinham sido acordados, implantando um modelo mais humano de reestruturação produtiva. (...) Aí teve um fato que, na verdade, quase jogou por terra tudo o que a gente tinha construído lá dentro, que foi em 1995, a empresa fez uma demissão de 1.300 trabalhadores a sangue frio. Em torno de 1.300. E lembra que eu te falei que os princípios de todos acordos eram de não demissão? Estão expressos em todos os acordos isso. Qualquer pessoa afetada tem que ser remanejada, retreinada, não poderia ser demitida. Então, em 95 eles demitiram 1.300 e demitiram para finalizar... um rompimento com todo o processo que vinha sendo feito de negociação. E o que provocou isso? Foi o avanço da fábrica da Volkswagen em Resende. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Para a Mercedes, pressionada pela conjuntura econômica desfavorável e pela concorrência, sobretudo pela Volkswagen, era o momento de reverter de vez a política de negociação. Pelo lado da empresa, a fábrica da Volkswagen em Resende, e pelo lado do sindicato, a demissão coletiva ocorrida em 1995¹⁰², são os demarcadores entre estas duas fases do processo de relação entre a empresa e o sindicato.

Aí as demissões vieram para marcar o rompimento, mesmo. Falaram: “olha, nós vamos implementar o projeto do jeito que a gente pensa que é e

¹⁰² Segundo Fv, membro da comissão de fábrica, haveria mais um corte em fevereiro de 1996, na ordem de 1000 trabalhadores diretos. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

aí os problemas que o projeto trazer nós vamos discutir com vocês, nós corrigimos, mas primeiro...” Então, inverteu. Primeiro negociava para depois implantar. A empresa inverteu a partir daí, demitiu, “agora eu implanto e discuto depois” (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Vale citar, conforme informa Fv, membro da comissão de fábrica da Mercedes, que na Volkswagen também havia negociações entre empresa e sindicato para implementar as mudanças que estavam ocorrendo por lá. Com certeza, também lá estas negociações demandavam tempo, o que, obviamente, é natural em qualquer processo negociativo. No entanto, conforme assinala Fv:

Na Volkswagen se negociou antes. Por exemplo, trabalho em grupo, que lá chama-se células. Só que lá foi um acordo muito genérico, generalíssimo. Diz que tudo tem que ser negociado, qualquer coisa que afete direta ou indiretamente o trabalhador. Só que não tem detalhes, não é detalhado. Isso dá margem para qualquer coisa. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Além da terceirização e das células, outro instrumento importante no escopo de mudanças na MBB foi adoção de um intenso processo de melhoria contínua, kaizen. Estas três inovações – terceirização, células e kaizen – surgiram conjuntamente no início da década de 90. Com o auxílio de consultores externos, japoneses e norte-americanos, o kaizen foi “uma das mais relevantes mudanças organizacionais da empresa”.¹⁰³

De forma breve, este processo de melhoria contínua, segundo J, gerente de qualidade, visava readequar o layout à nova estrutura da fábrica, adaptar e otimizar os processos de fabricação, ou seja, “a produção passou a ser puxada ao invés de empurrada”, e, enfim, reduzir custos.¹⁰⁴

¹⁰³ Afirmação de Bresciani (2001: 129).

¹⁰⁴ Tivemos a oportunidade por ocasião de nossas visitas de participar de uma reunião de kaizen. No entanto, apesar de ser realmente um aspecto relevante desta onda de mudanças na MBB não é

O processo inicial de implantação do kaizen foi feito pela Mercedes, sem a participação das representações dos trabalhadores.

*Contrariamente aos grupos de trabalho que seriam discutidos por quase dois anos e entrariam em operação apenas em 1995, as células entrariam em operação após um acordo conceitual básico, e **o programa kaizen seria implementado por iniciativa unilateral da MBB**, sem uma contraproposta específica das representações trabalhistas. (Bresciani 2001: 153, grifo nosso)*

No entanto, tal situação não perduraria e a reação do Sindicato e da comissão de fábrica levou à paralisação de parte da produção.

... o conjunto de procedimentos denominado "kaizen" foi introduzido inicialmente com um grau reduzido de participação dos trabalhadores, e mesmo à sua revelia. Foi apenas com uma greve na célula da bomba d'água que levou à assinatura do acordo relativo ao tema, de linguagem simples, estabelecendo que o procedimento deveria contribuir para a melhoria das condições de trabalho e não conduzir à eliminação de postos de trabalho. (Bresciani 2001: 155 e 235)

A greve da bomba d'água ocorre em 1995 em protesto pela forma como estava sendo implantado o kaizen, ou seja, sem uma negociação prévia entre empresa e sindicato e sem a participação dos trabalhadores nos procedimentos de análise e decisão.¹⁰⁵ Tais atividades, de análise e decisão, estavam centradas nos engenheiros, técnicos e níveis gerenciais da empresa. Após a greve, o acordo sobre kaizen seria assinado em fevereiro de 1995. No entanto,

nosso objetivo aqui esmiuçar a operacionalização deste método no dia-a-dia fabril. Ficaremos apenas nos apontamentos mais gerais. Para maiores detalhes sobre a metodologia kaizen e alguns efeitos observados na MBB ver Bresciani (2001: 175 – 185).

¹⁰⁵ Segundo Bresciani, a paralisação da célula da bomba d'água teria dois efeitos: na produção, em virtude dos baixos estoques o não oferecimento da bomba interromperia a produção, e na "imagem", em virtude da mesma célula ter sido uma das células pioneiras a serem implantadas (apesar de não constar no acordo como célula-piloto). Bresciani, em e-mail enviado ao autor em 08.01.2004.

*[Na implantação do kaizen] a intervenção dos trabalhadores não se dá... no projeto (**como ocorre no TG**), e sim em termos de um controle – ou tentativa de controle – de sua difusão”. (Bresciani 2001: 153, 154, grifo nosso)*

Também é importante ressaltarmos que houve um papel fundamental dos grupos de trabalho nesta mudança de “foco” da empresa sobre o kaizen e a participação dos trabalhadores. Comissão de fábrica e grupos de trabalho contribuíram conjuntamente para que o processo de implantação do kaizen ganhasse contornos mais participativos.

Apenas após a introdução dos grupos de trabalho que a baixa participação ou mesmo a exclusão dos trabalhadores foi questionada: os trabalhadores pertencentes a grupos ganharam o direito (informal) de realizar sua própria revisão e inovação de processos. Nesse sentido, a formalização de um novo papel operatório dos trabalhadores via kaizen é muito mais o resultado de sua própria pressão... do que o previsto no projeto original. (Bresciani 2001: 235, grifo nosso)

Bresciani aponta ainda que a Mercedes queria que “os grupos fossem um canal de micro-mudanças incrementais no sistema produtivo, e o kaizen (com engenheiros e chefias) de mudanças mais estruturais em áreas específicas da produção”.¹⁰⁶ No entanto, tal concepção altera-se em função da atuação da comissão de fábrica. Novamente esclarece Bresciani,

... o mais importante foi o passo seguinte, alguns anos depois, quando a comissão de fábrica conseguiu garantir que os procedimentos do kaizen (então destinados às modificações mais profundas das áreas de trabalho, enquanto que os grupos geralmente conduziam mudanças mais incrementais) seriam feitos pelos trabalhadores dos próprios grupos, onde estes já tivessem sido devidamente implementados.¹⁰⁷

O acordo sobre kaizen continha sete cláusulas apenas. A primeira e segunda cláusulas definem em linhas muito gerais o que seria o processo de kaizen.

¹⁰⁶ E-mail enviado ao autor em 06.01.2004 e em 08.01.2004.

¹⁰⁷ E-mail enviado ao autor em 06.01.2004 e em 08.01.2004.

É uma técnica que permite a análise sistemática dos processos de fabricação, proporcionando a implantação de novos fluxos produtivos, a eliminação de desperdícios, bem como a adaptação do posto de trabalho às condições do homem. (...) Aplicação desta técnica em toda a fábrica para obter os seguintes resultados: a) Treinamento do pessoal, iniciando-se pelos diversos níveis de chefia até que todos os funcionários envolvidos com a definição de processos de fabricação estejam aptos a aplicar esta técnica, como um dos elementos preparatórios para as novas formas de organizar o trabalho. b) Redução de estoques. c) Eliminação de movimentos desnecessários ou tarefas que não agregam valor ao produto. d) Avaliação ergonômica do posto de trabalho implementando melhores condições de trabalho.¹⁰⁸

Já a terceira cláusula tratava do alcance do kaizen nos postos de trabalho. Neste pormenor, o acordo pretendia garantir a manutenção do emprego, após o kaizen, mesmo quando a produção oscilasse. A lógica é que após o kaizen um posto de trabalho, em virtude da racionalização advinda do kaizen, produz o mesmo número de peças, porém com um número menor de trabalhadores. Quando a produção aumenta, não haveria problema, pois a produção seria feita pelo mesmo número de trabalhadores envolvidos no processo produtivo deste posto de trabalho, potencializado agora pelo kaizen. O problema viria quando a produção fosse a mesma, nos níveis anteriores ao kaizen, ou diminuísse. Haveria, nestes casos, mão-de-obra ociosa. Na realidade, esta cláusula garante ou tenta garantir que este trabalhador “ocioso”, ao invés de ser demitido, seja transferido para um outro posto, sendo “assegurado ao funcionário a sua colocação em um posto de igual função, ou receba o devido treinamento para a sua adaptação a um novo posto de trabalho”.¹⁰⁹ Além deste item, ainda na terceira cláusula, havia mais um outro sobre a necessidade de readequação salarial caso houvesse alterações do perfil das funções tomando como parâmetro o perfil anterior¹¹⁰ e, por fim, um outro item na mesma cláusula que tratava novamente a questão do ritmo de trabalho que, segundo o acordo,

¹⁰⁸ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Kaizen. Cláusula Primeira e Segunda.

¹⁰⁹ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Kaizen. Cláusula Terceira, item a.

deveria ser mantido mesmo após a implantação do kaizen. Mas, sobre o ritmo de trabalho, o acordo faz a seguinte ressalva:

Entretanto, através do processo de melhoria contínua (KAIZEN), poderá ocorrer a redução de perdas e desperdícios, resultando em aumento dos níveis de produtividade e qualidade do posto ou área de trabalho.¹¹¹

Podemos perceber aqui, principalmente na cláusula terceira sobre kaizen, que já era do conhecimento tanto da empresa como do Sindicato que tal processo implicaria em demissões e supressão de postos de trabalho. Em certa medida isto já era um ponto de pauta do projeto Fábrica 2000, reduzir o número de trabalhadores, e já estava ocorrendo na Mercedes, sendo que o kaizen, entre outras medidas, veio a acelerar este processo.

Como já assinalamos anteriormente, logo após o acordo sobre kaizen, foi criado pela empresa, em 1997, um departamento específico para as atividades de kaizen (CPK). Vinculada à área de produção (Diretoria Técnica), sua função era a de “difundir a metodologia, de divulgar o kaizen na teoria e promover sua prática” (Bresciani 2001: 129).

A pergunta que nos colocamos foi quais as implicações para os trabalhadores, advindas destes processos de mudança ocorridos nos primeiros anos da década de 90? Afinal, a empresa conseguiria realizar os objetivos propostos inicialmente com o Projeto Fábrica 2000?

Em termos numéricos podemos perceber que, na década de 90, a Mercedes obteve um crescimento em suas vendas. No caso de caminhões, a Daimler-Chrysler sairia de um patamar da ordem de 17,848 unidades vendidas em 1991 para 25,627 unidades

¹¹⁰ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Kaizen. Cláusula Terceira, item b.

¹¹¹ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Kaizen. Cláusula Terceira, item c.

vendidas em 2000¹¹². No total de caminhões e ônibus, sua participação no mercado subiu de 31,388 unidades vendidas no mercado interno em 1991 para 34,147 em 2000. Já a produção de caminhões, por sua vez, saiu de um patamar de 22,364 em 1991 para 25,763 em 2000, enquanto que a produção de ônibus passou de 19,120 para 12,504 unidades. No total, a Mercedes iniciou a década produzindo 41,484 unidades de caminhões e ônibus e terminou em 2000 alcançando 53,949 unidades produzidas.¹¹³

No que diz respeito à diminuição de pessoal, as constatações são óbvias. Segundo dados da própria empresa, se no início dos estudos para implantação do projeto, em 1989, foram registrados 19500 funcionários, em 1999 este número caiu para 12161 funcionários, sendo que 9784 encontravam-se empregados na fábrica de São Bernardo do Campo¹¹⁴. A diminuição também é visível utilizando-se outras fontes. Pelos dados do DIEESE e do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a média anual do número de empregados na Mercedes foi de 20,625 em 1991, caindo para 12,011 em 1999¹¹⁵. Conforme já apontamos, segundo dados da empresa, a Mercedes terminou o ano de 2003 com 9,327 funcionários. Como podemos perceber, o impacto sobre o emprego foi brutal.

Podemos, então, afirmar que o projeto Fábrica 2000 foi implantado ou está sendo implementado a contento? Do ponto de vista da empresa, conforme os objetivos

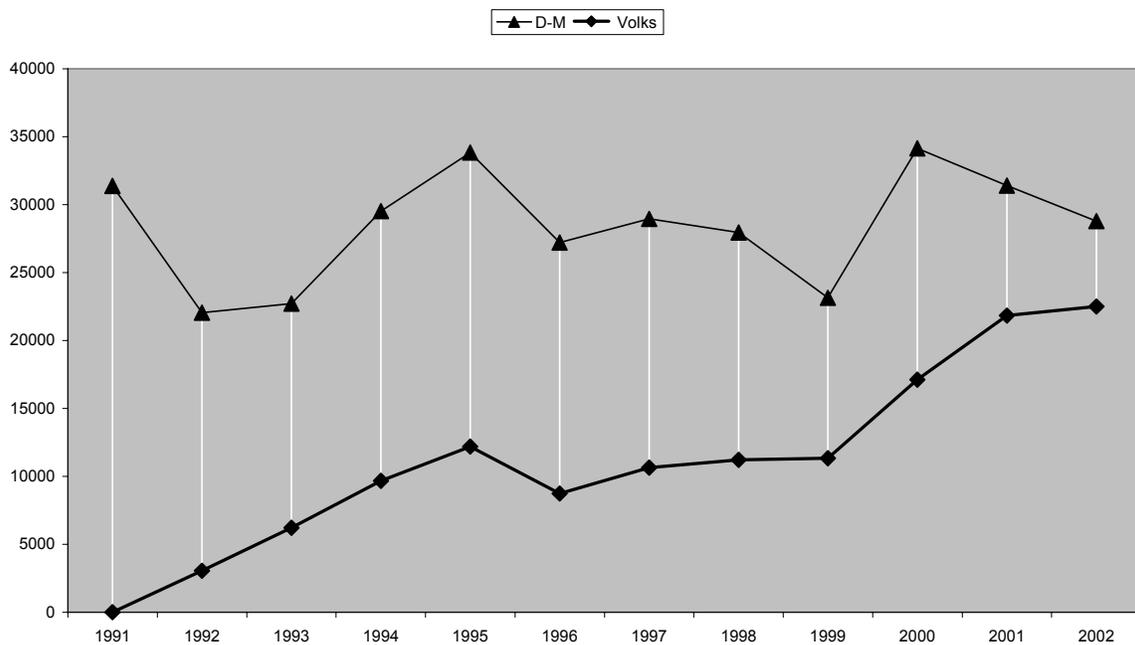
¹¹² Apenas a título de comparação, a Ford conseguiu, no segmento de caminhões no mesmo período, a venda de 9,012 unidades (1991) e 12,082 unidades (2000). A Volkswagen, no mesmo segmento, saltou de 2,981 unidades vendidas em 1992 para 13,660 em 2000. No segmento de ônibus, os índices obtidos pela Daimler-Chrysler foram decrescentes (de 13,540 unidades vendidas em 1991 para 8,520 em 2000). Ver Anexo: Vendas Internas de Caminhões/Ônibus por Empresa 1991-2002 (Fonte Anfavea)

¹¹³ O total da produção aqui inclui as unidades destinadas à exportação e não apenas ao mercado doméstico.

¹¹⁴ Segundo dados da empresa em 2000, o número total de funcionários na MBB de São Bernardo, Campinas e Juiz de Fora (MG) eram respectivamente 9784, 1118, 1259. No caso de São Bernardo, o número de mensalistas eram 3100 contra 6684 horistas. Ver Tabela 3 (Fonte: Depto Gestão da Qualidade MBB).

iniciais, podemos afirmar que houve ganhos substanciais na produtividade tornando a empresa mais competitiva? Acreditamos que a resposta mais objetiva para a empresa seria aquela dada pelos resultados. Se, por exemplo, observarmos em números absolutos as vendas da Mercedes na década de 90 em comparação com a sua concorrente mais próxima, a Volkswagen, veremos que a MBB liderou com relativa folga o segmento de caminhões e ônibus. Sem considerarmos as influências da conjuntura externa, poderíamos arriscar a afirmação de que o projeto Fábrica 2000, dentre outros fatores, teria respondido relativamente bem aos objetivos propostos por ocasião de seu lançamento. No entanto, se observarmos o crescimento das vendas da MBB em relação às da Volkswagen, podemos perceber que, mesmo a MBB ainda se mantendo líder de mercado, sua concorrente mais próxima ganhou parcelas significativas do mercado ao longo dos anos 90 (**Gráfico 3**).

Gráfico 3 - Total Vendas DM x VW (1991-2002)



115 Fonte: Bresciani (2001: 335)

Contudo, é certo que, mesmo diante de uma resposta positiva a esta questão, o processo de reestruturação da Mercedes implicou também em um difícil momento de enxugamento de quadros. Tal processo seria necessário? Nas palavras de M, gerente responsável pelo kaizen na fábrica,

***M:** A idéia que eles [sindicatos] tinham é que o kaizen iria cortar pessoas, que era uma ferramenta para cortar pessoas... **Pergunta:** E acabou não sendo?... **M:** Acabou sendo que se a gente não fizesse o kaizen ao invés de cem iriam mil e quinhentos... (M, gerente responsável kaisen, entrevista em 03.03.2000)¹¹⁶*

Em 1995, como dissemos, impactada pela Volkswagen de Resende, a Mercedes desligou 1282 trabalhadores, segundo dados colhidos nas entrevistas. Em fevereiro de 1996, segundo nossos entrevistados, outros 1000 trabalhadores foram desligados.¹¹⁷ Isso nos coloca outra questão: diante de um quadro competitivo acirrado, com empresas adotando níveis diferenciados de participação e envolvimento dos trabalhadores e representações trabalhistas, seria o trabalho em grupo uma forma sólida de democratização do espaço fabril? É o que pretendemos discutir nas páginas seguintes. Mas antes precisamos compreender, dentro do projeto de reestruturação em curso na Mercedes, o que representou especificamente a implantação do trabalho em grupo.

5.2.2. O conceito de células e grupos

¹¹⁶ Segundo o gerente M, o kaizen é posterior ao trabalho em grupo. "O primeiro *kaizen* ocorreu em 1994. O trabalho em grupo começou em 1992". Na realidade, seguindo as datas oficiais disponibilizadas pela empresa, o entrevistado refere-se à fase de discussão do trabalho em grupo. O processo de reestruturação da empresa é, ainda segundo datas oficiais, anterior a 1994. Isto se confirma com outros entrevistados.

¹¹⁷ "Veja, a empresa teve alguns momentos aqui que ela se aproveitou para fazer cortes. Então, por exemplo, em 95, setembro de 95. (...) Ela pegou essa data aqui, e ela fez de uma só vez, 1.282 demissões. (...) E depois ela fez em fevereiro de 96, foi mais umas 1.000 pessoas e um voluntariado [programa de demissão voluntária] (...) É. Foi o último grande corte de horistas diretos". (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003).

Precisamos alertar que, apesar de não poucas vezes células e trabalho em grupo serem instrumentos identificados como similares ou que só funcionam quando aplicados conjuntamente, nem sempre isto acontece.¹¹⁸ O uso de células de manufatura *pode* implicar a utilização de grupos semi-autônomos. Por sua vez, o trabalho em grupo não é uma forma de organização que sempre acompanha a manufatura celular. Ambos são instrumentos únicos, com suas semelhanças, complementaridade e diferenças. Conforme distingue Bresciani,

A célula tinha um conceito essencialmente físico, em torno dos trabalhadores responsáveis por sua operação e gestão. Já o trabalho em grupo se caracteriza por determinados conjuntos de regras e atitudes no trabalho. (Bresciani, 2001: 161)

Ou ainda,

As células configuram uma nova micro-unidade produtiva, e constituem novas identidades entre seus operadores. (Bresciani, 2001: 169)¹¹⁹

Da mesma forma, células e kaizen, por exemplo, obedecem a uma relação de causa e efeito, pois as células

¹¹⁸ Tanto na Volkswagen como na Scania os grupos são costumeiramente chamados de células. Diferente da Mercedes onde nos pareceu que este conhecimento entre o que é célula e o que é grupo é mais difundido.

¹¹⁹ Na realidade somente conjugando células e grupos semi-autônomos podemos apontar, a nosso ver, uma re-configuração mais profunda das identidades envolvidas no processo de trabalho. Mesmo nos CCQs, uma modalidade de trabalho em grupo cujo diferencial com os grupos semi-autônomos é justamente o grau de autonomia menor dos trabalhadores destes em relação aos dos GSAs, há uma nova forma de organização – em grupo – mas sem a profundidade alcançada pelos GSAs. É um trabalho em grupo limitado, nas palavras de um de nossos entrevistados, a realizar “multitarefa” (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003). Portanto, o CCQ configura sobre outra base – agora o grupo – a “individualização” e a competição tão característica das relações de trabalho tayloristas-fordistas. As “novas identidades” apontadas na citação de Bresciani vão muito além disso, parecem-nos decorrentes sobretudo destes grupos particulares, semi-autônomos, geralmente associados à manufatura de tipo celular.

são caracterizadas essencialmente pelo arranjo físico, ora resultando de uma atividade-kaizen, ora sendo modificadas por atividades-kaizen. (Bresciani, 2001: 168, grifo nosso)

5.2.3. Dois projetos complementares: F-2000 e PQVT

Consoante com o projeto Fábrica 2000 de reestruturação, que, como vimos alcançava um amplo escopo de mudanças, a proposta de trabalho em grupo surgiu principalmente como uma forma de conseguir o necessário comprometimento dos trabalhadores do chão-fábrica com as novas mudanças que estavam sendo implementadas pela empresa.

Mais uma vez frisamos que a tentativa da empresa de implantar o Projeto Fábrica 2000 sem uma negociação com o sindicato obteve algum sucesso relativo no que diz respeito ao processo de implantação do kaizen; o mesmo não ocorreu no caso dos grupos. A implantação dos grupos obedeceu à lógica inicial de discutir o projeto, fazer o acordo e, somente depois, implantar a mudança. Estes momentos iniciais durariam até 1995/96, quando ocorreram as demissões, e o processo se inverteu, fazendo com que a empresa primeiro implantasse as mudanças e depois discutisse com o Sindicato.¹²⁰

Como vimos, diante da apresentação do Projeto Fábrica 2000 pelo lado da empresa, o Sindicato resolveu apresentar uma proposta de reestruturação pelo lado dos trabalhadores, o Projeto Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Não se tratava de um projeto completamente diferente do projeto apresentado pela empresa. Sua idéia era de complementaridade, de reforçar os pontos positivos do Fábrica 2000 e, ao mesmo tempo, apresentar as deficiências neste projeto da empresa, principalmente nas questões sobre

emprego, condições de trabalho, ritmo, etc. Por isso, o Projeto Qualidade de Vida no Trabalho não apresentava como proposta o trabalho em grupo. Não porque tal tema não fosse importante para os trabalhadores ou para o Sindicato, mas porque este tema já se encontrava inicialmente proposto no projeto Fábrica 2000. Cabia, agora, discuti-lo. Conforme nos explica Fn, sindicalista,

Pergunta: *Tinha trabalho em grupo nesse projeto [PQVT] de vocês?* **Fn:** *Não, não tinha. Tinha no projeto deles [Fábrica 2000]. Então, fazia parte do programa nosso, a qualificação profissional, que estava colocada, a discussão da remuneração, porque a gente já previa que teria o trabalho polivalente, o trabalho em equipe, mas a gente condicionava que aquilo tinha que criar uma condição melhor do que a que existia anteriormente. Então, os trabalhadores tinham que ter mais formação profissional, tinham que ter um salário maior...* **Pergunta:** *Então, ele [o PQVT] não era um contraponto, veio somar?* **Fn:** *Não, na verdade era isso, era casar. Como o projeto da empresa [Fábrica 2000] só visava o produto, então o nosso [PQVT] só visava a qualidade de vida. Então, a idéia era construir uma coisa que ia se somar... (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003)*

O Projeto Fábrica 2000, para os representantes trabalhistas, não era algo imprevisível e muito menos motivo para uma reação de resistência pura e simples. Pelo contrário, a reação foi de negociação e não de ruptura com o projeto apresentado pela empresa. Vimos que a empresa se preocupava com o envolvimento de todos os trabalhadores no processo de mudança e que este envolvimento era fundamental para o sucesso do projeto global. No entanto, inicialmente a idéia é que este envolvimento se restringisse apenas aos trabalhadores e não aos seus representantes sindicais. A participação, tema inserido no contexto da “gestão participativa” sendo implantada pela empresa, era, portanto, limitada às questões de aumento de produtividade e a tornar a empresa mais competitiva. Mudou-se a cultura participativa dos cargos de nível médio da

120 Conforme nos disseram os sindicalistas entrevistados, o único acordo que manteve sua estrutura inicial, passado este período de crise e baixa na produção, foi o de grupos de trabalho. Voltaremos a este assunto mais à frente.

empresa (gerentes, supervisores e mestres), adotou-se o trabalho em grupo como política central deste processo de inserção dos trabalhadores, mas excluía-se inicialmente a participação e a negociação com os representantes diretos dos trabalhadores, o sindicato e a comissão de fábrica. Portanto, o que houve não foi um rechaço do Sindicato ao processo de mudança, mas sim a exigência de que os trabalhadores participassem do processo. Somente com a pressão do sindicato e a conseqüente negociação para a implantação desta mudança organizacional foi que o trabalho em grupo se estendeu ao chão de fábrica sem tomar as nuances de grupos multitarefas similares aos CCQs japoneses.¹²¹ Foi portanto nesse contexto que se deu a implantação do trabalho em grupo na Mercedes-Benz, dentro de uma política de gestão participativa e negociada com as representações trabalhistas.

A princípio, o trabalho em grupo era uma novidade tanto para a direção da empresa como para os trabalhadores. A partir do momento em que o sindicato entrou na negociação desta medida, tanto a empresa como o sindicato sentiram a necessidade de desenvolver, um trabalho de conscientização mútua sobre esta nova forma de organização; na realidade um trabalho mais amplo de esclarecimento sobre todo o projeto Fábrica 2000. A idéia era preparar um bom número de “formadores de opinião” para depois repassar ao chão de fábrica. O papel da comissão de fábrica foi fundamental neste processo de conscientização. Segundo Fv, membro da comissão de fábrica, o acordo previa, no que diz respeito ao programas de treinamento do trabalhador, que a responsabilidade era da empresa. No entanto, conforme relata, também era claro que

¹²¹ Ver Capítulo 2 – As Escolas e o debate sobre o Fordismo (item 2.2.), sobre a comparação entre grupos semi-autônomos e grupos enriquecidos.

“sindicato também interfere no conteúdo dos grupos”.¹²² O treinamento inicial dos grupos começou logo após a assinatura do acordo, sendo de responsabilidade conjunta da empresa e da comissão de fábrica. Pelo lado do sindicato, o treinamento não se restringiu à implantação do grupo apenas, mas também às questões de ordem política, como os próprios acordos assinados.

Então, nós negociamos com a empresa, que todos os trabalhadores iriam passar uma hora e meia em um curso dado pela comissão de fábrica. Um curso sobre os acordos de reestruturação produtiva. Então nós pegamos uma série de acordos e nós temos um cursinho de uma hora e meia, que a comissão de fábrica faz no local, no horário de trabalho. (...) Na verdade, o que a gente faz é pegar os problemas que eles têm no dia-a-dia, e ver como isso está coberto no acordo. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Portanto, não é correto afirmar, como assim o fizeram alguns trabalhadores entrevistados, que a comissão de fábrica “mantém-se distante” dos grupos. Pelo contrário, a comissão teve também atuação significativa junto aos mesmos, como veremos adiante, inclusive, deixando de lado alguns assuntos que atravancavam a sua pauta do dia-a-dia fabril, passando a cuidar de questões mais, como disseram alguns entrevistados, puramente sindicais.

Quando perguntamos quais seriam os objetivos mais importantes que a empresa buscou ao implantar os grupos, as respostas invariavelmente ficaram no binômio competitividade e participação. Como afirma AM, supervisora de produção,

*A idéia foi a seguinte... a Mercedes queria **umentar a produtividade** dela... pra isso ela queria a lean production, mas para conseguir a lean production **ela precisava do comprometimento das pessoas**, ou seja, a máquina não pode quebrar ou quebrar o menos possível, as pessoas têm que vestir a camisa da empresa... como ela faria para conseguir este comprometimento?... uma dos motivos foi o seguinte... eu vou dar mais autonomia para as pessoas... aí surgiu a idéia de fazer trabalho em*

¹²² Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003

grupo... mas a idéia do trabalho em grupo era isto, dar autonomia para as pessoas para a gente conseguir um maior comprometimento... (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000, grifo nosso)

A autonomia em relação a algumas tarefas, por exemplo, como vimos, uma característica fundamental que define os grupos semi-autônomos, ou o enriquecimento das atividades que deixaram de ser apenas de execução passando para o gerenciamento de pequenos estágios ou células de produção, fizeram parte da concepção de grupos da empresa. Sempre vinculando a autonomia e o enriquecimento das tarefas à necessidade de tornar a empresa competitiva. Ainda a esse respeito, J esclarece que

Se você tem um funcionário que faz uma atividade única e exclusiva, especialista... ele não tem comprometimento maior com que o setor dele fabrica, você passando para tarefa, então a tarefa não é mais fazer um furo, mas fazer uma peça, uma coroa, uma ponta de eixo, um acabamento num bloco de motor, então (...) quando você passa para uma tarefa... digamos assim... maior, mais complexa, você passa a dar uma responsabilidade muito maior para as pessoas, com isso a gente eleva a função da pessoa, (...) Então para se confeccionar aquela peça você não precisa só de um operador de furadeira, mas também de um fresador, torneiro, (...) então este grupo é responsável pela peça, (...) Com isso você tem um objetivo e este objetivo tem que ser cumprido e como eles vão fazer? Então, a tática do jogo quem define é o grupo. Com isso você consegue fazer com que as pessoas operem várias máquinas, você tem vários ganhos, flexibilidade da produção, aumento da autonomia das pessoas referentes às tarefas, eles começam a trabalhar com uma peça pronta dá muito mais sentido assim no trabalho, quando eu faço uma peça é diferente quando eu faço um furo numa peça. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

5.2.4. Negociação e acordo

A participação do sindicato só aconteceu com as negociações em 1993 que se estenderam até 1994/95. Esta longa negociação resultou no acordo sobre grupos firmado em março de 1995. Segundo nossos entrevistados, tanto da empresa como do

sindicato, foi o acordo que mais demandou tempo em virtude de sua importância e polêmica.

Uma das grandes preocupações do Sindicato era que a implantação dos grupos não seguisse os moldes da experiência japonesa. Fn, sindicalista entrevistado, é literal ao comparar o tipo de grupo almejado pelo Sindicato e o tipo de grupo que eles entendiam como sendo o pretendido pela empresa.

***Fn:** Havia assim várias posições, quer dizer, modelos de trabalho em equipe. O que a empresa, eu acho que a empresa tinha em mente, era aquele modelo japonês de trabalho em grupo. É aquela coisa que o grupo não tem autonomia nenhuma, só tem tarefa. Essa era a idéia... **Pergunta:** Tipo CCQ?... **Fn:** É. É um grupo que só faz trabalhar. Não pode pressionar, não tem autonomia, acho que essa era a visão que a empresa tinha do grupo. (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003)*

Fn afirmava que se fosse para adotar o trabalho em grupo que fosse algo distante do projeto apresentado pela empresa, ou seja, um contraponto aos grupos multitarefas. O trabalho em grupo ideal era o que tivesse características mais próximas do modelo sueco, baseado em grupos semi-autônomos e nos princípios sociotécnicos.

... a gente ficou sabendo que tinha uma experiência na Suécia de trabalho em grupo, aí eram grupos totalmente autônomos, mas já era o inverso do que tinha no Japão. Eram equipes especiais que regulavam, tinha autonomia sobre tudo, para gerenciar aquela parte do processo, as pessoas podiam ter uma mobilidade entre grupos diferentes... Você tinha uma polivalência que enriquecia o trabalho, os grupos eram autônomos. Então, era uma coisa completamente diferente do que você tinha no Japão. E esse era o modelo que a gente gostaria de ver lá na fábrica... (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Mas o que acabou acontecendo foi que, após a negociação, o que se viu na Mercedes foi um “misto” entre os dois modelos propostos. Segundo o sindicato, não foi um grupo totalmente subordinado às determinações da empresa – por exemplo, a escolha do líder não foi atribuída à indicação da empresa – e, pelo lado dos trabalhadores, o grupo não obteve a autonomia tão grande como as que tiveram os grupos na experiência sueca.

*Então, na verdade, era uma disputa por dois modelos: uma que o trabalhador não tinha autonomia nenhuma, só tarefas, que era o que a empresa imaginava e, de outro lado, um grupo com muita autonomia e era o que a gente gostaria. (...) Se você reparar no acordo do trabalho em grupo é um meio termo entre os dois modelos. **O que saiu da negociação foi que os grupos, eles eram grupos semi-autônomos, nem tinha autonomia total, nem deixava de ter autonomia nenhuma, então, eram grupos semi-autônomos.** (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003)*

5.2.5. Autonomia relativa e interferência significativa

Esta questão da autonomia é fundamental em nossa discussão sobre grupos. Vejamos alguns pontos surgidos no decorrer de nossas entrevistas que nos ajudam a ilustrar qual o grau de autonomia (ou semi-autonomia) que os grupos na Mercedes teriam.

Primeiramente, a questão da interrupção da produção. Parar a produção é um fato que depende de duas ordens de fatores: os previsíveis (por exemplo, uma reunião previamente agendada para discutir um determinado tema) e os imprevisíveis (por exemplo, a quebra de uma máquina fundamental para que o processo continue).

Na Mercedes, parar a produção para reuniões é uma atividade regrada, permitida e estabelecida pela empresa, com horários e dias bem definidos. Escolher o horário para realizar reuniões, desde que não comprometa a produção, também é permitido e muitas vezes estimulado.

Na realidade, a interrupção ocorre em função de reuniões que normalmente são agendadas com antecedência e com tempo definido. A autonomia para fixar ou não uma data e hora específicas, segundo a empresa, depende muito de cada área. Geralmente reuniões mais simples, do dia-a-dia, e cujos temas não demandam tanta discussão são feitas de forma corriqueira e informal.

Em uma comparação entre usinagem e linha de montagem, J aponta que há diferenciações entre setores no que diz respeito à possibilidade de parar a produção para eventualmente fazer reuniões.

Eles [todos trabalhadores] têm uma reunião semanal de quinze minutos durante o horário de trabalho (...) Esta reunião semanal é para que eles conversem. Normalmente nas linhas de montagem a data é fixa porque você não pode parar um grupo na segunda-feira às 8 horas e o outro grupo resolve parar na segunda-feira às 10. Quando você pára um grupo toda a linha de produção é afetada. (...) Agora o pessoal de usinagem tem mais liberdade de escolher o seu horário de reunião. E tem grupo que resolve parar quando aparece um problema. Então normalmente tem um horário e um dia da semana disponível. Quando o problema é muito grave, na usinagem até tem esta possibilidade, agora a decisão de parar uma linha de montagem, não, o grupo não tem essa autonomia. mas, por exemplo, na usinagem, digamos assim que nós temos duas situações diferentes. Se é uma peça, uma coroa, uma peça caríssima e matam a peça a gente pára para ver o que aconteceu. (J, gestão da qualidade, entrevista em 03.03.2000)

Além do que, existem metas diárias a serem cumpridas e a linha planeja e produz em função do cumprimento destas metas. Novamente um dos supervisores por nós entrevistados lembra que os tempos e movimentos na linha são determinados pela produção e não pela vontade pessoal deste ou daquele membro do grupo.

Pergunta: *como você controla por exemplo se um grupo para por parar simplesmente ou para reunir e conversar sobre a produção?* **AM:** *Eu acho que eles estão num nível de responsabilidade tão grande que eu, sinceramente, nunca vi eles pararem a produção para bater papo (...) Mesmo porque eles têm um programa diário de produção que eles tem que cumprir. No final do dia eles têm que fazer aquilo lá. Se eles ficarem uma hora parados, não tiram a produção...". (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000)*

Mesmo quando ocorrem problemas imprevisíveis, que possam significar uma interrupção da produção, o grupo tem que pensar sob dois pontos de vista. Suponha a quebra de uma máquina que interrompe a produção. O grupo tem a responsabilidade de não apenas resolver o problema da máquina, ou consertando ou chamando o responsável

pela manutenção, mas o grupo também tem a responsabilidade de solucionar o “problema maior”, advindo desta máquina quebrada, que é o problema da produção estar parada. São, portanto, duas ordens de responsabilidades. O grupo é responsável pela manutenção da máquina e pelo cumprimento das metas diárias de produção. Essa diferenciação ficou mais clara com a resposta de CL, ex-porta-voz, quando perguntado sobre esta mesma situação hipotética,

Pergunta: *Você fornece [peças] para um determinado setor, aí você teve um problema sério lá, você pára a ponto de não ter peça para este setor? É possível isso? CL:* *Isto nunca aconteceu. Não vou dizer para você que não possa acontecer. Aí a gente tem que tomar providência para deslocar aquela produção para outra máquina. (CL, ex-porta-voz, entrevista em 24.04.2000)*

Outras questões mais simples, como, por exemplo, a limpeza da área de trabalho, podem ser e são motivos de reuniões para se discutir quando e como essa higienização será feita. No entanto, não são motivos para interromper a produção, a não ser que tal ocorra na fábrica toda mediante agendamento pela empresa. Por exemplo, a interrupção de um determinado setor por uma hora para limpeza de maquinário e afins. Se o problema for mais grave - por exemplo, um acidente de trabalho grave ou uma peça de custo elevado sendo produzida de maneira errada é possível interromper a produção. No caso de um acidente de trabalho, o grupo pode acionar a mestria, a CIPA, a supervisão e até a comissão de fábrica.¹²³

¹²³ Um caso semelhante ocorreu durante nossas entrevistas. Um dos operários teve seu braço fraturado ao tentar arrumar uma peça de uma máquina. No entanto, mesmo com o acidente, não houve interrupção da produção. O que vimos foi uma discussão entre representantes do grupo (porta-voz e alguns trabalhadores), mestre responsável pela célula, gerência e comissão de fábrica sobre o perigo que a máquina representava (problemas no *design* e por não ter indicadores de segurança). O problema era tão simples, que o próprio operador acidentado sugeriu a solução. Com seu braço engessado e impossibilitado de trabalhar, o grupo assumiu de imediato suas tarefas. O problema estava contornado tanto no seu aspecto de manter a produção como de resolver o problema de segurança.

Portanto, a interrupção da produção não depende centralmente da vontade do grupo. Há uma escala de relevância, ou seja, motivos de “menor relevância” têm um grau de autonomia maior para serem resolvidos de imediato pelo grupo, mesmo assim, vinculados à responsabilidade do grupo de não interromper o fluxo de peças ou atrapalhar a produção diária estabelecida pelos setores competentes (geralmente planejamento e vendas).

Outro ponto sobre a programação da produção aliada ao ritmo de produção mereceu destaque em nossas entrevistas. Houve inicialmente, por parte do sindicato, um temor de que as mudanças apresentadas pela empresa, inclusive adotar grupos de trabalho, fizessem o ritmo de trabalho aumentar. Este temor foi perceptível não apenas pelas entrevistas, mas pelo fato de que todos os acordos têm uma preocupação com o ritmo de trabalho. Tais preocupações aparecem, com algumas diferenças, tanto no acordo sobre células, como no de kaizen¹²⁴ e no de trabalho em grupo¹²⁵.

A questão envolvendo o ritmo de trabalho foi particularmente interessante para compreendermos qual o papel do sindicato em relação às novas formas de organização do trabalho e como a conjugação de uma conjuntura favorável, um sindicato atuante e grupos bem estruturados podem vir a representar um processo de democratização do espaço fabril e ganhos reais de produtividade.

No caso dos grupos, a estratégia do sindicato foi tornar os cálculos relativos ao volume de produção diária e o número de trabalhadores necessários para a produção, de domínio público, acessíveis aos grupos. Com isso, o grupo poderia saber se aquela ordem de produção estaria supervalorizada em função do número de trabalhadores

¹²⁴ Ver Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Kaizen. Cláusula (item c).

naquele posto. O grupo poderia, antes de iniciar a produção do dia, certificar-se de que a programação da produção daquele dia, por exemplo, era compatível com o número de trabalhadores da célula. Neste ponto, sobre o ritmo de trabalho, como afirmaram nossos entrevistados, houve uma vitória do Sindicato e dos trabalhadores. Com um certo grau de exagero, Fn, sindicalista, afirmou que o ritmo estava “só na mão da fábrica”.

Então, veja, você podia fazer a reorganização, mas aquilo não podia acarretar uma carga de trabalho maior para o trabalhador, uma sobrecarga de trabalho. Então, a gente colocava aquilo para ser medido dentro das normas técnicas... Não podia fugir daquilo... (...) E que as modificações feitas tanto no kaisen, na célula, tal, ela não podia criar uma condição de trabalho pior do que a que você tinha antes. Elas tinham que ser para melhor e não para pior. O número de trabalhadores no posto de trabalho, ele tinha que ser adequado ao volume de produção. Você não pode exceder, porque tem um cálculo de mão-de-obra. Então, por exemplo, se você vai fazer uma célula ali que vai produzir uma determinada peça...o número de trabalhadores naquele posto tem que ser adequado ao volume de produção que tem ali. Aquilo tem um cálculo de mão-de-obra feito. E a gente estabeleceu no acordo que os trabalhadores ali têm que dominar o cálculo de mão-de-obra. (...) ...a empresa tem que treinar o cara como que é feito aquele cálculo, para ele controlar. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Esta situação, de instruir os grupos sobre suas reais possibilidades de produção, não foi uma responsabilidade assumida exclusivamente pela empresa. A comissão de fábrica seria a responsável pela instrução dos grupos neste pormenor, no cálculo do volume de produção.¹²⁶ A origem desta preocupação com o ritmo de trabalho

¹²⁵ Ver Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Acordo Coletivo sobre Grupos de Trabalho. Cláusula Quinta (item a, b, c).

¹²⁶ Não é apenas a empresa que, segundo as palavras de Fn, sindicalista, “tem que treinar” os trabalhadores para “gerenciar” o ritmo de trabalho. O sindicato também assim o fez. Foi comumente lembrado por Fv, membro da comissão de fábrica (entrevista em 26.11.2003), que o sindicato realizou cursos no sentido de esclarecer os grupos e os trabalhadores sobre a dinâmica do trabalho em grupo, o kaizen e, neste caso, sobre o ritmo de trabalho e volume de produção. E a idéia, segundo Fv é ir além: “... Nós aprovamos no nosso Congresso do Sindicato, uma resolução nesse sentido [de esclarecimento sobre o ritmo de trabalho]. E a gente está agora tentando ver se a gente consegue bolar um curso de formação sindical, para toda a categoria sobre essa questão. Porque não há uma preocupação em geral, dos sindicatos, em outras fábricas mesmo. E aí o que acontece? A empresa vai ficando elástica, até onde dá. (...) Então, esse é o cerne, você tem que

se deveu ao fato de que, em uma situação na qual a empresa mantinha estoques mínimos e a produção era puxada pela demanda, o micro-ambiente produtivo de uma célula, por exemplo, ganhava importância fundamental no processo produtivo como um todo. Variações no ritmo podiam influir em todo o processo produtivo de uma fábrica que produzia utilizando-se do conceito *justi-in-time*, por exemplo.

Porque como não tem mais estoque, na hora que a produção baixa, você produz menos, na hora que a produção sobe, você produz mais. Nessa oscilação, os trabalhadores têm que saber quantas pessoas tem que ter ali para produzir e controlar o ritmo de trabalho. Então, uma das coisas que eu acho mais significativa do ponto de vista do movimento sindical, foi que a partir dos acordos, a gente conseguiu uma coisa que nunca tinha conseguido antes, que era controlar o ritmo de trabalho. O ritmo estava só na mão da fábrica. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

De fato, houve dois casos lembrados pelos entrevistados sobre o grau de influência dos grupos em questões como ritmo de trabalho e a programação da produção. Ambos os casos, da estagiária e do gargalo da produção, ocorreram na fábrica de eixos. Vejamos cada caso, então.

A fabricação de eixos demanda um sem número de tarefas diferentes entre o início e o fim do processo de produção. Mesmo com tarefas mais complexas, todos os trabalhadores da montagem de eixos estão preparados para produzir um eixo completo, ou seja, são multifuncionais. Com isso, o revezamento nos postos de trabalho é facilitado em função não apenas de ergonomia, mas também por questões de segurança, trabalho repetitivo e diferentes ritmos de trabalho individual. Mesmo em questões mais complexas e fora do limite de ação do grupo, como a programação da produção, houve interferência significativa por parte do grupo.

discutir no campo dela, uma coisa que ela quer fazer”. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Um dos entrevistados relatou o erro de uma estagiária que “jogou a produção lá em cima”. O grupo se reuniu e, mediante cálculos, mostrou que os números apresentados pela estagiária eram inviáveis. A empresa, então, voltou atrás. Não significa, neste caso simples, que o grupo tenha poder de decidir sobre a programação da produção, que ainda é de responsabilidade do setor de vendas. Trata-se obviamente de uma exceção, um erro de cálculo. Mas também ficou claro que o grupo tem, no mínimo, mais informação para poder opinar e influir de alguma forma sobre decisões que anteriormente não eram sequer colocadas à prova. Com o trabalho em grupo, a “prova” também subiu na hierarquia da empresa. Segundo um dos mestres, em entrevista sobre o caso da estagiária, relatando o impacto dessa nova personalidade do trabalho trazida pelos grupos, ao definir suas novas e antigas funções de mestre, afirmou:

A mestria antigamente ficava em um patamar bem alto e os operadores e montadores bem abaixo, pouco se falavam... [hoje] existe uma transparência. (...) antigamente o grupo não sabia nem quanto produzir, você trabalhava com ordem de serviço, em cima dela apenas, não havia conhecimento mais amplo sobre a produção. (P, mestre, entrevista em 22.03.2000)

O outro caso diz respeito a um gargalo de produção em uma célula na Fábrica de Eixos e como a responsabilidade pela resolução desse problema foi atribuída ao grupo.

Havia duas máquinas na célula cujos operadores deveriam trabalhar com ritmos e número de peças bem definidos (“se eu trabalhar no limite, eu tiro o número mínimo de peças que é 180, o operador destas máquinas não podem ir ao banheiro”¹²⁷). Junte-se a isso que tais peças não poderiam ter problemas de qualidade. Caso não se produzisse as 180 peças por máquina com a qualidade exigida, em resumo, a meta diária

não seria cumprida. Foi o que aconteceu com um dos operadores. Enquanto o outro “tirava 180”, seu colega de célula “não rendia tanto quanto o de cima”.¹²⁸ Esta situação atrapalhava a produção e a meta diária não era alcançada. O procedimento adotado pelo mestre, então, foi o seguinte

... chamamos o Porta-voz [líder do grupo], chamamos o grupo, e colocamos que nós vamos ter que fazer um estudo, um levantamento para saber porque nós não estamos conseguindo atingir a meta. E para isso nós vamos colocar um volante que vai fazer alguns acertos nas máquinas e vai acompanhar... ele vai monitorar, mas não monitorar no sentido de você foi ao banheiro?, você foi ao telefone?, você foi almoçar antes da hora?, não, ele vai monitorar os problemas que possam afetar a nossa meta. Isso foi feito durante um período. Foi feito um fechamento e chegou se a conclusão, uma das conclusões, que um deles não rende o suficiente para acompanhar o outro. Uma das soluções que estamos pensando... Reunir o grupo e colocar... temos a necessidade de fazer uma alteração em tal posto de trabalho... vocês do grupo tragam um nome ou tragam uma solução. (P, mestre, entrevista em 22.03.2000)

Diferente do caso da estagiária em que a influência do grupo prevaleceu, no caso do gargalo a história foi diferente. Importante ressaltar, antes de mais nada, que a fala (transcrita literalmente) do mestre não teve a conotação de uma “ordem” no sentido de “apenas mandar o grupo fazer sem explicar os motivos”. Foi explicado ao grupo que o elemento externo (um volante) não teria o papel de fiscal, mas apenas a função de fazer medições. Antigamente, a ordem viria de cima e, talvez, o grupo sequer seria consultado. Pelo contrário, o grupo foi chamado a propor uma solução, ao invés de simplesmente receber uma ordem para substituir esta pessoa ou fazer alguma mudança mais específica. Isso significa que a decisão se não deixou de estar totalmente nas mãos do mestre, este, no mínimo, a compartilha com o grupo.

¹²⁷ P, mestre, entrevista em 22.03.2000.

¹²⁸ P, mestre, entrevista em 22.03.2000.

Quais seriam as opções do grupo? Re-escalonar os membros do grupo e as funções, pedir a transferência do colega para atividades que não demandassem maior agilidade e presteza, diminuir o ritmo da produção, requisitar mais uma máquina e um operador para aquele gargalo ou pedir o afastamento do colega (o que poderia significar a sua demissão). Em função de que o fato estava ocorrendo no momento de nossas entrevistas, não conseguimos obter a resposta sobre qual foi a escolha do grupo.

Em nossas entrevistas, perguntamos se um trabalhador que não se familiarizar, por qualquer motivo, com o trabalho em grupo, poderia ser demitido. As respostas variaram.

O acordo sobre trabalho em grupo é muito claro. A cláusula quinta (Composição dos grupos de trabalho) do acordo sobre grupos, item d, assim determina: “A participação [nos grupos] é voluntária e, para os que não se dispuserem a participar dos grupos haverá realocação e classificação, sem prejuízo na evolução salarial e no plano de carreira”.¹²⁹

No entanto, AM, supervisora de produção, mostra que os procedimentos que a empresa adota com trabalhadores que não se adaptam ao grupo não condizem com o acordo. Diferente do caso do gargalo, em que o trabalhador não possuía o rendimento necessário, o caso apresentado por AM era o de um trabalhador que “encostava no grupo”.

Pergunta: *que medidas eles [os membros do grupo] podem tomar em relação a este colega?* **AM:** *O que a gente [empresa] faz é o seguinte, a gente tenta primeiro intervir para colocar o colega no grupo, a gente interfere tanto no grupo como no colega, a gente conversa com eles, coloca o grupo junto,... (...) quando não dá a gente troca o funcionário de grupo, vai para outro grupo da mesma área. (...) No acordo do trabalho em grupo está o seguinte, no terceiro grupo que ele passa e não se*

¹²⁹ Ver Anexo: Acordo sobre Grupos de Trabalho.

*adaptou aí a gente estaria sentando com o sindicato para ver o que a gente faz com o funcionário. Nunca chegou neste ponto. Eu já tive algumas trocas de grupo, mas no máximo no segundo grupo o cara já se adapta. (...) Mas [no caso de não se adequar depois de todas as tentativas], ele pode ser demitido. (...) **Pergunta:** Ele tem opção de não trabalhar em grupo? **AM:** Não, mas isso a gente nunca viu. (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000)*

Mesmo que o problema do baixo rendimento do trabalhador da fábrica de eixos tenha sido resolvido com a sua transferência para outra atividade ou grupo, a demissão não é uma hipótese a ser descartada. O mais importante é tentar descobrir de onde vem a decisão sobre a demissão ou não de um trabalhador que não se adapta ao trabalho em grupo. Foi dito pelos representantes tanto sindicais como da empresa que um grupo não pode demitir um colega. No entanto, ficamos com a dúvida: ao reclamar sobre a falta de aptidão no exercício de sua função ou até mesmo pelo simples fato de que o trabalhador não queira trabalhar no grupo por questões simples, como empatia, será que o grupo não estaria contribuindo para uma eventual demissão de seu colega de trabalho?

Quando perguntado se o grupo poderia opinar sobre a contratação ou a presença de um novo membro no grupo, Cd, porta-voz, afirmou que o grupo pode solicitar o afastamento “caso ele não se adapte ao grupo”. Inclusive cita o seu grupo como um caso ilustrativo desta situação. “O grupo avisou o mestre e o mestre decide sobre a saída”.¹³⁰

Em um outro caso apontado por CL, ex-porta-voz, e confirmado por Cd, porta-voz,

*...um rapaz que não queira trabalhar em grupo. Aí **chamamos** o mestre e eles perguntaram se ele não queria trabalhar neste grupo ou não queria trabalhar em qualquer grupo? Ele não quis trabalhar em grupo. Foi desligado da empresa. (CL, ex-porta-voz, entrevista em 24.04.2000)*

¹³⁰ Cd, porta-voz, entrevista em 22.03.2000

Não existe, portanto, a possibilidade de não trabalhar em grupo. A pré-disposição ao trabalho em grupo e as qualidades pessoais de sociabilidade, espírito de equipe, responsabilidade e competência técnica fazem parte das novas exigências profissionais colocadas pelo trabalho em grupo. No momento de nossas entrevistas, quando nem todas as áreas da Mercedes estavam com o trabalho em grupo implantado, Cd, porta-voz, assim definiu estas novas exigências:

Ainda existe uma saída para quem não quer participar [pois não há grupos em toda a empresa], mas futuramente esta saída vai deixar de existir porque já foi comprovado que o trabalho em grupo é o meio mais eficaz para desenvolver as tarefas e se a pessoa não se adapta vai ficar difícil... ainda dá... mas mais para frente vai ficar difícil...eu creio que não vai haver espaço para pessoas assim. (Cd, porta-voz, entrevista em 22.03.2000)

Fica claro que por parte do grupo há um aumento substancial da responsabilidade não apenas na execução das metas estabelecidas pela empresa, mas também no processo decisório. Mesmo que o grupo não tenha poder de decisão de fato, sua opinião ou sugestão tem um peso muito maior do que o trabalhador individualizado. Haja vista que tudo é mais negociado entre os grupos e os níveis gerenciais da empresa. Talvez fosse muito mais simples cumprir uma ordem que viesse de cima para baixo, que desobrigaria a tomada de decisões, decisões difíceis até por parte do grupo. Mas se ficou claro que o trabalho em grupo dá maior autonomia para os trabalhadores, por outro lado exige dos trabalhadores mais comprometimento, responsabilidade e, é claro, posições mais definidas, muitas vezes até para determinar o futuro dos colegas na produção. É a contrapartida da semi-autonomia. Neste sentido, para a empresa os grupos de trabalho têm uma função clara de controle sobre os trabalhadores, um controle transferido para o grupo e mais diluído que o controle exercido pelos gerentes. Logo, é uma forma de controle mais difícil de ser percebida pelos trabalhadores. Ao mesmo tempo, os grupos são

um mecanismo que busca assegurar um maior comprometimento e envolvimento dos trabalhadores com os objetivos colocados pela empresa.

5.2.6. Empresa e sindicato: a eleição do líder do grupo

Outro ponto polêmico, lembrado tanto nas entrevistas com os representantes da empresa como nas com o sindicato, foi justamente a definição e a escolha do porta-voz.

O porta-voz é o líder de grupo. Cada grupo tem o seu porta-voz que é diretamente eleito pelos membros do grupo. O mandato de um porta-voz dura seis meses, podendo haver uma única reeleição consecutiva. Após a reeleição, somente depois de seis meses, o membro do grupo poderá se candidatar novamente. Há também, durante o mandato de porta-voz, um bônus em dinheiro que o porta-voz recebe uma única vez no segundo mês do mandato em função de suas novas responsabilidades.

O rodízio na cadeira de porta-voz é o grande diferencial apontado pelo sindicato com o trabalho em grupo na Alemanha. Lembremos que houve um ativo intercâmbio entre a Mercedes alemã e a filial brasileira, entre empresa e sindicalistas do Brasil e da Alemanha, antes da assinatura do acordo. O primeiro encontro foi em 1993 em Rastatt. Hoje, segundo informações de um dos entrevistados, Fv, membro da comissão de fábrica, a fábrica alemã atualmente “encontra-se em um processo de re-taylorização”.¹³¹

¹³¹ “Então, por exemplo, lá na Alemanha andou para trás. Andou para trás totalmente. Então, hoje você volta a ter movimentos repetitivos, trabalho em grupo é uma fachada, formalmente ele existe, mas não existe na função, não está da mesma forma. Você pega fábricas, por exemplo, a fábrica de Rastatt, que é uma fábrica que nós visitamos em 93,... Era uma fábrica que esteve a ponto de fechar. (...) Mas assim, foi colocada uma pressão em cima da comissão de fábrica, porque como o fábrica estava ameaçada de ser fechada, foi colocada uma pressão nos trabalhadores da Daimler na Alemanha inteira, para manter aquela fábrica, pois ela poderia ir para outro país. E entre outras coisas, tiveram que abrir mão de parte do salário... eles tiveram que

Para a empresa, o momento de efetivação de um grupo de trabalho está na eleição de seu primeiro porta-voz¹³². A função do porta-voz é a de interlocutor do grupo. Ele não é um chefe nem tem as mesmas funções que a mestria¹³³. A função do porta-voz seria de informar os mestres sobre eventuais problemas decorrentes do dia-a-dia fabril tais como condições de trabalho, segurança, qualidade, desperdício, absenteísmo, metas¹³⁴.

aceitar a queda do que era o trabalho em grupo daquela forma. Então hoje você vê lá, por exemplo, eles tinham trabalho em docas, aquele negócio de ciclos longos, você conhece, o sócio-técnico, né? E existia mesmo, lá tinham. (...) Hoje você vai lá não tem mais isso, é linhão mesmo, um atrás do outro, o trabalhador correndo atrás do carro". (Fv, comissão de fábrica 26.11.2003)

¹³² As fases de implantação dos grupos obedecem à seguinte ordem: 1ª. Fase – é a fase de definição da área onde será aplicado o trabalho em grupo. Nesse momento há por parte da empresa a "observância da aplicação dos conceitos do trabalho em grupo", é feita uma análise do layout para eventuais mudanças, fluxo de produção e características do local, além do número de trabalhadores que serão envolvidos no trabalho em grupo. Nesse momento também é feito um levantamento sobre a remuneração dos trabalhadores antes da implantação do grupo e constata-se se tal "local não é passível de terceirização ou grandes mudanças". 2ª. Fase – é a fase de treinamento dos horistas que trabalharão no grupo e dos mestres e supervisores no que diz respeito à nova forma de organizar o trabalho. 3ª. Fase – o momento da efetivação do grupo com a eleição do Porta-Voz. Tem início também as primeiras reuniões semanais dos grupos e estas reuniões são assistidas pela equipe de implantação. 4ª Fase – É a fase de manutenção dos grupos e, portanto, é uma "fase" constante. Nesta fase procura-se promover e incentivar as reuniões semanais dos grupos, as reuniões de monitoramento (que são mensais), manter o processo de melhoria contínua (kaizen), definir metas e aplicar pesquisa de clima organizacional (feita anualmente). V. Anexos: Fluxograma de Implantação do Trabalho em Grupo. Fonte: Slides do DGQ

¹³³ Apesar de uma de nossas entrevistas citar casos de porta-vozes que superaram a mestria em termos de autoridade em relação ao grupo. (R, Mestre, entrevista em 22.03.2000). Ver Anexos: Competências e Responsabilidades dos Coordenadores, mestres e porta-voz. Observação: O coordenador não designa o líder de grupo como é o caso da Scania. Na Mercedes os coordenadores são em número reduzido, geralmente são gerentes que auxiliam o Departamento de Gestão da Qualidade (o setor da empresa responsável pelos grupos).

¹³⁴ Os grupos reúnem-se semanalmente. Nestas reuniões são levantados os problemas do dia-a-dia do grupo. Por exemplo, condição de trabalho, processo, segurança, qualidade, manutenção de máquinas, treinamento, relacionamento pessoal, problemas salariais. Problemas mais graves em relação aos grupos, de difícil resolução, são encaminhados aos mestres e supervisores. Caso estes problemas não sejam resolvidos nestes níveis (mestria e supervisão) eles são levados para o grupo de monitoramento. Este grupo é formado, segundo J, pelo gerente da área, supervisores, mestres, analista de pessoal, coordenação do trabalho em grupo na Mercedes, representantes dos empregados (RE), clientes e fornecedores eventualmente convidados. Destas reuniões mensais os problemas são documentados e passam a ser resolvidos de acordo com a possibilidade da empresa (por exemplo, ergonomia e segurança demandam investimentos financeiros). "No início, quando a gente monta um grupo de trabalho as solicitações ficam muito nesta linha [melhoria no relacionamento e evolução profissional/salarial] porque são grupos imaturos que ainda não estão preocupados com outras particularidades. A partir do momento em que essas necessidades aqui emergentes são atendidas o grupo começa a vir mais para esta linha do lado técnico... melhoria

Estes problemas são encaminhados aos mestres que, por sua vez, levam aos supervisores. A comparação utilizada foi com a de um time de futebol sendo que o mestre é o “técnico do time” e o porta-voz o “capitão”.¹³⁵

Outro vício muito comum é interpretar o porta-voz como o antigo líder, como o chefe, então quebra a máquina e chama o porta-voz, ... isso é muito comum acontecer... no início... eu tenho uma pergunta clássica...você têm que marcar folga, para quem vocês pedem? Para o porta-voz, respondem. Tá tudo errado. A decisão sobre folga tem que ser do grupo. O porta-voz vai comunicar para o mestre a decisão do grupo e ele vai marcar a folga... se a máquina dele quebrou e eu não sou o porta-voz eu vou tomar a iniciativa de ir atrás da manutenção. (...) Os grupos mais antigos já assimilaram estas mudanças. Os mais novos não. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

Este tipo de situação facilitou muito a comunicação entre empresa e trabalhadores, pois o mestre, por exemplo, ao ter que passar as atribuições ou tarefas, “ao invés de falar com 110 horistas, chama 5 ou 6 porta-vozes e estes passam as atribuições para o grupo”.¹³⁶

Um atrito importante entre empresa e sindicato ocorreu exatamente na definição destes porta-vozes. Para a empresa, o sindicato “trabalhou na primeira eleição que teve para que o porta-voz fosse ligado ao sindicato”.¹³⁷ Segundo a empresa, esta posição do sindicato no decorrer no processo de implantação dos grupos mudou, pois “a partir do momento que começou a crescer e o sindicato percebeu vantagens também, não se encontrou nenhum tipo de interferência do sindicato”.¹³⁸ Por sua vez, nas palavras do

das condições de trabalho, melhorias de processo [layout, por exemplo], segurança, qualidade do produto, manutenção e treinamento” V. Anexos: Fábrica 2000 - Demonstrativo das Sugestões dadas e implantadas – reuniões de monitoramento.

¹³⁵ “O capitão não manda nos outros colegas do time”. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

¹³⁶ J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000

¹³⁷ J, Gestão de Qualidade, entrevista em 03.03.2000

¹³⁸ J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000

sindicato deu-se o contrário, a empresa queria indicar o porta-voz. O sindicato, então, pressionou para que houvesse eleição do porta-voz pelos membros do grupo. Realmente, por parte do sindicato, havia um temor que o porta-voz acabasse se tornando um chefe, só que em outras bases.

*Em relação ao porta-voz, tem uma discussão muito interessante, a gente falava assim, "poxa, hoje a gente tem **um chefe que é da hierarquia da empresa, que é o cara com quem a gente faz a disputa, negocia.** Na hora que acaba com a figura do chefe e você cria um porta-voz, então você cria um problema para o sindicato, porque você vai brigar com o próprio trabalhador, **será que ao implementar o trabalho em grupo nós não estamos criando um outro tipo de chefe e mais barato ainda?"** Então tinha essa discussão. (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003)*

A saída, explicitada no acordo, é que o porta-voz deveria ter uma característica essencialmente "técnica".¹³⁹

*A gente estabeleceu no acordo que o porta-voz é um **representante técnico do grupo**, ele não tem poder de disciplinar. O porta-voz não pode contratar, ele não pode demitir, não pode advertir, não tem poder disciplinar nenhum. Isso também **a gente acabou convencendo a empresa** de que era importante ser assim, até porquê, na hora que o trabalhador começa a cobrar o outro, disciplinarmente, falando "olha, a sua produção está baixa, você está chegando atrasado, você não sei o quê", aí não tem mais grupo. (Fn, Sindicalista, entrevista em 26.11.2003))¹⁴⁰*

Por fim, havia outros temores durante o período de negociação, mas que acabaram sendo superados ou negociados nos dois anos antes da assinatura do acordo.

¹³⁹ Cláusula Décima "Competência do Porta Voz" do Acordo sobre Grupos de Trabalho. "O Porta-voz será o representante do grupo de trabalho perante os superiores hierárquicos e as diferentes Instâncias da empresa no que diz respeito à condução do processo produtivo, bem como à orientação e coordenação de atividades com as demais áreas produtivas ou de apoio à produção. a) O Porta-voz coordena as reuniões do grupo, junto com os demais Integrantes, organiza a distribuição das atividades, bem como das férias, folgas e ausências observando a política e os padrões contidos nas normas da empresa. b) O Porta-voz não terá poder disciplinar, ou de atribuir benefícios e punições aos membros do grupo.c) O Porta-voz não terá papel de representação sindical".

¹⁴⁰ O "papel disciplinador", da cobrança, ficou sob a responsabilidade dos mestres.

Fv: *No período da negociação, os receios nossos eram que o trabalho em grupo **trouxesse competição entre os trabalhadores**; que o trabalho em grupo **umentasse absurdamente o ritmo de trabalho** e as doenças profissionais decorrentes disso; que o trabalho em grupo **fosse eliminar mão-de-obra, eliminação de postos de trabalho**; que o trabalho em grupo **fosse ser um instrumento de cooptação entre os trabalhadores**, (...) que as figuras, vamos dizer, aquilo que a gente estava definindo como porta-voz ou líder do grupo, uma coisa assim, que **poderia vir a tomar o papel sindical, substituição do papel do dirigente sindical...** esses eram os nossos principais receios na época. Então, o nosso acordo [de 1995], naquela ocasião, ele tentava dar conta disso tudo... **Pergunta:** E ele [o acordo] respondeu isso a contento? **Fv:** Eu acho que sim, **embora muitos desses receios nossos não se confirmaram...** (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)*

Tais receios, como vimos, eram fruto de desconhecimento sobre o trabalho em grupo, mas também foram solucionados pela ação intensa do sindicato e da comissão no processo de negociação do acordo e na sua posterior implantação. Citando a fábrica da Mercedes em Juiz de Fora, Fv, membro da comissão de fábrica, alerta que

...é óbvio... eu acho que a implantação de trabalho em grupo em um outro ambiente sem tradição sindical, eu acho que ele pode representar isso. No caso da planta de Juiz de Fora, é a planta mais nova, o trabalho em grupo veio a reboque... A fábrica foi montada já com trabalho em grupo, criada já nesse modelo... [Na planta de Juiz de Fora] o grupo não elege o porta-voz, o líder do grupo. Enfim... lá [em Juiz de Fora] ele representa um pouco, sim, uma certa cooptação. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Após a assinatura do acordo, em maio, definiram-se as áreas onde seriam implantados os grupos pilotos e, em julho, começou o treinamento dos participantes destes grupos. Em dezembro de 1995, elegeram-se os porta-vozes de cada grupo piloto. Efetivamente, os grupos pilotos começaram a funcionar a partir de fevereiro de 1996. Iniciou-se, assim, o processo de implantação e disseminação do trabalho em grupo pela empresa.

5.2.7. Implantando os grupos: algumas notas

A implantação dos grupos não ocorreu totalmente na Mercedes, mas apenas em alguns setores. Além do critério de um setor ser ou não passível de terceirização ou de ocorrer grandes mudanças que impediriam a implantação dos grupos, a formação dos mesmos obedeceu a outros critérios vinculados ao tipo de atividade desenvolvida. Setores onde havia trabalho parcelizado e com tarefas extremamente individualizadas não estavam sujeitos à implantação de grupos.

J: Neste momento [fase 1 da implantação: definição da área a ser implantado o trabalho em grupo] eu vejo se vai ser compensador para empresa e para o funcionário ter trabalho em grupo, senão não tem sentido. Tem muitas áreas que a gente descartou (...) **Pergunta:** Por que algumas áreas são descartadas do trabalho em grupo? **J:** Quando você não consegue amarrar um conceito, por exemplo, de tarefa... **Pergunta:** Em que sentido? **J:** Vou te dar um exemplo... nós íamos montar um GT na estamperia... lá eles trabalham em células, individuais, fechadas, o cara recebe um engradado de peças que não estão soldadas, ele pega solda e põe dentro do engradado. O pessoal queria montar um grupo de trabalho com estes soldadores. Bom, aonde que um soldador interfere no outro? Em momento algum porque cada um recebe sua tarefa. Eles precisam se reunir? Também não. (...) Por que vai montar GT aqui? Qual o sentido de montar o GT aqui? "Ah, para se conversar..." Precisa ter trabalho em grupo para conversar? (...) Se esse cara soldasse uma fase o outro passasse e você tivesse uma seqüência, mas não, cada um faz peças diferentes, você não vê sentido de tarefa aí, entendeu... Bom então vamos elevar a tarefa, eles vão atender peças para tal cliente. Sim, mas eles vão ter interferência?, eles vão lá discutir com o cliente deles?, não é um mestre que vai discutir se a peça saiu com problema? (...) Não dá para ter trabalho em grupo num local que as pessoas trabalham de forma individual. Não tem sentido. Talvez até um dia consiga... mudando processo, layout... senão não tem sentido. (...) Trabalho muito monótono por exemplo é complicado. Trabalho que você não tem uma dinâmica, você não vê algo palpável, o seu trabalho, por exemplo, é pendurar peça... "Vamos montar um grupo aqui, J?"... "Só penduramos peça" [por exemplo, os trabalhadores envolvidos com a pintura]... Fica difícil, complicado. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

Podemos perceber que, mesmo sendo o trabalho em grupo uma política institucional da empresa, há setores onde o mesmo não se aplica ou se aplica de forma limitada.

A estamperia que foi citada acima como um setor onde o trabalho em grupo não é necessário, também foi lembrada em outro momento como um exemplo das vantagens de aplicação do trabalho em grupo no chão de fábrica.

... na estamperia você tem uma peça [que não entra sempre] que é muito pesada, precisa de duas pessoas para tirar porque ela é muito pesada... na estamperia como todo mundo estampa não tem muita finalidade fazer o grupo, todo mundo tem a mesma função [prensistas] (...) quem chegava primeiro jogava a luva nos melhores lugares e quem chegava por último pegava essa peça pesada... chegava no final do dia as pessoas estavam mortas... aí com o trabalho em grupo o pessoal sentiu que faria sentido, aí eles fazem rodízio de duas em duas horas ou de hora em hora. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

Mas, enfim, há ou não trabalho em grupo na estamperia? Segundo nosso entrevistado, não há, pois o tipo de trabalho repetitivo dificulta sua aplicação. No entanto, como política geral da fábrica, o trabalho em grupo pode ser percebido de forma muito concreta em alguns setores e de forma superficial, como se fosse apenas uma espécie de cultura organizacional, em outros setores. Alguns pontos, como a autonomia dos grupos para controlar faltas e substituições, férias ou o exemplo acima da “reserva de cadeiras”, repetiram-se nas entrevistas e nos parecem ser algo comum em toda fábrica. São problemas cuja resolução é, obviamente, necessária, mas que acabam sendo resolvidos muito mais pelo fato da fábrica inteira estar envolvida pelos princípios do trabalho em grupo do que pela implantação em si desse tipo de organização em todos os setores. Nos casos onde o trabalho em grupo não existe ou não é necessário, como o da estamperia, o conceito de grupo limita-se a estes temas mais simples, do tipo definição de tarefas, substituição de faltas, cooperação, etc.

A amplitude do trabalho em grupo, portanto, varia de setor para setor e o alcance desta amplitude é determinado pela complexidade das tarefas realizadas nestes setores, ou usando um termo melhor, pelo grau de *enriquecimento* das tarefas envolvidas.

Tomemos como exemplo uma comparação entre a estamperia e a fabricação de eixos. O trabalho em grupo na estamperia é muito diferente do conceito de grupo aplicado, por exemplo, na linha de montagem de eixos. Na fábrica de eixos há uma conotação de trabalho em grupo diferenciada, muito mais ampla, decorrente das tarefas serem muito mais complexas do que na estamperia.

A implantação foi posterior ao acordo negociado com o sindicato. No meio do processo de implantação, houve a crise das demissões de 1995/96. A relação entre empresa e sindicato alterou-se, mas o processo de implantação dos grupos não foi interrompido. Com a saída da crise em 1997, sindicato e empresa voltaram à mesa de negociações.

5.2.8. Conjuntura e retrocesso?

Após a crise de 1995 e 1996, os anos das demissões coletivas em função da retrações do mercado, o sindicato e comissão de fábrica começam, nas palavras de Fn, sindicalista, a “jogar na defesa”, “a situação nossa ali era a luta pelo emprego”. Somente em 1997, com a recuperação da produção, o Sindicato volta a ter forças para negociar. No entanto, “em 97 já tinham implantado tudo... Já tinha feito células,... quando a produção retornou que a gente tinha força de negociação, o estrago já estava feito... A partir de 97 retorna às negociações para enquadrar no acordo aquilo que eles tinham feito”.¹⁴¹

Neste período de retrocesso das negociações, somente o acordo sobre o trabalho em grupo foi preservado.

¹⁴¹ Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003.

Pergunta: ... o trabalho em grupo foi preservado? **Fn:** O trabalho em grupo sim. Foi preservado. **Pergunta:** Eu posso dizer, então, que vocês tiveram problemas com células, lay-out, mas em termos de trabalho em grupo se manteve o acordo? **Fn:** Manteve, manteve. **Pergunta:** Vamos dizer assim, sobreviveu? **Fn:** Sobreviveu. Passou por aquele período ali sem grandes alterações. **Pergunta:** Sem grandes alterações. Ele não se tornou aquele grupo japonês, multitarefas? **Fn:** Não. Não, ali seguiu conforme o acordo... (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Mas, por que a empresa manteria o trabalho em grupo como antes da crise de 1995/1996? Primeiro, porque o tempo foi muito exíguo para qualquer mudança e a negociação anterior à crise demandou um tempo maior que os outros acordos. Lembremos que o acordo sobre trabalho em grupo, por um lado, foi o último de um processo de enxugamento da empresa. Esta situação e a demora na negociação acabou fazendo com que coincidisse os momentos iniciais de sua implantação com a crise. O trabalho em grupo estava sendo implementado pela fábrica, ou seja, era um processo em andamento quando ocorreram as demissões de 1995.

Um outro motivo que poderia ser aventado teria sido o uso do trabalho em grupo por parte da empresa como uma forma de cooptação nos momentos de crise. Neste ponto, Fn discordou dessa colocação. Ele estabeleceu dois momentos que diferenciam as reais intenções da empresa em relação à implantação do trabalho em grupo. Um momento inicial, em que a empresa tentou utilizar o trabalho em grupo como uma forma de desviar os trabalhadores dos sindicatos e da comissão de fábrica:

Pergunta: Será que a empresa entendeu que o trabalho em grupo poderia ser uma forma de cooptação nesse período [95/97]? **Fn:** Eu acho que no início [do projeto Fábrica 2000] sim. **Pergunta:** Para ela preservar o grupo será que ela não entendeu que, por exemplo, o grupo era mais maleável que o sindicato. É menos maleável que o gerente, mas é mais fácil de lidar do que com o sindicato? **Fn:** Não, porque tem uma cultura sindical forte na fábrica... O trabalhador é descolado nisso, ele não quer substituir o sindicato, ele se recusa a substituir o sindicato, entendeu? (...) O que eu acho que tinha motivado a empresa lá em 90, em 1990, era isso: "nós vamos ter um trabalhador mais próximo da fábrica, mais sensível aos problemas da fábrica". Fazer ele pensar como se ele fosse chefe, isso passou pela cabeça da empresa. "Nós vamos fazer ele pensar como chefe,

como administrador”. Tinha essa ilusão de cooptação nesse sentido. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

No entanto, se estas eram as intenções da empresa, as mesmas não se confirmariam no decorrer do processo de negociação e da implantação dos grupos.

Mas eu acho que o processo [inicial de cooptação] se desmanchou, porque... na verdade... essa história de cooptação... a realidade desmancha. Não adianta a empresa botar o cara em uma sala lá, dar uma gravatinha para ele e falar "agora você é o administrador", mas ele chega na casa dele o salário não dá para fazer nada, ele está todo lascado. Não adianta, a realidade derruba isso. (...) Na hora que ele for fazer empréstimo, vai lá no serviço social, o cara fala "não, a empresa está sem dinheiro". Entendeu? Não tem o que mascara a realidade. Então, enquanto a realidade for de opressão e de contradição dentro da fábrica, o sindicato tem espaço. (...) O sindicato só perde o trabalhador para a empresa, o dia que ela resolver todos os problemas dele. Como ela não vai resolver tudo, então o sindicato vai ter papel para o resto da vida. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

Por sua vez, Fv, membro da comissão de fábrica, apontou que se por um lado o acordo do grupo foi preservado, o mesmo não pode ser dito da relação entre a empresa e a comissão de fábrica no período de crise que, é claro, tendeu ao atrito.

Pergunta: *Você acha que isso facilita a implantação de trabalho em grupo? Uma situação conjuntural razoavelmente positiva? Fv:* *Você diz nesses anos? Pergunta:* *É. Fv:* *Na verdade não foi um período positivo, foi de altos e baixos como em toda a economia brasileira. Esse período aí nós tivemos anos péssimos, 96 e em 99, foram anos... depois 2001, 2002 foram anos muito ruins. Pergunta:* *E como ficou esse trabalho em grupo nessas épocas de vacas magras? Fv:* *Não teve muita alteração. Agora, por exemplo, no caso da postura da empresa em relação a nós, ela teve também o seu revés... não nos [comissão de fábrica] tratavam como deveria. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)*

Na relação entre grupos e empresas, segundo um dos sindicalistas entrevistados, o grupo foi um fator positivo não apenas por questões relacionadas à produtividade, mas sim pela própria relação direta entre empresa e trabalhadores em questões que geravam atrito. Daí, talvez, a manutenção do acordo mesmo no período de crise, como em 1995, como agora, em 2003.

Eu não acredito que ela [empresa] queira voltar atrás. (...) tem algumas coisas também para ela que não necessariamente é um ganho só dos trabalhadores, por exemplo. Quando eles conseguem resolver pequenos problemas de produção é bom para a empresa; quando eles conseguem entre eles mesmo, sem conflitos, marcar férias, folgas por eles mesmos, porque eles [estes temas] são espinhosos para ela. Ou às vezes, por exemplo, o fato de ter um certo grau de responsabilidade, de coresponsabilidade, faz com que, por exemplo, mesmo que você não conseguiu resolver um problema localizado de mão-de-obra... necessariamente estão comprometidos aqui [com os grupos], pelo menos, um mínimo de produção, sabe? (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Na relação entre o sindicato, comissão de fábrica e os grupos todos os nossos entrevistados, pelo lado das representações trabalhistas, disseram que também o grupo foi positivo. Tínhamos a preocupação de tentar compreender se o grupo veio a tomar o lugar ou desvalorizado perante os trabalhadores o papel das representações trabalhistas, principalmente da comissão de fábrica.

Pergunta: *[O grupo] diminuiu o papel da comissão?* **Fn:** *Não, não, de maneira nenhuma.* **Pergunta:** *Tem uma coisa assim que eu notei com uma pessoa que eu entrevistei, a sensação que me deu é de que a comissão virou uma espécie de órgão paralelo. Ela está monitorando, entendeu? Na eventualidade de um problema ela...* **Fn:** *Eu acho que qualificou melhor a atuação da comissão de fábrica. Porque uma das coisas que a gente mais ocupava a comissão, 90% do nosso tempo, era resolvendo problemas de conflito individual. Então, era aquele cara que brigou com o chefe, porque o chefe implicou com ele na frente de todo mundo, era não sei o quê, era aquela briga, isso consumia 90% do tempo da comissão. Essas crizezinhas, crise individual. Então, quando você organiza o trabalho de forma mais democrática essas coisas vão desaparecendo e aí a comissão ficou liberada para discutir temas mais importantes. Tabela de salários, essas coisas, entendeu? E pensar em coisas mais importantes. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)*

Na mesma linha nos explica Fv, membro da comissão de fábrica:

Pergunta: *O porta-voz não acaba tendo uma espécie de... como é que eu vou dizer... algumas reivindicações que eventualmente a comissão faria, podem estar sendo feitas pelo porta-voz?* **Fv:** *Sim. [No entanto] eu não acho que esvazia o papel da CIPA, da comissão de fábrica. Ele não substitui. Ele faz coisas que eu acho que a comissão antigamente fazia e não deveria fazer, não era papel dela fazer. Nessa medida eu acho que é bom. (...) Por exemplo, que está lá no acordo e que funciona*

razoavelmente bem é essa história de escalas de férias e folga. (...) Por um lado a chefia queria determinar, conforme o entendimento deles, por outro lado, se deixasse pelos trabalhadores, sem ter uma co-responsabilidade, todo mundo iria querer férias em janeiro, todo mundo iria querer folga na terça e na segunda-feira, obviamente, e aí não iria ter produção. E o fato de deixar para eles decidirem entre eles, é bom porque é uma co-responsabilidade, então eles fazem um negócio na base do bom senso. (...) E é o tipo de coisa que gerava conflito. Marcar férias, marcar folga, não sei o quê... gerava conflito entre os trabalhadores e a chefia, e, por exemplo, a comissão de fábrica tinha que intervir muitas vezes nisto daí. Então, onde funciona bem, a comissão não precisa mais interferir nisso. E é bom que não interfira mesmo, porque não é uma coisa sindical, essencialmente. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Por fim, quando perguntamos se o sindicato era favorável ao trabalho em grupo, tanto Fn como Fv nos deram respostas afirmativas. Fn, sindicalista, apontou que o trabalho em grupo tornava o trabalho mais criativo, diferente do trabalho onde o “trabalhador ficava ali tipo Charlie Chaplin, com a chavinha de fenda na mão...”. Segundo ele, “não dá para defender este tipo de trabalho”. Além disso, Fn apontou o avanço que representa o porta-voz.

E outra coisa que é fantástica no trabalho em grupo: ele tem o porta-voz, ele não tem mais o chefe. E o chefe em uma empresa é aquele cara que só te cobra, aquele cara que cobra a hora que você chega atrasado, aquele cara que quer que você faça as coisas do jeito dele e não do seu, ele é o seu chefe. Então, o sonho de qualquer trabalhador é não ter chefe. Então, o trabalho em grupo permitiu isso, não tem mais o cara ali, cobrando. É um grupo de companheiros que se organiza, cumpre a tarefa dele, a produção, faz o papel dele, não tem o cara, aquele sujeito autoritário ali, não tem mais. (Fn, sindicalista, entrevista em 26.11.2003)

No entanto, talvez não tenha sido notado que se por um lado a figura estereotipada do “chefe” tenha “sumido” ou as preocupações com o grau de autoridade do líder de grupo (porta-voz) tenham se dissipado, o controle exercido pela empresa está longe de ser algo do passado. Mesmo tendo a figura do mestre, do supervisor e até mesmo do gerente sido reformuladas, agora, o controle também se diluiu no trabalho em grupo. Se não há mais a individualização do controle, como supervaloriza Fn, este controle

se diluiu no sujeito coletivo que é o grupo. De certa forma, como vimos, se não foi pior para os trabalhadores, mostrou-se tão arriscada quanto antes, pois nada impede que o grupo, em algum momento, perca suas características de trabalho em grupo, no sentido de equipe coesa, visando a um determinado objetivo em comum, de grupo de trabalhadores e não de competidores, e passe a ter uma forte característica de controle de grupo, controle no sentido mais antigo do termo, daquele exercido pelo gerente na linha de produção, porém, agora, o “gerente” é um grupo.

5.2.9. Controle e democracia

Ficou claro em nossas entrevistas que o processo inicial de implantação dos grupos foi antecedido por um intenso processo de enxugamento de quadros e terceirização de setores. Sem essas mudanças, a implantação do grupo estaria comprometida. Novamente, recorrendo às palavras do gerente responsável pelos grupos na Mercedes quando perguntado se houve enxugamento ou terceirização do quadro funcional *após* a implantação dos grupos:

Não. A nossa prerrogativa para montar o GT é que já tenha sido feito kaizen no local e que a peça não seja passível de terceirização. (...) Se você monta um grupo e depois você tem um kaizen normalmente você muda todo o layout, todo o processo. Aquelas pessoas... não têm mais sentido às vezes. A gente não amarra um grupo com pessoas mas sim com tarefas. Como um time de futebol, o que vale é a camisa, as pessoas que vão vesti-las cada dia são diferentes. (J, Gestão da Qualidade, entrevista em 03.03.2000)

A mesma argumentação foi apresentada pela Supervisora da Fábrica de Cabines que, segundo informações da empresa, fez parte dos grupos pilotos implantados inicialmente.

Quando a gente implantou o grupo, a idéia era implantá-lo com ele enxuto. É por isso que a gente fazia kaizen antes do grupo. (...) Porque senão fica uma situação muito desagradável, implanta um grupo, fala que eles vão ser grupo, depois eu tiro dois desse, um daquele... (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000)

Além disso, o próprio projeto Fábrica 2000 trazia mudanças no organograma da empresa que já sinalizavam para redução de pessoal. Um dos pontos do projeto foi a diminuição da hierarquia funcional consoante à horizontalização de cargos e funções (v. Figura 1 e Figura 2).

Portanto, é fácil constatar que as eventuais melhorias provindas do trabalho em grupo e apontadas pelos entrevistados restringiram-se “aos que ficaram”.¹⁴²

Conforme apontamos no capítulo quarto, essa diminuição nos quadros pode dificultar eventuais pressões sobre a empresa por parte dos sindicatos, diminuindo o poder de barganha pelo lado dos trabalhadores. Inclusive, inicialmente, os sindicatos foram contra este processo de reestruturação.

No entanto, a simples redução de quadros também não pode ser observada como um único instrumento de controle do conflito entre capital e trabalho. Na realidade, a diminuição facilita, mas não é condição única. Seria preciso, até para diminuir o clima negativo causado pela demissão de trabalhadores, de um outro instrumento, de caráter positivo, que sinalizasse aos trabalhadores que, enfim, havia passado a tempestade do corte.

Neste contexto, de corte de pessoal seguido de implantação do trabalho em grupo, tal política de participação tem um caráter minimizador das perdas e pode, a nosso ver, ser uma forma de controlar eventuais dissabores causados pelo processo de enxugamento anterior.

¹⁴² “Os sobreviventes”, na expressão de Nádia Castro

No entanto, frisamos, nos parece ser ainda um controle relativo. Existe no trabalho em grupo um componente de controle por parte da empresa, mas um controle que não é o mesmo daquele baseado na figura do gerente clássico, que simplesmente cumpria as ordens repassadas pela empresa. O gerente obviamente ainda existe. Mas, com o trabalho em grupo, as funções de gerência, sobretudo controle, perdem sua força. Mas ainda há um controle *do* grupo pela empresa e *no* grupo pelos próprios trabalhadores.

No entanto, duas observações devem ser ressaltadas. O operário se “sujeita” a este controle, baseado em grupos e não mais à figura do gerente-capataz, de forma mais amigável, ele pode reagir menos, pois agora a relação é entre trabalhadores do mesmo grupo, entre iguais, e não contra a figura do gerente, do supervisor. Ao mesmo tempo, a nosso ver, a empresa, em relação ao grupo, não tem mais o mesmo grau de influência que ela teria sobre o gerente. O gerente muitas vezes obedece sem a crítica, o que não é possível no caso dos grupos. Isso obriga a empresa a negociar com o grupo, o que ela nem sempre fazia quando se tratava de uma hierarquia tradicional de gerentes e chefes.

Quando perguntada sobre eventuais mudanças a serem feitas com o grupo já implantado, principalmente quando há necessidade de terceirização, a Supervisão da Fábrica de Cabines foi taxativa:

*Entrevistado: O processo de terceirização ou alguma coisa assim deveria acabar para depois a gente estar implantando os grupos. (...) Quando hoje acontece do grupo já estar implantado e acontece de ou ter que terceirizar... isso é negociado com o grupo. A gente deixa claro para o grupo que se a gente não fizer mais tal peça... o grupo... seria reencaminhado para outros grupos. (...) Uma coisa eu te falo, se você é claro, sincero, joga limpo... **Pergunta:** Mesmo para demitir? Entrevistado: Mesmo para demitir... o negócio é jogar limpo, é ser honesto... (AM, supervisora de produção, entrevista em 01.03.2000)*

O controle, portanto, ainda existe, mas com o trabalho em grupo este controle depende muito mais do poder de negociação da empresa do que do uso de medidas coercitivas ou autoritárias por parte da mesma. A coerção pode até existir e, por vezes, é muito forte, como no caso das demissões de 1995 e 1996. Mas a prioridade, com conjunturas favoráveis, é a negociação.

Diante do exposto acima, no caso da Mercedes, podemos colocar que os grupos de trabalho poderiam representar um momento de democratização do espaço fabril. Acreditamos que não exclusivamente. Sem uma conjuntura específica, econômica e sobretudo política, os grupos tenderiam a ser um simples instrumento de ganhos de produtividade, sem grandes avanços na democratização das relações de trabalho.

Quando perguntado se o grupo realmente democratiza as relações de trabalho dentro da fábrica, Fv, membro da comissão de fábrica, respondeu afirmativamente, mas fez a seguinte ressalva:

Eu acho que sim [democratiza]. Agora é aquela história que eu sempre digo... orai e vigiai, porque se você tiver esse modelo, mas você não tiver uma organização sindical forte, fiscalizando, lembrando dos acordos o tempo inteiro, não deixando a empresa passar dos limites, questionando o chefe, entrando nessas coisas do dia-a-dia, se você não tiver um sindicato atuante, não basta só ter um sindicato, você tem o sindicato e ele não atua. (Fv, comissão de fábrica, entrevista em 26.11.2003)

Vejamos agora o caso da Scania.



6

Scania e Grupos de Trabalho

6. Scania e grupos de trabalho

6.1. Da Suécia para o Brasil

A Scania iniciou suas atividades com a fabricação de vagões ferroviários. Em 1902, os primeiros caminhões foram montados pela Vabis, em Södertälje, e pela Scania, em Malmö, duas cidades suecas. Em 1911, as duas empresas fundiram-se para formar a Scania-Vabis. Entre 1940 e 1945, a empresa foi reorganizada e os caminhões foram definidos como o produto principal. Hoje, esse é o foco que faz a empresa conhecida mundialmente. Em 1969, os acionistas da Scania-Vabis e da Saab decidiram unir as duas companhias e formar a Saab-Scania. Essa associação foi dissolvida em 1995 e a Scania tornou-se novamente uma empresa independente.

Atualmente a Scania possui plantas de produção na Suécia, Holanda, França, Argentina, Brasil e México e linhas de montagem em mais de dez países, distribuídas em quatro continentes. Além disso, a Scania é um dos líderes mundiais na fabricação de caminhões pesados, ônibus, motores industriais e marítimos. Com mais de 28.000 funcionários, sua atuação estende-se por mais de 100 mercados e cerca de 95% de suas vendas ocorrem fora do seu país de origem.

Em 1957, a América Latina, mais especificamente o Brasil, foi escolhida para acolher a primeira fábrica da empresa instalada fora da Suécia. A proposta era atuar nesse mercado em desenvolvimento e o Brasil sempre teve um papel central na estratégia da empresa para a América Latina. Apenas para ilustrarmos, no início da década de 90 o mercado brasileiro para ônibus da Scania foi o que mais cresceu.

A produção mundial do segmento de ônibus produzidos pela Scania aumentou quase 23%, aproximadamente 80,000 veículos. Destes a Scania respondeu por 5%. O mercado que mais cresceu foi o Brasil.¹⁴³ (Danbaar, 1994: 206)

A primeira fábrica foi construída no bairro do Ipiranga, em São Paulo. Chamada oficialmente como Scania-Vabis do Brasil Motores Diesel, a fábrica produziu seu primeiro caminhão um ano depois de sua fundação, em 1958. No ano seguinte, em 1959, saiu das linhas de montagem o primeiro motor a diesel para caminhões. Em 1962, a fábrica da Scania foi transferida de São Paulo para São Bernardo do Campo, no ABC paulista. Em 2 de julho de 2002, a Scania comemorou 45 anos de atividades no Brasil. Durante este período, da sua chegada no Brasil até julho de 2002, a empresa produziu cerca de 170 mil veículos entre caminhões e ônibus, além de 43 mil motores industriais e marítimos.

Quase 20 anos depois da sua fábrica no Brasil, em 1976, a empresa abria as portas de sua unidade industrial em Tucumán, na Argentina. Em 1995, foi a vez da fábrica de San Luís do Potosí, no México. Para consolidar essas atividades produtivas e comerciais no continente latino, em 1996 foi criada a Scania Latin America. Além das unidades na Argentina, no México e no Brasil, a empresa realiza operações comerciais no Chile, Peru e Venezuela. Outros mercados são atendidos por importadores independentes. As unidades de produção têm capacidade de produzir 20000 veículos por ano, entre caminhões pesados e ônibus e 5000 motores industriais e marítimos. Cerca de 4000 pessoas trabalham na América Latina e a região é responsável por 20% do faturamento mundial do grupo.

¹⁴³ World production buses in Scania´s segment increased by almost 23 per cent to about 80,000 vehicles, of wich Scania accounted for 5 per cent. The biggest growth market was Brazil. (Danbaar, 1994: 206)

6.2. Scania-90 e Scania-2000

Da mesma forma que a Mercedes-Benz do Brasil, a Scania não passou incólume pela década de 90. O processo de modernização da Scania teve início com o projeto que ficou conhecido como o *Scania-90* ou *P-90*. Posteriormente ele seria sucedido pelo *Scania-2000* ou *P-2000*. Foi neste projeto Scania-90 que se iniciou a implantação das células e o trabalho em grupo.

Em linhas gerais, não há, segundo os nossos entrevistados, muitas diferenças entre o Scania-90 e o Scania-2000. Ambos fazem parte de um mesmo processo de modernização da empresa durante toda a década de 90.

Pergunta: ...Você poderia falar um pouco... você falou o que é o P-90. O P-90 e o P-2000 são um projeto geral que envolve células? **Nr:** O P-90 é o projeto dos anos 90, que foi o início de células. **Pergunta:** Mas é especificamente célula ou tem outras coisas também? Por exemplo, implantação de 5S, sei lá.... **Nr:** Não, ele é um projeto global, mais específico para célula. ...[problema na gravação]... de layout, formação de grupo. **Pergunta:** Isso na década de 90? **Nr:** Isso na década de 90. **Pergunta:** Você falou que ele [o P-90] morreu? Ele não funcionou? **Nr:** Não, não é que ele não funcionou. Ele funcionou, mas existia a necessidade de uma alavancagem melhor para melhorar as ações de melhorias que foram executadas no passado. Vamos dizer: o cubo dianteiro foi a 1ª célula implantada na Scania, tanto que foi implantado através de máquinas mecânicas, máquinas manuais, enfim. Outras células já vieram com centro de unisagem, comando numérico. Nesse sentido, o que acontece? A 1ª célula ficou defasada, então houve uma certa desmotivação do grupo. O P-2000 foi para a gente alavancar essas melhorias, fazer com que o pessoal participasse ainda mais, uma nova fase. **Pergunta:** [O P-2000 é] o P-90 remodelado? **Nr:** Exatamente. Sem dúvida... ou seja, trocando em miúdos, é um carro que mudou de ano com melhorias. (Nr, chefe de produção, entrevista em 13.04.2000)¹⁴⁴

¹⁴⁴ Conforme apontamos na Introdução deste trabalho, nossas entrevistas na Scania foram feitas em sua maioria com chefes de produção. O chefe de produção é o equivalente ao mestre na Mercedes. Significa que a visão que nossos entrevistados tiveram das mudanças é, no mínimo, limitada às células pelas quais eles são responsáveis. Por um lado, isso dificultou muito o nosso trabalho na obtenção de informações mais abrangentes sobre o projeto. Por outro lado, em função do desconhecimento de nossos entrevistados sobre informações mais detalhadas dos projetos ou,

Em nossas entrevistas tanto o Scania-90 como o Scania-2000 aparecem de forma muito genérica. O que pudemos perceber foi que este processo de modernização não foi uniforme na Scania, havendo disparidades entre as diferentes fábricas, principalmente no que diz respeito às mudanças de comportamento e cultura organizacional. Percebe-se até em algumas falas uma certa disputa entre fábricas e entre células.

Pergunta: *Você pode falar um pouco sobre esse projeto 2000, o que ele é?* **Mt:** *O P-2000 é você padronizar tudo que é bom. Antes a gente tinha assim: você tinha uma idéia boa na sua célula, aí você não a passava para frente, ficava para você. Então, na mesma fábrica ou em outra fábrica que tinha uma pessoa fazendo o mesmo trabalho que você, com uma certa dificuldade, [depois de "passar para frente"] você não tinha mais essa dificuldade. Então nada mais certo do que se você tem uma idéia, padronizar essa idéia, e todo mundo trabalha no mesmo nível. No princípio aqui também... (...) tudo o que a gente tinha... uma idéia boa... só podia ser feito com relação à Suécia. Por exemplo: "ah, eu quero melhorar o modo de eu estar apertando esse parafuso". Aí você tinha uma idéia e o engenheiro falava: "não, na Suécia é desse jeito e vai ter que ser como é feito na Suécia". Então, esse paradigma foi quebrado. Se tiver uma forma de trabalho melhor aqui do que na Suécia, a Suécia segue o nosso trabalho, assim como a Argentina, a Holanda e todas as fábricas.* **Pergunta:** *Isso é depois do P-2000?* **Mt:** *Já está começando agora [em 2000]. Mas o P-2000 já teve as primeiras palestras para explicar o que é o P-2000... e a gente está no processo de implantação da 1ª célula piloto [para o projeto Scania 2000], que é essa função que eu fiz parte. A gente seguiu os requisitos da Suécia, a gente fez pontuação e eles estão em uma pontuação que já pode ser certificada. (Mt, coordenador, entrevista em 17.04.2000)*

quando muito, de informações restritas às mudanças no seu setor, pareceu-nos que o processo de mudança na Scania não foi equânime e muito menos houve um trabalho mais forte de divulgação das linhas gerais dos projetos para os níveis diretamente vinculados à produção. Não fizemos entrevistas com chefes de produção, que são os superiores imediatos ao chefe de produção. O chefe de produção, conforme nos relata Fk, da comissão de fábrica da Scania/SUR, é comumente chamado de supervisor ou de especialista. Doravante, designaremos o termo "chefe de produção" para este trabalhador responsável pelas células.

No caso da fábrica de chassis, a implantação do Scania-2000 pareceu ter sido de responsabilidade de um “grupo de desenvolvimento” multifuncional estabelecido pela empresa. Segundo Mt, coordenador¹⁴⁵:

*... **Mt:** [a empresa] montou esse grupo [grupo de desenvolvimento da fábrica de chassis] para cuidar primeiramente do P-2000 e eu fui convidado para fazer parte desse grupo. Esse grupo tem dois supervisores [chefe de produção]¹⁴⁶ e dois coordenadores [líderes de grupos ou células]¹⁴⁷, o outro coordenador é de ônibus, e eu era de caminhão, que é para ter essa integração. **Pergunta:** A função específica desse grupo é o quê? **Mt:** Projetos. Novos projetos, projetos de melhoria. No caso do P-2000, a produção 2000, ele vai cuidar da mudança de sistema de produção, mudar a mentalidade do pessoal. Teve um outro processo que chamava Scania 90...**Pergunta:** Que é o P-90? **Mt:** Isso, o P-90, que modificava tudo aqui dentro: o sistema de trabalho, o comportamental... (Mt, coordenador, entrevista em 17.04.2000)*

Novamente, os termos para caracterizar os projetos são muito genéricos, o que pode significar o desconhecimento por parte dos chefes de produção sobre as mudanças que estavam ocorrendo na Scania. Na realidade, sob esta circunstância, o papel dos chefes de produção poderia ser o de apenas operacionalizar as mudanças.

Mas, conforme nosso entrevistado da comissão de fábrica da Scania/SUR, Rk, em termos de mudanças tecnológicas, a Scania modernizou-se a partir de 1990 e esse processo se estenderia até 1994, 1995, tornando as linhas da fábrica brasileira “melhores até do que as da Suécia”.¹⁴⁸ No que diz respeito ao padrão tecnológico das linhas de produção, elas estavam obsoletas e o processo produtivo no decorrer das mesmas

¹⁴⁵ O coordenador é o líder dos grupos de trabalho da Scania. Seu paralelo é o porta-voz na Mercedes. Os grupos na Scania são chamados também de células.

¹⁴⁶ Repetindo o que já dissemos anteriormente, o supervisor é o chefe de produção, que é o equivalente ao “mestre” na Mercedes. Os supervisores na Scania são identificados por nossos entrevistados também como “especialistas” e “chefes de produção”.

¹⁴⁷ Na Scania, o termo “célula” é utilizado tanto para designar a manufatura celular propriamente dita como o trabalho em grupo.

¹⁴⁸ Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

apresentava elevados estoques intermediários. Após 1990, com o processo de modernização, as linhas foram segmentadas em função do produto, como o conceito de mini-fábricas da Mercedes. As mudanças foram desde as mais complexas e mais caras, como mudança no layout, aquisição de novo maquinário, construção de uma nova fábrica de cabines, a Fábrica 1, que utiliza robôs na linha, até as mais simples, como disponibilizar os equipamentos de produção em trilhos suspensos (“sistema KT”).

Atualmente a Scania fabrica produtos prontos – caminhões e ônibus – e kits CKD para exportação, principalmente para o Peru. A Scania fabrica “motores veiculares” que são os motores a serem utilizados na montagem dos caminhões e ônibus da fábrica e “motores separados”, para a venda. Além disso, ela produz motores industriais (motores para gerador de energia, por exemplo) e marítimos (para embarcações). A fábrica de eixos abastece tanto a produção (fábrica de chassis) como a venda em separado. A fábrica de cabines é dividida em duas fábricas, chamadas Fábrica 1 e Fábrica 2. A chamada fábrica 1 é a mais moderna e nova. Na fábrica 1 a solda é feita por robôs e a funilaria ainda é feita por trabalhadores. Não há, segundo nosso entrevistado, estamperia na Scania¹⁴⁹.

Também houve, segundo nosso entrevistado, Fk, mudanças na organização do trabalho durante esse período¹⁵⁰. Segundo Fk, nessa época, a empresa adotou uma intensa política de treinamento dos trabalhadores¹⁵¹, nas mais diversas áreas (desenho

¹⁴⁹ Na Volvo, em Curitiba, também não havia estamperia. A fábrica era abastecida por fornecedores externos.

¹⁵⁰ Nosso entrevistado Fk, da comissão de fábrica/SUR, faz parte dos quadros da empresa desde 1989 e é membro da comissão de fábrica desde 1996, quando foi eleita a primeira gestão do novo sistema de representação (Sistema Único de Representação). Voltaremos a isso mais à frente.

¹⁵¹ A Scania construiu um centro de treinamento, chamado *Market Unit*, voltado para o treinamento não apenas de seus trabalhadores, mas também para distribuidores e motoristas particulares. O treinamento era voltado tanto para a produção como para a área administrativa.

industrial, matemática, robótica, etc), em função das novas máquinas que estavam sendo adquiridas, e trabalhou no sentido de enquadrar a empresa e os trabalhadores dentro das normas internacionais de qualidade (do tipo ISO), elevação de escolaridade, treinamento técnico (SENAI).¹⁵²

No decorrer desse processo de mudanças tecnológicas, houve, obviamente, como no caso da Mercedes, uma redução dos níveis hierárquicos.

*... então eles [empresa] reduziram, digamos, de sete ou nove níveis para quatro ou cinco níveis... havia uma gama de chefes [*Fk não especifica de qual chefe está falando] muito grande... o serviço que nós tínhamos que fazer era muito burocratizado. Você tinha que passar por um, por dois, por três... (...) muitas vezes a informação quando chegava no trabalhador chegava de forma distorcida. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)¹⁵³*

Foi, portanto, na primeira metade dos anos 90 que a empresa deu início a um processo mais intenso de modernização da produção e da melhoria da mão-de-obra, processo este que já se desenhava nos primeiros anos da década.

Neste período, década de 90, alguns acordos coletivos foram assinados entre empresa e sindicato. Foram assinados acordos sobre trabalho temporário, sobre trabalhadores transferidos¹⁵⁴, sobre participação nos lucros e resultados, acordos salariais. Nenhum deles, no entanto, versava sobre trabalho em grupo ou células. Segundo

¹⁵² “A Scania nessa época era uma grande escola que de vez em quando produzia caminhões”. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

¹⁵³ Entre o chão de fábrica e a presidência da Scania há cinco níveis: operador, supervisor/especialista (chefe de produção), chefe de seção, gerente e diretoria. Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

¹⁵⁴ O entrevistado utilizou outro termo – “trabalhadores demovidos” – para designar aqueles trabalhadores que foram transferidos de um setor para outro em função do setor anterior ter sido desfeito. Foi o que aconteceu com as ferramentarias. Quando a ferramentaria de uma determinada área era desfeita, por exemplo, alguns trabalhadores foram encaminhados para a linha de produção.

Fk, estes acordos foram todos assinados a partir de 1996, ou seja, quando o processo de modernização da Scania já estava em franco andamento.

Pergunta: Teve algum acordo específico sobre células... grupos e células?
Fk: Não, que eu me recorde não... e olha que eu conheço os acordos!
Pergunta: tudo isso foi feito meio que a revelia do sindicato, não? **Fk:** Sim, eles simplesmente anunciaram que... eles fizeram um plano, Scania 90, Scania anos 90... foi um investimento grande aqui na Scania... justamente começando em 1990, só que até fazer todos os projetos... a coisa começou a ser implantada mesmo a partir de 94... com a construção da fábrica nova [a fábrica 1]... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

O sindicato, segundo nosso entrevistado, não participou deste processo de modernização. Foi algo que veio de cima, por iniciativa da empresa.

O sindicato não participou... a empresa necessitava dessa modernização para fazer frente à modernização das outras fábricas também. Se ela [Scania] não modernizasse, isso aqui iria fechar. (...) Não houve negociação [sobre o processo de modernização]. O sindicato não foi contra. O sindicato só foi contra quando houve redução de pessoal. (...) ... nós tentávamos negociar uma remoção deste pessoal [a ser demitido] para outros setores... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

No entanto, apesar da ação do sindicato, a modernização da década de 90 teve, impactos diretos nos trabalhadores da produção. Por exemplo, alguns setores da usinagem, onde estavam alocados em torno de 60 trabalhadores, hoje funcionam com “cerca de meia dúzia” de trabalhadores, principalmente em função da automação do setor.¹⁵⁵ No decorrer deste processo de mudanças tecnológicas e organizacionais houve muitas demissões,

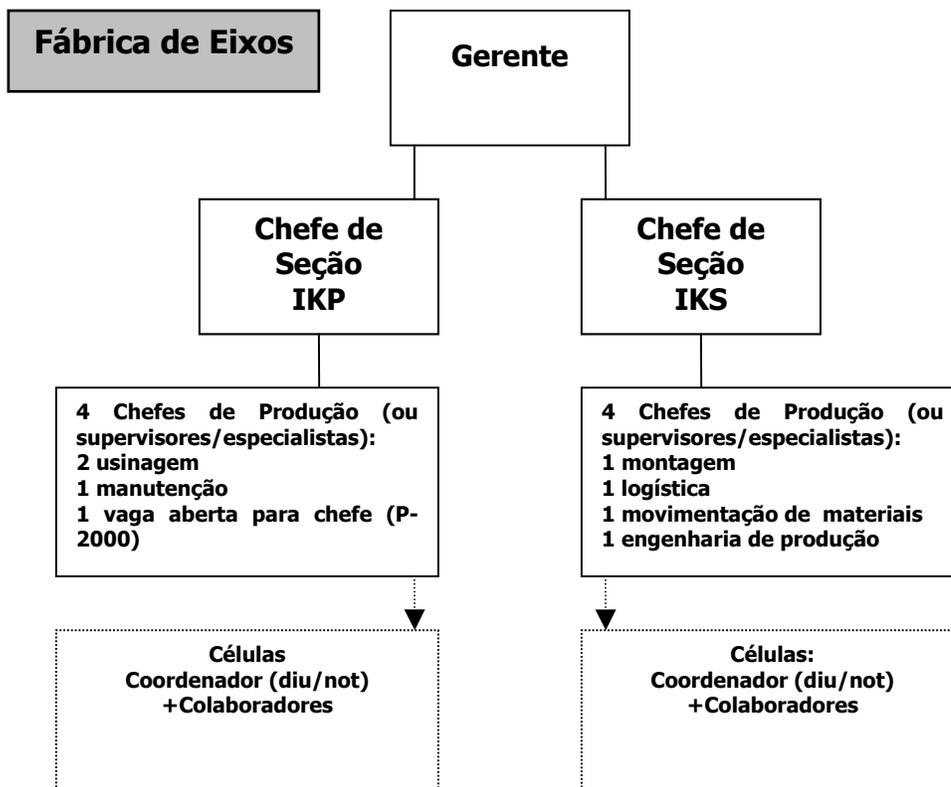
Pergunta: Nessa década de 90 teve diminuição de funcionários? **Fk:** Teve bastante.... **quando entrei aqui [Fk está na Scania desde 1989] tinha aproximadamente 3100 trabalhadores... hoje [2004] temos 2100, 2150 trabalhadores.** Isso porque foram admitidos 91

¹⁵⁵ “Eles [empresa] colocaram um tipo de máquina que você simplesmente abastece... e é só retirar o cabeçote no final”. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

trabalhadores que foram estagiários o ano passado [2003] e estão sendo admitidos mais 80 estagiários que provavelmente no fim do ano serão admitidos, efetivados. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

Novamente, tal diminuição reflete-se na estrutura de cargos da produção. Na área de produção esta estrutura não é muito complexa. Repete-se aqui, como na Mercedes, a baixa verticalização hierárquica em função da horizontalização da pirâmide de cargos. Vejamos o exemplo da fábrica de eixos (v. Figura 1).

Figura 1 – Organograma simplificado da Fábrica de Eixos¹⁵⁶



O organograma, com algumas variações, repete-se nas demais fábricas. Há um diretor de produção e abaixo dele os gerentes de fábrica. A Scania possui um **gerente**

¹⁵⁶ Nr, chefe de produção, entrevista em 13.04.2000

para cada fábrica. Para a fábrica de motores e para a de eixos, mesmo estando em prédios separados, há um único gerente responsável pelas duas áreas.¹⁵⁷ Nos níveis médios da pirâmide, conjuntamente com a área administrativa, há em torno de 95 cargos de gerência e chefias.

Abaixo dos gerentes a Scania tem os **chefes de seção**¹⁵⁸. Enquanto o gerente comanda uma fábrica, o chefe de seção tem a responsabilidade por um setor completo, incluindo a linha de montagem de motores, a usinagem de motores, a usinagem de virabrequins. Ou seja, cada seção destas teria um “chefe de seção” que se reporta ao gerente da fábrica.

Abaixo dos chefes de seção a Scania tem os chamados **especialistas** ou **supervisores** ou **chefes de produção**. Depois destes, aparece a figura do **coordenador de grupo**.¹⁵⁹ Os coordenadores não são cargos remunerados pela função de coordenação. O coordenador, teoricamente, é o líder do grupo.

No nosso exemplo acima, o da fábrica de eixos, existe um gerente responsável por toda a fábrica. A fábrica foi separada em duas seções, IKP e IKS.

IKS, ele está mais ligado com contato de terceiros, no caso da logística que é compras de material, contato com a Argentina, contato com a Suécia. Ele responde pela engenharia de produção, que são todos os apoios necessários que a produção necessita, é... movimentação de material. Enquanto que IKP está mais ligado à produção mesmo. Que é a usinagem de peças, componentes, pré-montagem... (Nr, chefe de produção, entrevista em 13.04.2000)

¹⁵⁷ Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

¹⁵⁸ O equivalente ao supervisor na Mercedes.

¹⁵⁹ Estes coordenadores são chamados de “coordenadores de linha” ou “coordenadores de células”. Como dissemos, na Scania, além da manufatura celular, o termo célula designa os grupos de trabalho. Praticamente em todas entrevistas, eles foram usados como sinônimos.

Cada chefe de seção tem, no caso da fábrica de eixos, quatro chefes de produção.¹⁶⁰ Por sua vez, cada chefe de produção tem sob sua responsabilidade um número variável de células. Por exemplo, Nr, que é chefe de usinagem, tem sob sua responsabilidade sete células (ponta de eixo, suporte de cilindro, tubo dianteiro, sapata do freio, tubo traseiro, suporte do freio e suporte da montagem). Cada uma destas células tem um coordenador, que é o líder do grupo¹⁶¹.

Na fábrica de eixos havia um total de 212 trabalhadores, sendo que, destes, em torno de 140 a 160 faziam parte de grupos de trabalho ou células. O número de trabalhadores por célula também varia. Segundo Nr, chefe de produção, ele tem células com três a doze trabalhadores. Há, no entanto, na fábrica de eixos, células com 24 trabalhadores.

[A célula da carcaça] tem 24 trabalhadores. Por que são 12 de dia e 12 de noite. No caso, só com referência, a ponta do eixo nós temos 12 pessoas, são 6 de dia e 6 à noite. O cilindro são 3 pessoas, 2 de dia e 1 a noite. Tubo dianteiro são 6 pessoas: 3 de dia e 3 à noite. A sapata do freio são 12 pessoas: 6 de dia e 6 à noite. (Nr, chefe de produção, entrevista em 13.04.2000)

O pessoal administrativo tinha suas funções estão vinculadas às diferentes fábricas. Por exemplo, um funcionário administrativo cuja função diz respeito à fábrica de eixos reporta-se ao gerente da fábrica. O gerente de fábrica, portanto, tem um papel importante na estrutura de poder da Scania, apesar de não interferir diretamente nos grupos de trabalho. Novamente se desenha uma estrutura de cargos vinculada a produtos e não mais aos departamentos. As funções agora giram em torno de cada fábrica (eixos, motores, montagem, etc) de forma muito similar ao que ocorre na Mercedes.

¹⁶⁰ O chefe de produção é o equivalente ao mestre na Mercedes.

¹⁶¹ O coordenador é o equivalente ao porta-voz na Mercedes.

No âmbito das representações trabalhistas dentro da Scania, uma das grandes mudanças na década de 90 foi sem dúvida a formação do Sistema Único de Representação (SUR). O SUR é resultado da fusão da CIPA e da comissão de fábrica. Este sistema foi objeto de acordo coletivo de trabalho assinado entre empresa e representantes em 1995.

A idéia desta fusão remonta, no entanto, à década de 80, mais especificamente a 1986, em um seminário no Rio de Janeiro no qual este tipo de representação única foi discutido.

Entre 1986 e 1996 houve muitas conversas entre sindicalistas e fábricas, né, tentando implantar o sistema... e a única fábrica que realmente aceitou a coisa foi a Scania. (L, comissão de fábrica da Scania, entrevista 13.01.2004)

Na empresa, a negociação aconteceu em 1995 e, em 1996, deu-se a fusão entre comissão de fábrica e CIPA. A princípio, a fusão ocorreu em função dos constantes atritos entre CIPA e comissão de fábrica.

Mas a comissão de fábrica poderia agregar às suas atividades políticas as atividades de segurança e prevenção de acidentes? De certa forma, a comissão de fábrica também age nas áreas que seriam da alçada da CIPA. A unificação foi muito mais uma questão política do que de definição de responsabilidades, de funções, de áreas de atuação. Para a comissão de fábrica, dentro de uma empresa relativamente pequena, ao invés de duas representações trabalhistas, mesmo que teoricamente com focos diferenciados de atuação, é muito mais vantajosa uma única representação. Portanto, o SUR é uma mudança importante na concepção de representação fabril. Há uma lógica, portanto, que é essencialmente política. Na realidade, a unificação, que ocorreu somente

em meados da década, é fruto de uma mudança de postura do próprio sindicalismo.

Mudança esta apontada por Fk, membro da comissão de fábrica /SUR,

.. porque o relacionamento com a fábrica melhorou muito, em razão desta unificação... e também em razão da mudança do tipo de pensamento que nós começamos a implantar a partir do Sistema Unico de Representação. (...) as diferenças principais [entre CIPA e comissão de fábrica] seria o radicalismo existente entre, digamos, o pessoal que compunha e o radicalismo que compunha também a CIPA... eram pessoas voltadas a outra direção política, eram realmente radicais, aquele tipo revolucionário, que achavam que o sindicalismo tinha que ser igual ao sindicalismo de 78, 80, quando faziam greves, ou seja o sindicalismo era da porta da fábrica para fora e não da porta de fábrica para dentro. (...) Antigamente quando você iria fazer uma reivindicação, primeiro você fazia greve e depois reivindicava... agora não, nós pautamos, mandamos para a empresa, marcamos uma reunião... e discutimos até a exaustão... a greve é o último recurso... o que nós queremos é negociar sempre (Fk, comissão de fábrica /SUR, entrevista 13.01.2004)¹⁶²

Atualmente o SUR possui 14 representantes, eleitos por chapa e de acordo com cada Subcomitê de áreas. Cada subcomitê é formado por um número variável de representantes, a saber:

1. Subcomitê de Motores e Eixos (4)
2. Subcomitês de Chassis (3)
3. Subcomitê de Cabinas (2)
4. Subcomitê de Logística/KD/SP-operacional (2)
5. Subcomitê - de Administração/SP-Restaurante/Transporte/Previscania (3)

O Comitê Coordenador do SUR, formado por 5 membros (um de cada área da empresa), é escolhido entre estes representantes. Deste Comitê define-se um Coordenador Geral e o Vice-presidente da CIPA.

¹⁶² O discurso de Fk, da comissão de fábrica da Scania/SUR, oscila de acordo com o tema. Ao conversarmos sobre o autoritarismo de alguns chefes de produção, Fk adota um discurso mais intransigente sobre este tipo de postura destes chefes. Nesta citação, ao tratar da relação dos grupos e da comissão de fábrica com a empresa, o discurso, pelo contrário, é mais conciliador. Talvez isso demonstre o que diremos mais à frente sobre a adoção de formas mais sutis de controle. A empresa controla os trabalhadores como antes, quando o controle era exercido pelo gerente. Mas agora ao “pulverizar” este controle pelos grupos, o “controle do gerente” não é mais o centro dos atritos, mas sim o controle exercido pelos grupos, personificado pela figura do chefe de produção.

Por sua vez, há, pelo lado da Scania, um Comitê de Negociação Interna da Empresa, formado por 14 membros e que é a representação da empresa junto ao SUR. O coordenador deste comitê de negociação é o correspondente à figura do Presidente da CIPA.

O total de empregados hoje na Scania, segundo o SUR, é de 2150, sendo que aproximadamente 800 são da parte administrativa e 1350 envolvidos na produção. Segundo Fk, membro da comissão de fábrica /SUR, a Scania não tem funcionários terceirizados na produção.

A convenção coletiva nossa não permite a terceirização na produção. Isso a convenção coletiva... que vale para todas as montadoras. (...) o que pode ser terceirizado são aqueles serviços não "core", aqueles serviços que não são ligados diretamente à produção. (Fk, comissão de fábrica /SUR, entrevista 13.01.2004)

Ainda segundo nosso entrevistado, Fk, a empresa não pode terceirizar linha de produção, usinagem, linha de montagem, nenhuma área envolvida diretamente com a produção.¹⁶³ Não é uma informação correta. Segundo Dr, chefe de produção da Scania, houve terceirização da produção:

Dr: *É. Então, o que acontece? Porque aqui nós temos 550 itens, só que a Scania não comportaria tudo isso formando células, não haveria espaço... Pergunta: Quando você fala itens são produtos. Dr: São produtos. Pergunta: Peças? Dr: Isso, são peças. Então, não haveria espaço para 550 células ou células intercambiáveis. Não haveria. Porque nós poderíamos estar fazendo por famílias de peças, mas não haveria condições para tudo isso. E houve uma... foi feito um "make or buy", uma terceirização de peças. E dentro dessa terceirização, lógico, diminuiu a quantidade... Pergunta: Passou para outra empresa fazer isso. Dr: Isso. Passou para outra empresa fazer as peças. E a Scania iria ter que demitir pessoas e ela foi redistribuindo essas pessoas. (Dr, chefe de produção, entrevista em 14.04.2000)*

¹⁶³ As áreas relacionadas por Fk foram as seguintes: "... usinagem de motores e eixos, montagem de motores, montagem de eixos, montagem, pintura e acabamento da cabine,... tudo por funcionários Scania". (Fk, comissão de fábrica /SUR, entrevista 13.01.2004)

Mesmo que esta “redistribuição de pessoas” tenha sido feita, faltam-nos dados mais claros para saber se houve ou não pressão neste sentido, por parte da comissão. Certo é que, independente da forma como o processo de terceirização se deu, houve diminuição dos quadros da empresa.

Segundo Fk afirma, como vimos de forma incorreta, “nenhuma área de produção foi terceirizada”, somente teria sido a manutenção, pois “a manutenção não é diretamente ligada à produção”. Há aqui uma certa confusão por parte do membro do SUR, pois a manutenção é uma área importantíssima de apoio à produção. Diferente, por exemplo, da área de segurança patrimonial e dos serviços de restaurantes, lembrados pelo nosso entrevistado como áreas que não foram terceirizadas em função da pressão da comissão de fábrica da Scania/SUR.

Apesar da manutenção ter sido terceirizada, e o nosso entrevistado não ter sido mais crítico em relação a esse processo, houve, segundo ele, duas outras tentativas de terceirização dentro da fábrica – a segurança patrimonial e os serviços de restaurante – que não foram aceitas pela comissão de fábrica da Scania/SUR, tendo sido objetos de negociação com a empresa.¹⁶⁴ Houve a tentativa de reverter dois processos de terceirização de áreas que não estão vinculadas diretamente à produção.

No caso da vigilância patrimonial, a comissão de fábrica da Scania/SUR exigiu que “os funcionários fossem da própria Scania”. É provavelmente um caso de reversão da terceirização pois, segundo Fk, os vigilantes foram terceirizados em algum momento, mas os novos vigilantes acabaram, por pressão sindical, sendo efetivados como

¹⁶⁴ No entanto, é no mínimo contraditório que a comissão de fábrica da Scania negocie com a empresa a terceirização ou não de setores menos vinculados à produção, como vigilância e restaurante, e não negocie a terceirização de um setor tão importante para a produção e para o emprego industrial como o da manutenção.

trabalhadores da Scania. Houve, nesse caso, uma redução salarial em relação aos antigos vigilantes anteriores à terceirização.

Foi o único momento que nós tivemos aqui funcionários por tempo determinado, temporários... então, eles foram admitidos temporariamente, ficaram o tempo que é determinado por lei, que pode ser estendido até dois anos, após este período de dois anos eles foram efetivados... com os salários melhorados...eles tinham sido admitidos como funcionários por tempo determinado com um salário bastante reduzido... e depois quando houve a efetivação dos mesmos, nós [comissão de fábrica da Scania/SUR e empresa] discutimos o salário e ele foi bastante elevado... não chegando ao salário dos antigos vigilantes... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

No caso dos serviços de restaurante, houve um acordo que remanejava os trabalhadores deste setor, todos vinculados à Scania, para a produção. Novamente houve redução de salários.

Eles [empresa] tentaram terceirizar o restaurante... nós não permitimos... nós atuamos e provamos à eles que era melhor ficar sem terceirizar. E até hoje não foi terceirizado... foi reduzido o salário porque... mudaram... pegaram as pessoas do restaurante e até hoje estão fazendo isso... foi um acordo de três anos... eles estão mandando as pessoas que tem capacidade para isso... e os não aposentados... estão mandando para a produção e admitiram um pessoal novo, com salário reduzido. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

Todos os trabalhadores da Scania são mensalistas. O membro da comissão foi enfático ao dizer isso. Tal situação decorre de um acordo assinado em 1998 no qual ficou estabelecido que não haveria mais a figura do trabalhador horista. Deste acordo resultaram duas categorias: o mensalista administrativo e o mensalista de produção.

Aqui já se reflete uma característica peculiar aos agentes, empresa, sindicato e trabalhadores da Scania. Em relação à concorrência trata-se de uma empresa pequena tanto no volume de produção quanto no de vendas. No entanto, pelo lado da empresa, é presente o pioneirismo característico da empresa sueca nas inovações das relações do trabalho (o que não significa que não tenham ocorrido atritos na implantação

destas inovações) e, pelo lado dos trabalhadores, a tradicional militância da comissão de fábrica da Scania, particularmente lembrada na região do ABC. Lembra-nos Fk, membro da comissão de fábrica/SUR, que a Scania foi a primeira não apenas na criação do sistema único de representação, mas também “foi a primeira” a reduzir a jornada de trabalho para 40 horas semanais, a “chamar todos os trabalhadores, todos, tanto de produção como administrativo como mensalistas”. As 40 horas semanais foram negociadas pelo SUR e foram objeto de acordo coletivo.

6.3. A estrutura dos grupos

Na Scania os chamados “grupos de produção” ou “células” recebem o nome de Grupos Autônomos de Trabalho (GAT). A implantação dos grupos na Scania reporta-se, também, também, aos anos iniciais da década de 90.

Nosso entrevistado, Fk, participou de um dos grupos de desenvolvimento e implantação das células na Scania. Seu grupo, o da “célula de complementação de motores”, foi um dos primeiros grupos da Scania. O processo de implantação dos grupos foi iniciado por volta de 1992 e durou até 1994, segundo Fk.¹⁶⁵ Na realidade o processo de implantação dos grupos ou células foi diferenciado entre as diversas mini-fábricas. Em alguns casos, como na fábrica de chassis, nosso entrevistado afirmava, em 2000, que o processo de implantação de células ainda estava em andamento.

Pergunta: *As fábricas de cabines trabalham com grupos? Com células? **Jc:** Trabalham com grupos de células. Ela não está totalmente implantada no*

¹⁶⁵ Fk, nosso entrevistado, é membro do SUR (Sistema Único de Representação) desde 1996. Fk não trabalhava na comissão na época de implantação dos grupos. Não sabe se houve negociação.

total da Scania, mas ela está caminhando para isso. Jc, chefe de produção, entrevista 14.04.2000)

Os trabalhadores das células são multifuncionais, ou seja, estão preparados para realizar qualquer trabalho dentro de suas respectivas seções. Em caso de faltas, o trabalho do ausente pode ser realizado por qualquer membro do grupo. A redistribuição das tarefas do ausente pode ser feita pelo grupo. O supervisor ou chefe de produção tem o controle sobre as faltas através de um sistema informatizado, chamado de "Ronda". No entanto, não ficou claro nesta entrevista se é o supervisor ou os membros do grupo que detém o controle sobre as faltas e redistribuem as tarefas.¹⁶⁶ Por sua vez, Dr, chefe de produção, esclarece melhor que a redistribuição de tarefas pode ser feita pelo grupo, mas o controle sobre as faltas é feito pelo chefe de produção:

Pergunta: Controle de faltas, por exemplo. **Dr:** *Aí sou eu que faço. Eles anotam em um caderno, porque eu tenho que fazer justificativas no meu sistema. (...)* **Pergunta:** *Por exemplo, eu encontrei esse caso acho que na Mercedes... um cara que liga aí, porque morreu um parente e diz que vai faltar (...).* **Dr:** *O coordenador normalmente reporta isso para mim e anota no caderno. Eles têm um caderno, onde eles anotam...* **Pergunta:** *E aí as atividades que o cara fazia eles...* **Dr:** *Redistribuem entre eles e fazem. (Dr, chefe de produção, entrevista em 14.04.2000)*

Cada célula de produção tem um coordenador ou líder de célula. Segundo nosso entrevistado, Fk, nesta célula havia em torno de 10 a 15 trabalhadores. Ainda segundo ele, o coordenador era eleito informalmente pelos próprios trabalhadores, não podendo "haver ingerência de nenhum chefe", e tinha um mandato de um mês, mas com a possibilidade de recondução ao cargo. Na realidade, este primeiro mês era um período

¹⁶⁶ Havia a figura do "relief", um trabalhador "reserva" que "ficava ali abastecendo, fazendo uma coisinha, fazendo outra, ajudando quem tivesse maior dificuldade... ou quando o trabalhador faltava", mas que deixou de existir após o processo de modernização da fábrica. "Nós calculávamos [o volume de trabalho e] a mão-de-obra [disponível] da linha e calculávamos 3% a mais justamente para ter este reserva... hoje em dia não existe mais este cálculo de 3%... eles

de experiência, ou seja, “se os trabalhadores tivessem gostado dele [do coordenador] e achassem que ele poderia continuar, ele continuava indefinidamente”.¹⁶⁷

Tal informação, no entanto, não condiz com a fala de Mt, coordenador da fábrica de chassis, que afirma:

Pergunta:: Como é o processo de escolha de um coordenador de grupo da fábrica de chassis? **Mt:** **No início quem escolheu foram os supervisores,** porque senão seria assim: “vou escolher aquele cara, porque ele é meu amigo”. Não ia dar certo. Agora a gente escolhe assim: se a experiência dele está um pouco mais elevada do que os outros membros do grupo... Nós temos um manual de coordenador que foi feito em uma editora e está sendo entregue agora para o pessoal. Lá está discriminando tudo que o coordenador tem que fazer. E lá está discriminado o seguinte: como o chassi tem um nível de escolaridade muito alto, lá o coordenador tem que ter o segundo grau completo, tem que ter noção de inglês, porque a gente recebe muitas visitas da Suécia e de outros países, então a maioria tem noção de inglês ou tem o inglês fluente. Ele também tem que ser um líder carismático, a gente pede isso. E tem que ser assim, pelo menos 80% de voto para ele ser considerado coordenador, para ele ser escolhido pelos membros da célula. **Pergunta::** Ah tá... Ele tem um mínimo que ele é eleito, então? **Mt:** Tem. Porque para evitar o que aconteceu no passado que foi escolhido um coordenador e depois teve um desentendimento e caiu muito a produtividade aqui dentro. **Pergunta::** Desentendimento com quem? **Mt:** Entre o coordenador e o colaborador. Porque a idéia aqui é nunca ser autoritário,...

Aqui há uma diferença fundamental entre a Mercedes e a Scania. No caso da Mercedes, o processo de escolha do líder de grupo (ou porta-voz) é regulamentado e institucionalizado. A eleição e a atribuição de responsabilidades do líder é pautada pelo acordo coletivo, ou seja, é fruto da negociação entre empresa e sindicato. Em função disso, os mecanismos de escolha, por exemplo, são muito mais formalizados na Mercedes do que na Scania, ou seja, há um “processo eleitoral” e um “mandato” do líder de grupo na Mercedes com regras mais claras e definidas do que na Scania. Nesta última, segundo

[empresa] cortaram fora... hoje, faltou, eles [grupos] têm que se virar. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

¹⁶⁷ Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

Fk, não houve nenhum acordo que tratasse especificamente da implantação de grupos de trabalho.

No entanto, no caso da Scania, se no início os grupos determinavam a escolha de seus líderes ou estes eram escolhidos pelo supervisor, o que prevaleceu no decorrer destes anos foi a segunda opção.

... hoje infelizmente foi desvirtuado o conceito [de grupos] (...) Hoje [em algumas células] nós temos a célula ou grupo de trabalho e o chefe [supervisor/especialista] determina quem vai ser o coordenador. O supervisor chega lá [na célula] e fala "não, eu quero que o Joaquim seja o coordenador". Isto está errado, quem tem que determinar o coordenador são os trabalhadores porque eles são um grupo de trabalho, como você disse, um grupo autônomo de trabalho. (...) Infelizmente é a empresa [quem indica] agindo de forma contrária ao que nós determinamos quando nós montamos o que seriam grupos de trabalho, o que seriam células. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

Os objetivos de ampliar a participação dos grupos para além da obtenção de maiores índices de produtividade foram, portanto, desfigurados. E isto é muito visível no papel dos coordenadores nessa nova configuração.

Pergunta: qual é a função do coordenador de uma célula? **Fk:** O coordenador de uma célula ele tem que determinar... não deixar que falem peças, que não atrase a produção e tem que manter a harmonia do grupo. (...) O supervisor passa a ordem, ao invés de passar a ordem para cada trabalhador em particular, ele passa a ordem para o coordenador e o coordenador é que distribui... mas normalmente nas reuniões que eles fazem de manhã, o supervisor já passa todas as ordens, mas durante o serviço se existe alguma mudança que tenha que ser feita ela passa para o coordenador... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

Em função da ausência de discussão, de negociação ou de participação dos trabalhadores na definição das funções de coordenador do grupo, pois as instruções sobre a coordenação foram passadas aos trabalhadores através de um manual, a implantação dos grupos inicialmente obedeceu a critérios muito localizados, ou seja, foi um processo determinado de acordo com as características de cada área onde os grupos e as células

foram sendo implantados. Isso tornou o processo de implantação pouco homogêneo e acabou refletindo nas responsabilidades e atividades dos coordenadores que variam de célula para célula. Talvez, a empresa tenha achado que a autonomia na implantação dos grupos teria o mesmo efeito que o encontrado na Suécia. E, no caso da escolha do coordenador, houve uma incompatibilidade de culturas. Aqui, a cultura do chefe, principalmente no início dos anos 90, ainda era muito visível. E parece que ao final da década, pelo menos na Scania, ainda era a tônica.

Apesar da falta de informações mais detalhadas, o que percebemos nas nossas entrevistas na Scania é que havia vários grupos implantados ou em fase de implantação. No entanto, esse processo não nos pareceu estar sendo feito de forma homogênea. Há diferenças nas atividades e, aqui o que mais nos interessa, nas relações entre chefes e subordinados. Não havia, por exemplo, atividades do coordenador ou do chefe de produção bem delimitadas. Em alguns casos, por exemplo, o chefe de produção nos pareceu por demais autoritário e centralizador, em outros casos, ele demonstrou ser mais acessível, mais flexível e aberto ao grupo. No entanto, todos demonstraram que a autoridade sobre o grupo era do chefe de produção. Acreditamos, então, que o coordenador do grupo acaba sendo um reflexo da personalidade do seu superior imediato, ou seja, o chefe de produção. A célula, então, nunca fica “sozinha”. Quando o chefe de produção não está presente fisicamente, em alguns casos, ele tem no coordenador de grupo o seu fiel escudeiro.

Todos os grupos realizavam, e ainda hoje realizam, uma reunião semanal e uma diária, geralmente pela manhã, antes de dar início ao trabalho, ou nos intervalos para almoço. Nenhum dos temas discutidos nestas reuniões vão além das atividades envolvidas diretamente com a produção (problemas com peças, produção diária etc).

No caso das reuniões semanais, chamadas de “Grupos de Segurança”¹⁶⁸, os temas, além das questões relativas ao dia-a-dia de trabalho, conforme o próprio nome designa e segundo Fk, ficam restritos às questões de segurança.¹⁶⁹ No chão da fábrica, há mesas grandes dispostas para que os trabalhadores possam realizar estas reuniões e também para que funcionem como um espaço de convivência para eventuais intervalos de descanso. Não há, segundo Fk, por exemplo, em nenhuma destas reuniões semanais ou diárias, uma discussão sobre questões salariais ou eventualmente problemas de relacionamento entre chefes e membros dos grupos.

No entanto, em nossas primeiras entrevistas, esta não era a característica dos grupos.

Pergunta: Mas aí você tem uma espécie de formalização? O dia que eles quiserem fazer reunião já tem... **Mt:** Já tem essas reuniões de terça e quinta. **Pergunta:** Ah, já é uma coisa marcada. **Mt:** A fábrica inteira pára as 7:15 e vai até às 7:35, estourando 7:45. **Pergunta:** Para o pessoal da linha fazer reunião? **Mt:** Fazer reunião. Tem a célula, tem o grupo, tem a mesa, eles se reúnem. **Pergunta:** E geralmente é discutido o que nessas reuniões? **Mt:** Tem uma reunião do coordenador com os colaboradores, e tem uma reunião do supervisor [chefe de produção] com os colaboradores e o coordenador junto. Com o coordenador, ele [o grupo] vai discutir bastante coisa comportamental, problemas que teve na semana anterior de trabalho... ele [o coordenador] faz um resumo e passa para o pessoal. Ele chama a atenção quando for necessário e também elogia. **Pergunta:** Problemas de trabalho em que sentido? **Mt:** **Caiu a produtividade** e a gente vê que foi um fator humano, a gente vai tentar corrigir, mas nunca dando bronca. A gente tem que apontar o problema, a gente tem que levar esse problema já com uma solução. Isso aí é uma coisa feita já aqui. Então a gente discute isso, discute uma forma melhor de trabalho, a gente pesquisa muito, os coordenadores pesquisam bastante, então a gente está sempre trazendo alguma alternativa para o pessoal, alguma novidade de estudo, algum curso fora, que a gente está trazendo sempre. E também tem um trabalho novo aí que é de motivação, que é trazer um material, uma leitura de motivação para o pessoal. **Pergunta:** E a reunião do supervisor [chefe de produção com o grupo] como é? **Mt:** Ele vai trazer todo o trabalho da Scania **na parte de objetivos para aquele mês, ou para a semana. Também se tem alguma coisa que o coordenador**

¹⁶⁸ Segundo Fk, a política de segurança na Scania é muito forte.

¹⁶⁹ Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004

não conseguiu resolver com o colaborador, ele achou que para o nível dele estava meio difícil, então ele conversa com o supervisor e o supervisor conversa com a célula. (Mt, chefe de produção, 17.04.2000)

Novamente, a presença do chefe de produção é fortíssima. O coordenador de grupo pode, como no caso acima, até ter uma posição mais próxima do grupo, mas reporta-se costumeiramente ao chefe de produção. E mesmo assim, a ênfase é sempre em questões de produtividade e cumprimento de metas. A fala acima é pouco definida no que diz respeito a questões de relacionamento e é muito enfática quando o assunto é produção.

A questão salarial não é, obviamente, de responsabilidade do grupo, mas sim do sindicato e das comissões de fábrica. Os grupos teoricamente podem tratar deste e de outros temas, mas como vimos, a preocupação central não são temas como estes. Faltas, rodízios, férias e outras decisões menores dependem, portanto, da figura do chefe de produção. As reuniões são simples canais de comunicação entre “colaboradores” e “níveis médios”. A autonomia, em alguns grupos, é baixíssima. O grupo pode até levar, nestes casos, reivindicações, mas quem decide ao final é o chefe de produção. No entanto, também há outro chefe de produção que permite ao grupo ter uma participação maior, com maior autonomia. Tudo fica, então, muito subjetivo, vinculado à personalidade do chefe de produção.

Diferente da Mercedes, esses problemas de relacionamento entre supervisores e membros do grupo também são em grande parte resolvidos pela comissão de fábrica da Scania/SUR.

Além disso, a relação entre o supervisor/chefe de produção, o coordenador e os membros do grupo, em alguns casos, subverteu-se. O coordenador, que deveria ser escolhido pelo grupo, acabou muitas vezes sendo escolhido pelo chefe de produção. Com

isso, a figura do líder de grupo e suas funções ficam subordinadas ao estilo, bom ou ruim, de liderança dos supervisores.

***Fk:**... como nós recebemos poucas reclamações dos trabalhadores... são poucos os que têm coragem vamos dizer assim, de se dirigir a nós e reclamar do chefe [supervisor]... porque eles acham que a gente vai chegar lá e pode falar o nome dele e tal... nós sempre omitimos qualquer nome na hora de uma negociação... a não ser que seja um caso específico, aí não tem jeito... mas nós interferimos várias vezes, inúmeras vezes nós chegamos nas reuniões e falamos com o chefe [supervisor]... que ele deveria sair fora, que ele deveria se afastar e deixar que os trabalhadores decidissem, porque o conceito de célula não era aquele, mas como a fábrica foi tomando conta disso [dos grupos] parece que isto se generalizou... então todos os chefes [supervisores] costumam dar palpite... **Pergunta:** eles [os supervisores] dão palpite ou ordem? **Fk:** ... **eles [supervisores] determinam quem vai ser o "cara"... quem vai ser o coordenador [dos grupos]...** existem alguns chefes que são muito queridos pelos trabalhadores... são chefes que eles tratam o trabalhador como realmente deve ser tratado, que é a "política Scania"... de tratamento do pessoal... estes, eles [supervisores] deixam ao cuidado dos trabalhadores... eles vão lá simplesmente fazer a reunião e mix de trabalho.. olha hoje vamos ter que produzir assim, assim, assado... o resto eles deixam aos cuidados dos trabalhadores. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)*

Não parece ser de interesse da empresa colocar limites às ações do chefe de produção, desde que os objetivos de produtividade estejam sendo cumpridos. Quem deveria estar limitando a ação do chefe de produção autoritário era a comissão de fábrica e/ou os próprios grupos quando bem estruturados e em contato estreito com a comissão de fábrica. E esse controle pode acontecer em dois momentos. Na origem da implantação dos grupos, alinhavado com um acordo coletivo que especifique claramente as funções e os limites de ação dos cargos. E após a implantação, com a atividade de supervisão e fiscalização do cumprimento destes acordos.

A comissão de fábrica da Scania/SUR, portanto, pareceu-nos ter pouca influência sobre o funcionamento dos grupos. Sua atuação sobre o autoritarismo dos supervisores só ocorre depois que o problema acontece. Se as regras sobre o funcionamento dos grupos, inclusive o raio de ação e influência dos membros do grupo

bem como dos supervisores e chefes de seção, tivessem sido objeto de regulamentação, como ocorreu no caso dos grupos da Mercedes, talvez o problema pudesse ser diagnosticado e resolvido na “origem” e, hoje, o papel do SUR seria muito menos o de fiscalizador dos abusos de autoridade do chefe de produção, sobrando mais tempo para as atividades mais diretamente ligadas à luta sindical. Como vimos acima, um controle mais institucionalizado no que diz respeito à escolha do coordenador ou líder de grupo está praticamente ausente na Scania. O papel da comissão de fábrica, portanto, é fundamental para evitar os excessos eventualmente cometidos pelos supervisores e para manter o espírito que foi proposto na concepção inicial dos grupos de trabalho. A semi-autonomia dos grupos na Scania fica à mercê dos humores dos supervisores e na dependência da eventual pressão da comissão de fábrica/SUR. Só há “autonomia” mesmo para questões de produção ou para assuntos muito simples.

Pergunta: *O que os grupos podem decidir e o que ele não pode decidir?*
Jc: *Dentro da área específica dele, na minha opinião ele pode definir tudo. Agora existem aberrações, vamos extrapolar um pouco. O consenso dessa célula é mudar a cor dessa sala aqui de branco para preto. Será que é consenso ou como é isso? Então, existem os padrões. Os padrões também têm de ser seguidos... (...)*
Pergunta: *Uma camisa creminha e uma calça verde.*
Jc: *Creminha e a calça cinza. Se você pegar a qualidade da calça era a mesma qualidade da calça cinza.*
Pergunta: *Isso foi decidido pelo grupo?*
Jc: *Pelo grupo. Há alguns anos atrás foi feito... apresentaram vários padrões e foi escolhido por um comitê geral. Foi feito um desenho pela fábrica e analisado.*
Pergunta: *Mas eles, por exemplo, questões mais polêmicas do tipo salários, eles podem chegar: "olha, Jc...".*
Jc: *Ainda não. Ainda não, mas eu acho que o futuro é esse.*
Pergunta: *Mas eles não chegam [e reivindicam]?*
Jc: *Chegam... olha, existe já um questionamento [por parte dos grupos]. Por isso [desconversando] que eu digo para você que de uma forma geral nós estamos chegando já nos anos 2000, nós falamos que nós temos o programa Scania 2000.*
Pergunta: *Ah sim, o [outro entrevistado] me falou um pouco.*
Jc: *Daqui... no final, quer dizer, vai se falar em plano de produtividade e tudo... e vai por grana nessa [fase]. Acho que vai chegar em um ponto que vai chegar nesse ponto também, da remuneração ser analisada. (Jc, chefe de produção, entrevista em 14.04.2000)*

Quando perguntado se os grupos melhoraram a forma de se trabalhar na empresa, Fk, membro da comissão de fábrica/SUR, deu-nos uma resposta afirmativa. No entanto, o grupo restringe-se a isso, a realizar melhor as tarefas que antes eram passadas para cada trabalhador individualmente. Trata-se, portanto, de um grupo cujo objetivo principal é o de cumprir as tarefas relativas à produção.

Pergunta: Por que você acha isso? [nas palavras de Fk, os grupos são "um ótimo recurso de trabalho"]. **Fk:**... o trabalhador se sente melhor, porque ele tem mais liberdade, ele se sente com muito maior liberdade, ele não é vigiado o tempo todo, **o chefe [supervisor] não fica o dia inteiro ali no pé do trabalhador**, ele é autônomo, ele recebe a ordem de fazer um trabalho... x peças por dia, x conjuntos por dia, então eles determinam como vão fazer... então, digamos se eles quiserem trocar de postos de trabalho um com o outro eles trocam... **Pergunta:** esse grupo ele é um grupo, como eu vou chamar... ele é um grupo multitarefa exclusivamente? Ele não é um grupo de discussão de... questões polêmicas do tipo salário... **Fk:** Não... **Pergunta:**... nada disso?... **Fk:** Não,... **Pergunta:** relacionamento?... **Fk:** Não,... **Pergunta:**... e qual o canal que o trabalhador tem para este tipo de reivindicação? **Fk:** O canal que eles têm é o SUR... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004, grifo nosso)

Novamente, a figura do supervisor é central na definição dos temas a serem abordados pelo grupo. Percebe-se que não poucas vezes o coordenador tem o seu papel de líder do grupo muito prejudicado, passando a ser muitas vezes apenas um "supervisor em segundo grau" que assume o papel de supervisão por ocasião das eventuais "ausências" do supervisor ou chefe.

Fk: no grupo eles não fazem isso [reivindicações salariais]... porque no grupo... (...) tem os assuntos específicos para serem tratados... eles [os grupos] não podem tratar de salário, por exemplo... claro, estaria aberto, se eles quisessem, acho que estaria aberto até para eles tratarem disso, mas eles não tratam... **Pergunta:** Quem determina estes assuntos [a serem tratados nas reuniões dos grupos]? **Fk:** Infelizmente, quem determina é a chefia [supervisores] que está ali junto deles, porque eles não estão sozinhos... eles [o grupo] não discutem sozinhos, como seria o certo, a chefia sempre está ali presente... então é a mesma coisa que o trabalhador na área administrativa... ele trabalha cara a cara com o chefe, então ele não vai ficar lá falando determinada coisa... então eles [os trabalhadores] retêm... porque eles têm medo... entre aspas... eles

*têm medo de que se eles falarem, eles tem medo de serem perseguidos... alguns trabalhadores falam para o chefe os erros, mas eles falam os erros de produção... eles não reclamam de salário... às vezes eles reclamam das condições de trabalho... Pergunta: Dentro do grupo? Fk: Isso, dentro do grupo... reclamam das condições de trabalho que, digamos, podem estar causando um problema de doença profissional... isso eles reclamam para o chefe, dão sugestões... as reuniões dos grupos... também é muito importante para isso, para que eles dêem **sugestão de melhorias de como o trabalho pode ser realizado em um menor tempo e com o menor esforço... claro, isso é vantajoso para a empresa sempre...** (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)*

Significa, de forma mais simples, que para as questões vinculadas à produção o grupo tem a “autonomia” de que nos fala nosso entrevistado, ou seja, o grupo “está sozinho”. E mesmo assim, uma autonomia muito limitada. O grupo, segundo Fk, não tem nenhum controle sobre a programação da produção ou sobre o ritmo de trabalho (“Isto daí [o ritmo de produção] é determinado pelo *target* da linha”).

Agora, para as questões mais políticas, do tipo reivindicações salariais ou até mesmo sobre o caráter autoritário da supervisão, em alguns casos, aí sim o grupo “*não está sozinho*”, há limitações impostas pelo supervisor no que diz respeito ao que pode e não pode ser discutido. O poder do supervisor na tomada de decisão é muito superior à interferência do grupo. Em alguns casos, este poder é relativamente partilhado com os membros do grupo. No entanto, isso depende da vontade pessoal do supervisor e não de regras estabelecidas, por exemplo, em acordos entre empresa e a comissão de fábrica.¹⁷⁰

Segundo Fk, no caso de salários, “eles [os trabalhadores] só reclamam mesmo com a comissão de fábrica”.¹⁷¹ Além de salário, o mesmo ocorre também em questões como participação nos lucros, aposentadoria, Previ-Scania (plano de saúde coletivo) ou seja, são temas fora da alçada dos grupos. O grupo apenas discute questões do trabalho e de segurança.

¹⁷⁰ Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

... que nem há pouco tempo, nós fizemos o PLR [participação nos lucros e resultados], fizemos na campanha salarial [2003]... porque a campanha salarial acabou sendo feita por empresa... e, como não podia deixar de ser, a Scania foi a primeira a aceitar o 18,01% [de aumento]... eles queriam pagar apenas 15,7%... aí nós tivemos os 2% de aumento real... houve uma pequena greve e a Scania cedeu e aceitou os 18,01%. (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)

Os grupos, portanto, não esvaziaram as funções da comissão de fábrica ou do sindicato. A comissão de fábrica/SUR recebe todo tipo de reivindicação, mas é sempre o abuso do supervisor que é, novamente, lembrado por nosso entrevistado.

Pergunta: *vamos pegar um exemplo, condições de trabalho...o cara leva para o grupo um problema sobre uma máquina que esta dando lesão por esforço repetitivo... aí o chefe diz "não, este não é um assunto a ser discutido porque a máquina é muito cara"... eles [o grupo] viriam ao SUR?*
Fk: *Eles vêm, reclamam, porque nossa função também é CIPA... e é nossa função... apesar de não ser feito... nós não fazemos levantamento de risco... quem faz é a área de segurança industrial [da empresa]... então eles fazem o levantamento de risco dos setores... nós [SUR] não estamos tendo acesso a este levantamento... acho isso errado... mas quando o trabalhador acha que está se esforçando demais no trabalho ele reclama... muitas vezes... nós recebemos através do telefone... ele não se identifica (...) é como se fosse o disque-denúncia... olha está acontecendo isso, isso e isso, o chefe está pressionando demais aqui na linha tal, vocês [SUR] precisam dar uma olhada, que ele está aqui forçando a barra.... então, nós vamos lá na linha... verificar o que está acontecendo. (...) aí eu vou lá verificar o que está acontecendo... converso com os trabalhadores... "olha eu recebi uma denúncia"... aí eu vou lá e analiso o trabalho... caso realmente esteja acontecendo o que foi dito, aí nós chamamos o chefe de seção, aí não é o supervisor não, e conversamos com ele [chefe de seção] para que ele junto com a engenharia de processos procure sanar o problema... **Pergunta:** *o grupo jamais faria isso no caso do supervisor...*
Fk: *o grupo não faz... existem alguns [membros de grupo] que são nossos colegas e que fazem [este tipo de reclamação]... mas eles se sentem discriminados dentro do grupo...(...) o grupo não substituiu o sindicato em hipótese nenhuma... nem o sindicato, nem a CIPA (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)**

A "indicação" por parte da empresa ou das chefias não é sempre visto como algo negativo. Na realidade, tanto coordenadores de grupo, supervisores e chefes de seção só são preocupação da comissão de fábrica da Scania/SUR quando ultrapassam os

171 Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004.

limites do que a comissão de fábrica entende por autoridade do grupo, quando estes não permitem que o grupo se manifeste.

***Fk:** Existem alguns chefes de seção... que dão a ordem e simplesmente querem que seja executada... agora existem, como eu disse alguns chefes aqui dentro da fábrica que são excelentes, então a gente não se preocupa com eles... **Pergunta:** Mesmo ele tendo sido indicado pela empresa? **Fk:** Sim, foi indicado pela empresa, mas... todo mundo já gostava dele, pela forma de agir, pela forma de atuar...ele não é um "chefe", ele é um facilitador, um coordenador de trabalho... (Fk, comissão de fábrica/SUR, entrevista 13.01.2004)*

6.4. Grupos na Mercedes e na Scania

	MBB	Scania
Sobre a existência de Grupos	Década de 90, regulamentada	Década de 90, sem regulamentação
Identificação grupo/célula	Pouca	Sinônimos
Negociação com o sindicato	Presente	Ausente
Papel do grupo	Questões relativas à produção e interferência significativa nas decisões.	Questões apenas relativas à produção Pouca ou nenhum interferência
Autonomia	Maior	Menor
Organograma simplificado de cargos na Produção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente 2. Supervisor 3. Mestre 4. Porta-voz do grupo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente 2. Chefe de seção 3. Chefe de produção, supervisor ou especialista 4. Coordenador de célula
Controle do Mestre (MBB) ou do Chefe de produção (Scania) sobre os grupos	Há controle, mas há uma necessidade maior de negociação	Há controle, mas há casos em que o Chefe de Produção é mais carismático e outros em que ele é mais autoritário
Influência política de Mestre/Chefe de produção nos grupos	Baixíssima	Fortíssima
Líderes dos grupos	Porta-Voz	Coordenador
Papel do Líder de grupo	Cuida da produção e de outros assuntos do grupo, tem mais influência política	Apenas um "supervisor reserva", sem influência política nenhuma
Escolha do líder	Pelo grupo, acompanhamento da empresa sem influir na escolha.	Pelo supervisor, sem um acompanhamento da empresa no sentido de influir diretamente na escolha.
Papel do sindicato/CF	Negociação na implantação dos Gs Fiscalizador do cumprimento do acordo e de eventuais abusos de autoridade Não há substituição da CF pelo grupo.	Não houve negociação na implantação do Gs (veio da empresa). Fiscalizador de eventuais abusos de autoridade Não há substituição da CF pelo grupo

O quadro acima demonstra de forma resumida a comparação entre o que pudemos na Mercedes e na Scania, no que diz respeito aos grupos.

De forma geral, as duas empresas, como vimos, acabaram por utilizar os grupos como instrumento de organização do trabalho no chão de fábrica. O período de

implantação e consolidação destes grupos obedeceu ao que foi visto na bibliografia analisada. Ou seja, desconsiderando algumas imprecisões, os grupos surgiram nas empresas estudadas no início dos anos 90 e, salvo algumas ligeiras diferenças, foram implantados em meados da mesma década.

A nosso ver, o grande diferencial encontrado entre Mercedes e Scania é que se na empresa alemã os grupos foram objeto de intensa negociação entre empresa e sindicato, resultando em acordo coletivo específico sobre o tema, na Scania, o mesmo não ocorreu. Na Mercedes, o processo de implantação dos grupos obedeceu à lógica de discutir as propostas apresentadas, assinar um acordo específico sobre grupos e, após isso, implantar. Na Scania a implantação dos grupos obedeceu à lógica da empresa em todo o processo. Os reflexos são visíveis na estrutura interna de funcionamento dos grupos e também no que diz respeito à atuação da Comissão de Fábrica da Mercedes e do SUR na Scania.

Em função do acordo sobre células e grupos assinados separadamente na Mercedes, estes dois conceitos apareceram de forma mais clara em nossas entrevistas. Enquanto que na Scania, célula e grupos são muitas vezes utilizados com o mesmo significado que indica que, de fato, predomina apenas um deles. Parece que de acordo com seu funcionamento e pequena autonomia, os grupos na Scania aproximam-se muito mais de células do que de grupos semi-autônomos¹⁷². Vimos, no capítulo sobre a Mercedes, que o conceito de célula e grupo são conceitos diferentes, sendo que o primeiro vincula-se mais à organização do processo de produção, enquanto o segundo envolve uma concepção ampliada deste processo com um foco mais centrado na organização do trabalho.

Como dissemos, a negociação entre empresa e sindicato na implantação dos grupos inexistiu na Scania. Na Mercedes, no entanto, ela esteve presente em todo o processo ocorrido durante a década de 90.

O papel do grupo foi fortemente influenciado por esses fatores. Enquanto que na Mercedes, apesar da existência de uma cláusula que dispõe sobre o caráter “essencialmente técnico” do grupo, o mesmo apresenta uma amplitude maior de ação. Conforme documentado pela empresa, as discussões no grupo não se limitam às questões voltadas exclusivamente à produção. Pelo contrário, os temas abrangem desde questões salariais até relacionamento interpessoal. Não foi o que constatamos na Scania. Se há este tipo de discussão na Scania, e não apenas as discussões sobre questões relativas à produção, fica evidente que o grau de autonomia e influência dos grupos na Mercedes é relativamente maior do que o dos grupos na Scania. Nestes últimos, o poder das chefias intermediárias diretamente vinculadas aos grupos é muito maior e não homogêneo, pois depende do grupo e da personalidade dos chefes, e não de acordos, o grau de interferência nas decisões. No caso da Mercedes, os mestres têm controle sobre os grupos, mas é um controle que necessita de uma maior capacidade de negociação com os seus membros. Na Scania, este controle varia de grupo para grupo, dependendo muito mais da personalidade carismática ou autoritária do chefe de produção.

Há uma diferença fundamental entre células e grupos. Portanto, há uma diferença entre Mercedes e Scania no que diz respeito à organização do trabalho. No que diz respeito aos cargos e ao organograma da produção não há diferenças importantes. Mudam-se alguns nomes, talvez a existência de algum outro cargo que não foi observado em nossas entrevistas, mas a nomenclatura, dos cargos se não é idêntica, é, no mínimo,

¹⁷² Ver diferenciação entre células e grupos feita por Bresciani (2001)

similar nas duas empresas. No entanto, a organização dos grupos é diferente. Tanto na Scania quanto na Mercedes, fica claro que os grupos só foram implantados após um processo de enxugamento, que se refletiu no número de empregados das empresas e na hierarquia de poder das mesmas. Os grupos são o final de um processo difícil de modernização tecnológica e de redução importante de postos de trabalho.

Os líderes de grupo, por sua vez, também apresentaram diferenciações nas características encontradas na Mercedes e na Scania: se na primeira empresa o porta-voz tem um papel de líder independente dos mestres e supervisores, o grau de dependência dos coordenadores de célula na Scania em relação aos chefes nos pareceu bem maior. O porta-voz não é simplesmente um “tocador de projetos” ou um “capataz do supervisor”. Pelo contrário, o porta-voz na Mercedes tem muito mais influência política no seu grupo do que o seu correlato na empresa sueca. Na Scania, pelo que pudemos perceber, o coordenador tem a função de um “chefe mais barato”¹⁷³ do que de um líder de grupo, ele funciona como uma espécie de delegado do chefe de produção e, neste sentido, seu papel de controle sobre o trabalho em grupo é mais marcante do que no caso dos porta-vozes da Mercedes, cujo papel já indicado na denominação é muito mais de representante do grupo.

Por fim, e aqui a mais importante constatação, que responde a nossa pergunta inicial sobre o papel dos grupos na democratização do universo fabril.

Não nos parece que os grupos isoladamente podem contribuir para que o espaço no chão de fábrica seja mais democrático. Grupos implantados sem o respaldo de sindicatos e comissões de fábrica fortes e bem estruturadas tendem, como vimos, a ser muito mais identificados com os grupos multitarefas do que com os grupos semi-

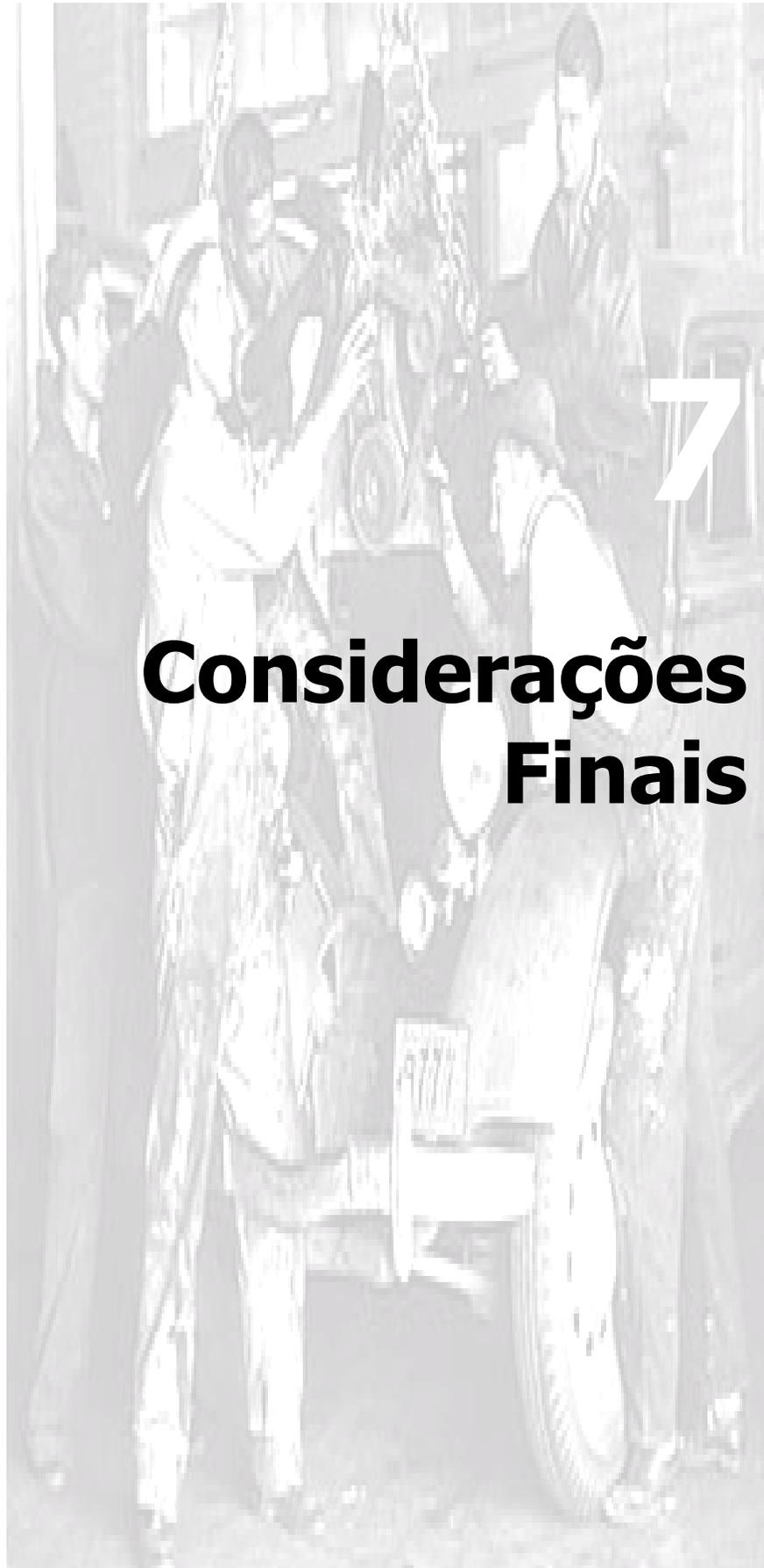
autônomos. Onde o sindicato e a comissão foram atuantes desde o início da negociação, os grupos possuem um grau de autonomia muito maior, regulamentada inclusive. Onde o sindicato e a comissão de fábrica ou não atuaram ou foram pouco presentes no início do processo de implantação, os reflexos para a democratização da fábrica foram pífios, inclusive com o retrocesso a antigas formas de controle centralizadas na mão de um gerente ou chefe, que passou a receber um outro nome, cargo ou função.

Em nenhum dos casos há ausência de controle por parte da empresa. No entanto, podemos perceber que o controle não é mais sobre o trabalhador individual, mas sim sobre o sujeito coletivo, o grupo. Há diferença nessas modalidades de controle? Muitas. Primeiro, o controle sobre o grupo é muito mais exigente do que o controle sobre o trabalhador individual. Se no caso do trabalhador individual bastava uma ordem para que a mesma fosse cumprida, no controle sobre o sujeito coletivo, além da ordem, é preciso uma boa dose de negociação. A figura clássica do chefe autoritário foi diluída nos grupos. No entanto, não é uma diluição eqüitativa de controle.

O controle existe, mas está mais disperso. Os grupos tanto podem ser tão ou mais autoritários que os antigos gerentes, mas também podem ser um instrumento efetivo de participação e influência dos trabalhadores permitindo uma resistência coletiva às decisões unilaterais e autoritárias. Determinar isto, o grau de autoridade dos grupos e da empresa pelos cargos médios de comando, pode ser uma função fundamental para os sindicatos e comissões de fábrica. A atuação dessas representações, neste sentido, é fundamental para que os grupos funcionem como instrumentos de democratização fabril. Não se trata da autonomia pura e simples dos grupos ou uma autonomia que ora pende para a empresa, ora para os grupos. Mas sim um grau aceitável tanto para empresa

¹⁷³ Expressão usada por Fn, sindicalista da Mercedes.

quanto para os trabalhadores de semi-autonomia. Uma semi-autonomia negociada tem fortes chances de democratizar o chão de fábrica. Fora da negociação, os grupos perdem parte importante desta autonomia e suas funções ficam restritas ao cumprimento de tarefas.



7

Considerações Finais

7. Considerações finais

É inegável que esta última década do século vinte foi um período de intensas mudanças no capitalismo. Se tais mudanças receberam inúmeras denominações nas mais diferentes áreas, sejam elas quais forem, fato é que o capitalismo industrial termina o século marcado pela emergência de novos e instigantes paradigmas.

Seja com a crise do fordismo ou com o surgimento de novos modelos de produção que não poucas vezes nos remetem novamente às discussões sobre o fordismo, o debate sempre se amplia e nos remete à temática da reestruturação produtiva. A reestruturação produtiva é o todo, é sempre o objeto maior de qualquer análise, seja ela empírica ou não, comparativa ou não, seja olhando um único agente econômico ou, ao contrário, tentando compreender as mudanças macroeconômicas do capitalismo. Há sempre uma face, um quinhão deste processo sendo analisado. Da somatória destas análises, feitas aqui e acolá, constrói-se uma rede de teorias, escolas, estudos, observações, projetos, processos, resume-se, amplia-se, discute-se e, principalmente, se faz ciência.

Mas sempre, e aqui temos nossa primeira conclusão, sempre se deve ter em vista que há algo a mais que poderia ser feito, que não se encerram as discussões, que, na tentativa de responder a esta ou aquela pergunta, um sem número de tantas outras aparecem. É cíclico. O fazer ciência é cíclico. E aí reside, acreditamos, a sua justificação e a sua riqueza. Neste trabalho procuramos discutir uma parte deste processo de reestruturação. Não procuramos construir o todo, mas contribuir com o todo.

Foi a parte, um mecanismo de organização da produção – os grupos de trabalho – e não o todo destes elementos que constituem o debate sobre o processo de reestruturação produtiva que focalizamos neste trabalho. Devemos repetir sempre que,

diante de um processo de magnitude ímpar e de enorme complexidade como o da reestruturação, sempre buscamos explicações que, por mais fundamentadas, ainda assim, diante do imenso trabalho a ser desenvolvido, constituem apenas um pequeno grão. Daí a necessidade constante de sempre se envolver com a pesquisa empírica, tendo consciência de que a mesma não representa o fechamento de um tema.

Mas se pudéssemos encerrar todas as nossas perguntas, apresentadas na Introdução deste trabalho, em um único tema impreciso e amplo, em uma única palavra que de tão abstrata pudesse nos remeter às especificidades das perguntas propostas, de qualquer pergunta proposta, esta palavra seria “coletividade”.

O que é uma empresa se não a associação coletiva entre pessoas? O que são grupos de trabalho se não um sujeito coletivo? O que são os sindicatos e as comissões de fábrica se não uma forma de organização coletiva dos trabalhadores?

Nossas perguntas iniciais propõem exatamente isso, tentar compreender como estes diversos atores coletivos – empresas, sindicatos, comissões de fábrica, grupos de trabalho – inter-relacionam-se, contradizem-se, complementam-se. Na realidade, e aqui nos remetemos às perguntas deste trabalho, se estamos procurando compreender “quais os objetivos” que levam uma empresa a adotar grupos de trabalho na produção, estamos, sim, tratando de sujeitos coletivos.

Ao tentar compreender “o funcionamento e a prática concreta” destes grupos diante dos “objetivos inicialmente propostos pela empresa”, estamos novamente observando sujeitos coletivos. Se focarmos nossas observações na tentativa de responder se os grupos, organização coletiva do trabalho, são uma nova forma de controle dos trabalhadores, estamos, sim, tratando de relações de classes, entre capital e trabalho, que envolvem a exploração e a dominação neste micro universo do espaço fabril. Se tais grupos, mesmo sob a alcunha de serem uma nova forma de controle, trouxerem

benefícios e melhorias nas condições de trabalho, e se tais avanços se realizam quando os grupos se coadunam com as representações dos trabalhadores, sindicatos e comissões de fábrica, o que estamos fazendo? Olhando sempre para as mudanças nas relações sociais no universo fabril que surgem com as transformações recentes do capitalismo.

E é preciso afirmar que o capitalismo mudou com estas novas formas de organização do trabalho. Os grupos de trabalho não são a “libertação da classe operária”. O leitor deve ler estas páginas consciente de que há, sim, um controle da empresa sobre o trabalho. Porém, agora, um controle mais sutil, exercido sobre o trabalho coletivo e não individualizado, exercido sobre um trabalhador que tem a visão completa do processo produtivo e não mais o horizonte restrito das seções e departamentos; um trabalhador muito menos especialista e muito mais multifuncional, mas um trabalhador ainda dentro da relação capitalista, ainda sendo controlado, explorado pelo capital.

Nossa pesquisa sempre esteve inserida neste contexto. Não procuramos apontar se os grupos são ou não um instrumento de superação do capitalismo ou o fim da exploração do trabalho. Há, sob pena de estarmos carregando um pouco nas tintas, há exploração sempre, com grupos ou sem eles, porque é da natureza do capital explorar a classe trabalhadora. Só assim o capitalismo se realiza.

Nossa pesquisa apontou que, apesar de alguns pontos serem perniciosos para a classe trabalhadora, há, sim, aspectos extremamente positivos nesta nova forma de organização, o trabalho em grupo. As duas empresas analisadas, Mercedes e Scania, tiveram, portanto, esta função. Mostrar que sob certas circunstâncias é possível tornar a relação capital-trabalho no micro ambiente da fábrica mais equilibrada. Mas há outros casos, outras empresas, outras circunstâncias que logicamente diferem de nossos exemplos, muitas vezes podendo até contradizê-los.

As considerações finais deste trabalho, portanto, foram escritas de posse desta consciência. Estamos cientes de que há muito ainda a avançar, a construir. Estamos cientes de nossas limitações, mas também de nossos avanços. O que tratamos aqui é dos avanços, da nossa experiência ao tentar responder às nossas questões iniciais, apontadas na Introdução deste trabalho.



Sempre estamos comparando autores, opiniões, culturas, regionalismos, teorias, sociedades, setores produtivos, nações, ou seja, tudo é passível de ser comparado, discutido, analisado não diante de um único anteparo apenas, mas de vários, de várias posições, argumentos, fundamentações. Como dissemos, em qualquer pesquisa estamos sempre, de alguma forma, fazendo comparações. Esta quase constante comparação é fruto da própria e natural diversidade social.

Mas se esta diversidade, por um lado, enriquece qualquer análise, por outro, também a dificulta. Em nosso caso, houve momentos em que nossa pesquisa se enriqueceu diante das diferenças de culturas empresariais, das diferentes visões de classe, das diferenças regionais, das diferenças – nem sempre perceptíveis – de discurso e até de diversas concepções do mundo do trabalho na bibliografia analisada. No entanto, também houve momentos em que esta diversidade foi um empecilho, uma restrição, mesmo que temporária, que nos segurou por incontável tempo na tentativa de descobrir qual era a nuance de realidade naquela fala do sindicalista, do chefe de produção ou do gerente, qual era a realidade por trás daquelas máquinas e processos que, não poucas vezes, tem sua origem a centenas de quilômetros das fábricas estudadas, qual era a realidade ao se comparar duas empresas de nacionalidades diferentes, muitas vezes alicerçadas em paradigmas de organização do trabalho que não condizem com a realidade brasileira, qual

era a realidade por trás das mudanças. Por isso, esta diferença de contextos sempre deve ser lembrada, mesmo que não debatida profundamente.

Além disso, destes diferentes contextos, uma análise da literatura consultada aponta que é evidente a importância do fordismo para se compreender todo o atual processo de reestruturação produtiva, mesmo quando fazemos uma análise comparada entre duas empresas de nacionalidades distintas.

É um debate teórico longo, inesgotável, porém, fundamental. Há farta bibliografia a respeito do debate fordista que, segundo explicitado nos itens anteriores, giraria resumidamente em torno de dois eixos, sua continuidade ou sua ruptura. A pergunta tentadora durante o desenvolvimento de nossa pesquisa foi saber se o modelo sueco representaria uma ruptura com o fordismo no que diz respeito às relações de trabalho. Mas, sem desconsiderar a importância do debate sobre o fordismo, ressaltamos que responder a esta questão não foi objetivo desta pesquisa.

O toyotismo também tem uma importância central no debate, uma vez que representou alternativa real à crise do modelo taylorista-fordista de produção e gestão. Parodiando as observações que Clarke (1991) faz do fordismo ao dizer que o mesmo representou uma revolução tecnológica, uma revolução no consumo e uma revolução nas relações sociais de produção, podemos afirmar que o toyotismo também constituiu uma revolução tecnológica, ao inserir no bojo da produção novos conceitos como *just-in-time* e *kanban*, bem como ao alterar as relações entre a empresa, os clientes e os fornecedores; foi também uma revolução no consumo, pois soube responder a uma demanda diferenciada e global; e, por fim, também significou uma revolução nas relações sociais de produção, ao inserir uma modalidade de trabalho em grupo na linha de produção que, ao mesmo tempo, manteve o “trabalho sob controle” e difundiu a idéia de participação e cooperação do trabalho para o sucesso do modelo. Portanto, da mesma forma que não

podemos subvalorizar o debate sobre o fordismo, não podemos cometer um erro semelhante ao não dar a devida magnitude do debate específico sobre o modelo japonês.

No caso do modelo sueco, a melhor forma de construir uma resposta empiricamente comprovada, a nosso ver, foi tentar compreender o modelo sueco a partir de uma comparação com o fordismo e o toyotismo. Uma das categorias por nós observadas nesta comparação foi o trabalho em grupo com sua ausência no fordismo e suas características particulares e diferenciadas no toyotismo e no modelo sueco. No fordismo do início do século, o trabalho em grupo é praticamente inexistente. No modelo japonês já se apresenta uma concepção de trabalho em grupo que é diferenciada em relação ao modelo sueco. Enquanto os círculos de controle de qualidade surgiram em um Japão pós-guerra, ávido por reingressar no capitalismo mundial, os grupos semi-autônomos tiveram sua mais representativa experiência em um país de características completamente diversas das do Japão. Além disso, em comparação com os grupos semi-autônomos, os círculos são uma modalidade de trabalho em grupo muito limitada, em que a preocupação maior é o foco na qualidade do produto e nas necessárias mudanças no processo produtivo e no comportamento dos trabalhadores para que tal qualidade do produto possa vir a ser alcançada. A participação do trabalhador “dentro da equipe” tem esta função, as reuniões e as tarefas dentro do grupo estão necessariamente vinculadas e não poucas vezes se restringem à busca por qualidade. Por sua vez, os grupos semi-autônomos abrem um leque maior de possibilidades. Os grupos semi-autônomos podem vir a se constituir não em um único, mas sim em mais uma forma de envolver os trabalhadores na produção, como querem as empresas, e também, desde que aliados à ação sindical, constituir um novo canal de organização do trabalho, visando melhorias das condições de trabalho na fábrica, como querem os trabalhadores. A autonomia é o grande diferencial entre os círculos e os grupos semi-autônomos. Enquanto os primeiros têm sua

autonomia restrita à interferência no processo produtivo e às sugestões para a melhoria de processos, os segundos, dadas as condições necessárias, tem uma capacidade de decisão e influência que vai além do processo produtivo. Se a autonomia é o diferencial entre CCQs e GSAs, o controle por parte da empresa é, resguardadas as devidas proporções, o elemento comum. Há controle da empresa, repetimos, mas ele é diferenciado. A presença de características "circulistas" ou dos "sistemas sociotécnicos" nas empresas estudadas foi determinada principalmente em função do grau maior ou menor de autonomia dos grupos e da concepção ou não de que estes grupos constituíram apenas novos mecanismos de organização do trabalho para a realização de tarefas na produção.

Não defendemos obviamente que o fordismo seja um tema menor em função do trabalho em grupo não fazer parte de sua concepção inicial. Qualquer trabalho sobre relações sociais nas fábricas invariavelmente se reporta ao fordismo. Por outro lado, uma comparação entre o modelo japonês e o modelo sueco no que diz respeito aos grupos de trabalho seria um campo vasto e fecundo de pesquisas futuras. Tanto o modelo sueco como o modelo japonês apregoam a necessidade de um maior envolvimento e participação da mão-de-obra envolvida diretamente na produção. Os grupos de trabalho são características presentes em ambos. No entanto, ao observarmos o papel das representações trabalhistas no surgimento destes modelos, as disparidades acentuam-se. Como assinalamos, o toyotismo é originário da supressão de um sindicalismo combativo, enquanto o volvoísmo, ao contrário, é originário da ascensão do sindicato à esfera decisória produtiva. Além disso, como mostramos anteriormente, a concepção de trabalho em grupo no toyotismo está muito vinculado ao envolvimento dos trabalhadores para a realização de tarefas e ganhos de qualidade e produtividade, enquanto, no modelo sueco, os grupos apresentam um corte mais sociotécnico, têm maior autonomia e capacidade de

decisão em assuntos que dizem respeito tanto ao processo produtivo, quanto às condições de trabalho.

Uma das perguntas mais interessantes que este trabalho colocou, mas que não pudemos responder aqui, foi quais os rumos adquiridos pelas duas experiências mais inovadoras da Volvo, as plantas de Kalmar e Uddevalla. Mesmo que tenham sido fechadas, como é o caso de Kalmar, as experiências adquiridas nestas plantas ainda merecem um estudo futuro mais detido e profundo.



As mudanças ocorridas na indústria brasileira – incluído aí o surgimento de propostas baseadas em trabalho em grupo – só podem ser compreendidas quando o Brasil realmente entra em um período efetivo de modernização do parque industrial alicerçada por novos equipamentos e novas formas de organização do trabalho, e, também pelo surgimento de um novo tipo de sindicalismo que age no âmbito nacional e no interior da fábrica com uma proposta mais ampla de ação sindical. O processo de modernização da década de 90 e o surgimento do novo sindicalismo brasileiro, cuja origem remonta ao final dos anos 70, são partes de um mesmo processo de mudança que se refletiria de forma muito intensa no micro-ambiente fabril, principalmente na região do ABC, berço deste novo sindicalismo.

Ampliando o horizonte para além das fronteiras, o processo de globalização e a busca por novos mercados vai colocar às empresas novas necessidades competitivas, novas exigências em termos qualidade, pessoal e custos, obrigando as mesmas a desenvolver estratégias de competição internacional, que envolveram a racionalização da produção, a redução de custos e o enxugamento de seus quadros. O processo de mudança, além disso, exige rapidez, quando muito uma década.

É dentro deste contexto, nacional e internacional, que analisamos as plantas da Mercedes e da Scania no Brasil. Demonstramos que, com a exigência de novos mercados para além das fronteiras europeias e americanas, as filiais brasileiras das empresas estudadas são centrais na estratégia mundial destas montadoras. Em um ambiente competitivo, como o mostrado anteriormente, as fábricas brasileiras ganham uma amplitude maior no processo de reestruturação destas multinacionais. Conseqüentemente, é de importância central compreender as eventuais mudanças que hoje possam ocorrer nas filiais brasileiras destas montadoras, seja no processo produtivo, seja no modo de gestão da mão-de-obra, para entender como estas mudanças adquirem conotações diferenciadas nos mais diferentes cantos do mundo. Em nosso caso, reportamo-nos apenas ao Brasil.

Na realidade, analisar o trabalho em grupo é olhar para parte deste processo. Analisar os grupos, suas relações com as empresas e com as representações do trabalho acabaram nos levando a responder questões centrais que hoje se colocam para as empresas e para os trabalhadores. Questões que dizem respeito às mudanças nas relações de trabalho, ao poder da organização sindical, ao significado da participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo. Nesta tese perguntamo-nos se os grupos representam um avanço na melhoria das condições de trabalho e na democratização do espaço fabril ou, pelo contrário, são apenas um mecanismo mais elaborado de controle.

No que diz respeito ao controle, tanto os grupos da Mercedes como os da Scania podem ser considerados formas de controle por parte da empresa em relação ao trabalho. No entanto, um controle muito diferente daquele baseado na antiga linha de produção taylorizada, com o gerente-capataz a ditar ordens que lhe foram passadas de cima. O controle que os grupos exercem sobre os trabalhadores é muito sutil, quase

imperceptível, a ponto de sua percepção só se realizar se os coordenadores (líderes de grupo) ou os cargos intermediários de chefia mostrarem-se não condizentes com o “espírito de equipe” e “companheirismo” pertinentes ao trabalho em grupo. Ora, o que são estes líderes, coordenadores ou porta-vozes, além de trabalhadores iguais aos membros de cada grupo estudado? Por outro lado, também pudemos encontrar situações no canto oposto a estas. Grupos efetivamente funcionando, com trabalhadores opinando e participando de discussões e até com um certo grau de influência nas orientações dadas pela empresa no espaço limitado da produção. Mas, frisamos, os grupos, mais ou menos abertos, com maior ou menor grau de satisfação de seus membros, com chefes de personalidade autoritária ou democráticos, são novas formas de controle dentro da fábrica. Por esta razão, cabe dizer aqui, que o grupo constitui um mecanismo de controle em si na medida em que o alcance das metas estabelecidas, de qualidade e produtividade, exige que o coletivo exerça um papel – mesmo que tácito, mas se bem que às vezes explícito – de constranger ou limitar cada indivíduo, na condição de membro do grupo, a desenvolver suas tarefas e a cooperar com o bom desempenho do grupo.

No que diz respeito às melhorias nas condições de trabalho a resposta é, sem dúvida, afirmativa. Mesmo em situações como a da Scania, em que a autoridade do chefe muitas vezes é distorcida e o grupo não funciona de forma autônoma, os trabalhadores sentem que os avanços foram positivos. A antiga forma de organização do trabalho, parcelizada, restrita às funções muito específicas e a postos de trabalho bem definidos, não resiste ao apelo do trabalho em grupo, com rotatividade de tarefas, postos de trabalho multifuncionais, autonomia sobre faltas e, principalmente, ao espaço de discussão. Um espaço limitado, como vimos, mas muito melhor do que espaço nenhum.

E é justamente nesta questão, do grupo como espaço democrático, que nosso trabalho se encerra. Não há, segundo o observado, a hipótese de que o grupo seja

um espaço democrático de participação nas decisões, de surgimento e de processamento de demandas se eles não forem complementados pela presença de sindicatos fortes, bem estruturados e comissões de fábricas ativas, não no sentido de acompanhar o dia-a-dia fabril, as “crisesinhas” de relacionamento que muitas vezes e naturalmente acontecem no chão de fábrica. A ação das representações dos trabalhadores, sindicatos e comissões de fábrica, precisa ser contínua, devem estar presentes antes, durante e após a implantação dos grupos. Antes, com a negociação e a regulamentação sobre a implantação e o funcionamento dos grupos, definindo suas funções, seu alcance, seus limites, ou seja, estabelecendo as regras do jogo para que os grupos não se tornem apenas mais um instrumento, mais uma nova forma de se produzir. A ação sindical e das comissões de fábrica também deve ser contínua no dia-a-dia dos trabalhadores do chão de fábrica, pois os organismos de representação dos trabalhadores não devem ser substituídos pelos grupos. Do contrário, os sindicatos poderiam ter no grupo um perigo que ajudaram a criar. Verificamos, principalmente no caso da Mercedes, que o sindicato e a comissão de fábrica se desincumbem das pequenas mazelas individuais do dia-a-dia da produção, agora facilmente resolvidas pelos grupos, mas não se afastam. O cotidiano da fábrica deixa de ser o centro da ação do sindicato e da comissão de fábrica e passa a ser o centro da ação do grupo. Isso é um aspecto positivo. O sindicato e a comissão de fábrica podem agora se preocupar com questões mais amplas relativas aos interesses coletivos do conjunto dos trabalhadores.

Surpreendemo-nos, em um primeiro momento, com o fato de que foi na fábrica da empresa alemã e não na fábrica da empresa sueca que percebemos o trabalho em grupo muito mais estruturado e condizente com o paradigma sociotécnico apresentado no capítulo 3. É no mínimo instigante, que na empresa em cujo país de origem desenvolveu-se o “modelo de produção sueco”, o trabalho em grupo hoje apresente um

viés muito mais próximo aos antigos CCQs ou grupos enriquecidos que dos grupos semi-autônomos. Isso reforça nossa preocupação em observar os impactos de contextos diferentes para a mesma questão.

Talvez, na matriz da Scania sueca os grupos sejam muito mais estruturados e próximos da concepção sociotécnica do que na filial brasileira. No entanto, é apenas uma suposição, pois precisaríamos aprofundar nossa pesquisa na Scania brasileira e conhecer a Scania sueca para afirmações mais cientificamente embasadas.

Sobre as razões que levaram a Mercedes e a Scania a adotar o trabalho em grupo, ficou claro que o objetivo foi a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade em função de um acirramento competitivo e da necessária resposta por parte destas empresas a este novo cenário tanto nacional quanto global. Por parte das empresas, o envolvimento dos trabalhadores, seja através de grupos semi-autônomos ou de grupos enriquecidos, era essencial às novas metas de produtividade e à necessidade de assegurar a qualidade do produto para manter suas condições de competitividade.

Talvez, se a empresa entendesse que os grupos podem impedir a conquista de novos mercados ou diminuir a capacidade produtiva da fábrica ou novos instrumentos de ganho de produtividade surgirem, os grupos deixassem de ser parte do cotidiano fabril. Poderia até ocorrer um processo de re-taylorização como o ocorrido na Mercedes alemã, como foi apontado no Capítulo 5. Pelo lado dos trabalhadores, o grupo de trabalho é uma forma mais aceita de trabalho, é visto como um avanço nas condições de desempenho de suas tarefas. No entanto, sem a presença de sindicatos e comissões de fábrica, ou seja, somente com a existência de grupos de trabalho, os trabalhadores podem até conseguir avanços nas condições de trabalho na fábrica, mas, sem aquelas representações sindicais, não há como garanti-las.

Os modelos de grupos inicialmente propostos pelas empresas estudadas privilegiavam o aumento da produtividade e da qualidade com a redução de custos. O processo de modernização e as inovações organizacionais exigiam o envolvimento dos trabalhadores. Não observamos por parte das empresas uma disposição inicial de incluir na elaboração ou no desenvolvimento dos seus projetos de modernização as representações sindicais. O processo de introdução das mudanças, como o trabalho em grupo, foi feito sem a participação destas representações, no caso da Scania. Na Mercedes, esta participação somente ocorreu por pressão do sindicato e da comissão de fábrica: no decorrer da implantação dos grupos os objetivos iniciais foram, portanto, reconfigurados pela ação sindical. No caso da Scania, os objetivos do projeto de reestruturação foram reafirmados na ausência desta ação sindical. Na Mercedes, o sindicato e a comissão foram de importância fundamental na ampliação dos objetivos iniciais de projeto de modernização. Se a empresa pretendia no início implantar grupos visando apenas aumento da produtividade, a ação do sindicato e da comissão de fábrica acabou ampliando o horizonte de ação dos grupos para a esfera das reivindicações de melhoria no trabalho, de melhoria da relação dos grupos com os cargos intermediários de gerência e chefia, com a própria empresa e também da relação entre grupos com o sindicato e a comissão de fábrica. Mesmo que a interferência dos grupos ainda seja limitada, muitas vezes resumindo-se a questões do dia-a-dia da fábrica, a presença do sindicato e da comissão de forma atuante abre a possibilidade de que os temas discutidos entre empresa e grupos se ampliem.

O grupo, na Mercedes, é mais um instrumento de participação dos trabalhadores, mas não substitui o sindicato e a comissão em questões cuja amplitude exige uma liderança maior, uma visão mais aprofundada dos problemas dos trabalhadores enquanto classe, do que a visão limitada aos problemas relativos ao posto de trabalho ou

à célula. Na Scania, o grupo não apenas não substituiu o sindicato, como acabou perdendo suas características iniciais, de participação e autonomia, exatamente pela pouca ação do sindicato no processo de modernização. A ausência do sindicato e da comissão de fábrica de forma atuante, tanto na origem como no decorrer do processo de implantação dos grupos, foi prejudicial para que o conceito de participação adquirisse contornos mais amplos, indo além da realização de tarefas sem a figura de um gerente ou de um capataz assumindo o controle direto do trabalho. No caso da Mercedes, a pressão sindical pela ampliação do projeto de mudança apresentado pela empresa, a realização do acordo e o posterior acompanhamento por parte do sindicato e da comissão de fábrica foram fundamentais para que os grupos fossem inseridos como parte da rotina da fábrica e alcançassem o maior grau de autonomia e capacidade de influir na tomada de decisões da empresa. Já na Scania, a ausência de um acordo coletivo sobre os grupos, as mudanças dirigidas pela empresa sem uma participação ativa do sindicato e da comissão de fábrica acabaram limitando o conceito de participação. A participação ficou restrita a algumas tarefas relacionadas ao processo produtivo que são determinadas ora pelo grupo, em alguns casos, ora pelo chefe de produção, em outros. E a participação termina aí. Eventuais problemas de relacionamento entre trabalhadores e os cargos de chefia intermediária ou entre trabalhadores e empresa, por exemplo, dependem muito mais da ação da comissão de fábrica do que do grupo.

Na Mercedes, os grupos auxiliaram a comissão de fábrica a se desvincular dos problemas menores, do dia-a-dia fabril. Já na Scania, os grupos, por não tratarem destes problemas de forma independente, acabaram não auxiliando a comissão de fábrica a ser o que realmente ela deve ser, ou seja, um organismo de representação sindical que cuida de temas relacionados aos problemas e reivindicações do conjunto dos trabalhadores da fábrica. Junto às questões da participação nos lucros e resultados, das campanhas

salariais, da organização de greves e outras ações essencialmente sindicais, a comissão de fábrica da Scania freqüentemente é impelida a resolver problemas pequenos, “menores”, às vezes relacionados às questões e conflitos individuais, que poderiam ser facilmente resolvidos por grupos bem estruturados e com regras bem estabelecidas.

Portanto, acreditamos que os grupos de trabalho sem a existência de sindicatos fortes e comissões de fábrica atuantes, não constituem por si só um instrumento de democratização da fábrica. A nosso ver, os grupos de trabalho, sem o respaldo de representações trabalhistas, têm os seus objetivos limitados à produção, à inserção do trabalhador em um mecanismo de organização da produção, que dão à empresa maior flexibilidade no uso da força de trabalho e o necessário comprometimento dos trabalhadores com ganhos de qualidade e produtividade.

Neste contexto, como disse nosso entrevistado na comissão de fábrica da Mercedes, para garantir os avanços adquiridos pelos trabalhadores nas fábricas é preciso “vigiar e orar”. Grupos de trabalho, sindicatos e comissão de fábrica têm *conjuntamente* esta difícil tarefa.



Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

AGUREN, S. ET ALII

Volvo Kalmar Revisited: tem years of experience. Sweden, 1985

AMIN, A.

"Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition", in *Post Fordism: a reader.* Blacwell Oxford UK e Cambridge USA

ANTUNES, R.

Adeus ao trabalho? Campinas, Editora da Unicamp. 1995

ARBIX, G.

De JK a FHC: a reinvenção dos carros. SP, Scritta, 1997

Uma Aposta no Futuro: os primeiros anos da câmara setorial da indústria automotiva. SP, Scritta, 1996

BAGLIONI, G.

"As relações industriais na Europa nos anos 80", in *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século.* Campinas, CESIT/Scritta, 1994.

BERGGREN, C.

Volvo Uddevalla - a dream plant for dealers? An evaluation of the economic performance of Volvo's unique assembly plant 1989 - 1992. Sweden, Royal Institute of Technology, 1993 (mimeo)

The Volvo Experience: alternative to lean production in the Sweden Auto Industry. USA, Macmillan, 1992.

BRESCIANI, L. P.

O contrato da mudança: A inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões. Tese de doutorado, Instituto de Geociências, Unicamp, 2001.

"Resistência e influência: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil", in *A Máquina e o Equilibrista.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

Desafios e estratégias dos metalúrgicos no coração automotivo do Brasil. *Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho*, ALAST, Ano 4, número 8, 1998.

CARDOSO, A. & COMIN, A.

"Câmara setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações de trabalho no Brasil: a experiência do setor automobilístico", in *A Máquina e o Equilibrista.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

CASTRO, N.

"Modernização e Trabalho no Complexo Automotivo Brasileiro", in *A Máquina e o Equilibrista.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

CLARKE, S.

Crise do Fordismo ou Crise da Social-democracia? *Lua Nova*, n.º 24, p117-150, setembro de 1991.

CORIAT, B.

"Ohno e a Escola Japonesa de Gestão de Produção: um Ponto de Vista de Conjunto", in *Sobre o Modelo Japonês*, São Paulo, EDUSP, 1993.

Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro, Revan/UFRJ, 1994.

DÄUBLER, W.

"Relações de trabalho no final do século XX: uma sinopse das tendências atuais nos países industrializados", in *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. Campinas, CESIT/Scritta, 1994.

DADOS SOBRE A SUÉCIA. Boletins informativos do Instituto Sueco. 1992-1993

DANKBAAR, B.

"Strategic Issues in the North European Truck Industry", in Banville, E. & Chanaron, J. *Poids lourd et partenariat. Institut de recherche economique sur la production et le development*, novembre 1994.

ELLEGARD, K. ET ALII

Reforming Industrial Work – Principles and Realities: in the planning of Volvo's car assembly plant in Uddevalla. Sweden, 1991

FALABELLA, G.

"Microeletrônica e Sindicatos: a experiência européia", in *Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional*. São Paulo, Hucitec, 1988.

FARIA, MARIA DA GRAÇA DRUCK DE

Terceirização: (Des)Fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico da Bahia. Tese de Doutorado. Unicamp. (mimeo) 1995.

Os sindicatos, os trabalhadores e as políticas de gestão do trabalho: o caso dos círculos de controle de qualidade na região de Campinas. Tese de Mestrado. Unicamp. (mimeo) 1989.

FERREIRA, C. ET ALII

Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. São Paulo, ABET, 1991. mimeo.

FERRO, J. ROBERTO

Decifrando Culturas Organizacionais. Dissertação de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1991.

GITAHY, L.

Inovação Tecnológica, Subcontratação e Mercado de Trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, v.8 n.1, jan/mar 1994.

Na Direção de um Novo Paradigma de Organização Industrial.
DPCT/IG Unicamp, 1992. (mimeo)

GITAHY, L. E BRESCIANI, L. P.

Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira. 1997. Mimeo

GOUNET, T.

Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo, Boitempo Editorial, 1999.

HADENIUS, S. & LINDGREN, A.

Sobre a Suécia. Svenska Institutet, 1992.

HARVEY, D.

A condição pós-moderna. São Paulo, Edições Loyola, 1992.

HIRATA, H. & ZARIFIAN, P.

Força e Fragilidade do Modelo Japonês. *Revista de Estudos Avançados*, USP, 12(5):173-185, mai/ago 1991.

HOBSBAWM, E.

A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991). São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

HUMPHREY, J.

A Gestão de mão-de-obra e os Sistemas de Produção no 3o. Mundo. *Estudos Avançados* 8 (21), 1994.

"O impacto das técnicas 'japonesas' de administração sobre o trabalho industrial no Brasil", in *A Máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

IANNI, OCTAVIO

A sociedade global. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1998.

JÜRGENS, U.

Group Work and the reception of Uddevalla in German Car Industry.
(mimeo)

KATZ, H. C. E DARBISHIRE

Convergência e divergências nos sistemas de emprego. *Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho*, ALAST, Ano 4, número 8, 1998.

LEITE, M. P.

Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho no Brasil: notas para uma discussão. mimeo.

"O 'modelo sueco' de organização do trabalho", in *Modernização Tecnológica, relações de trabalho e prática de resistência.* São Paulo, Ildes, 1991.

"Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra", in *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. Campinas, CESIT/Scritta, 1994.

"Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional", in *A Máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

LEITE, M. P. E RIZEK, C. S.

"Cadeias, complexos e qualificações", in *Trabalho, qualificação e formação profissional*. SP;RJ: ALAST, 1998.

LOPER, J. R. B.

Reestruturação produtiva, mercado de trabalho e condições de vida. *Educação e Sociedade*. CEDES, Número 45, Agosto 1993.

MARTINS, P. & LAUGENI, F

Administração da Produção. São Paulo, Ed. Saraiva, 1998.

MARX, ROBERTO

Organização do Trabalho na Indústria Automobilística Sueca. *São Paulo em Perspectiva*, v. 08 n. 01, jan/mar 1994.

"A Indústria Automobilística brasileira", in *A Máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

Trabalhos em Grupos e Autonomia como Instrumentos da Competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia de implantação. São Paulo, Atlas, 1997.

Processos de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32 (2): 36-43. abr/jun 1992

MEISSNER, H. & BOCHUM, U.

"The german commercial vehicle industry at the start of the nineties", in Banville, E. & Chanaron, J. *Poids lourd et partenariat. Institut de recherche economique sur la production et le developpement*, novembre 1994.

MOREIRA, D.

Introdução à Administração da produção e operações. São Paulo, Pioneira, 1998.

NEGRO, ANTONIO.

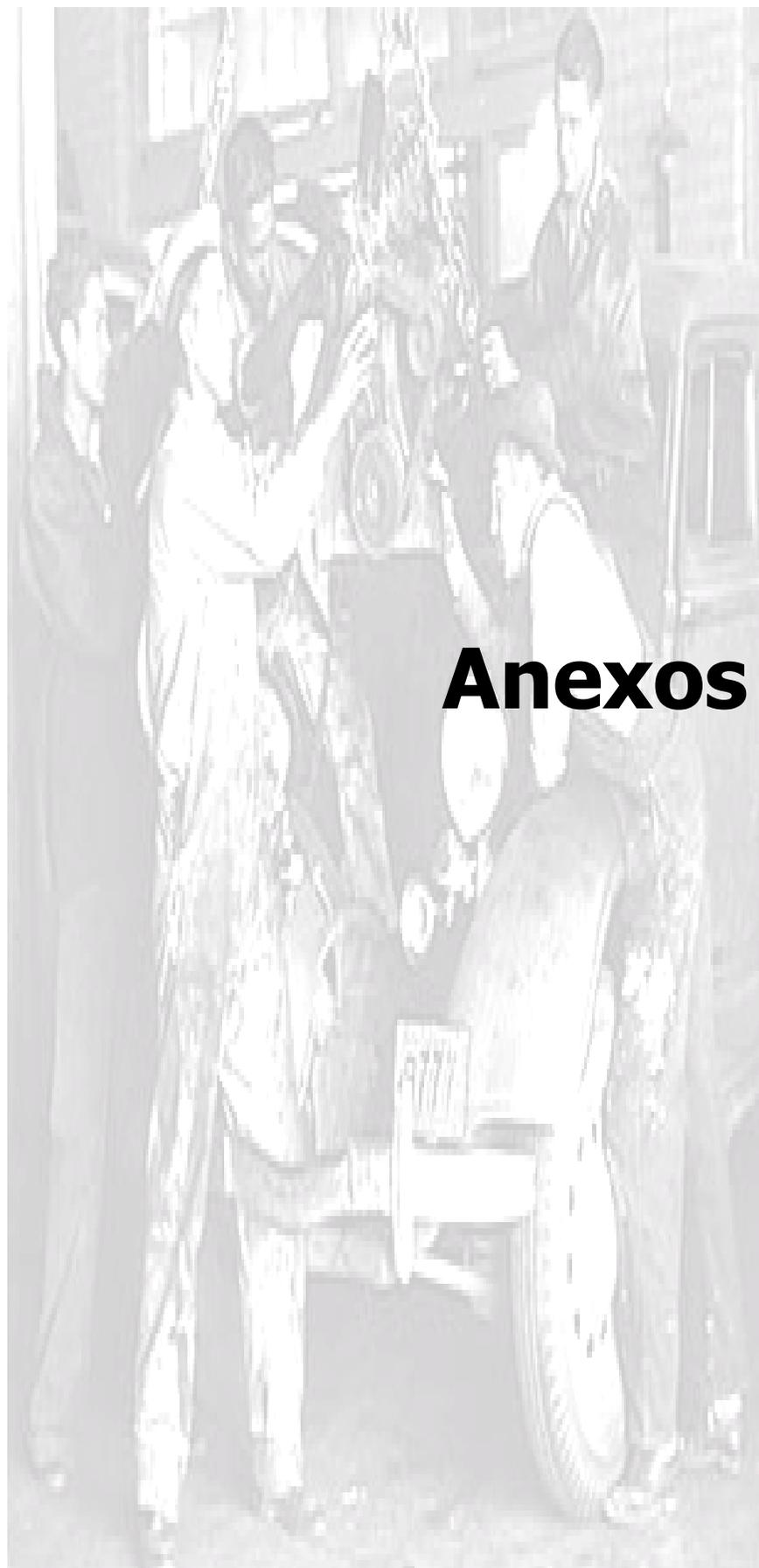
"Servos do Tempo", in *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. SP, Scritta, 1997

RODRIGUES, I.

"Sindicalismo, emprego e relações de trabalho na indústria automobilística", in *Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos*. São Paulo, Boitempo Editorial, 1997.

RODRIGUES, L. M.

- 22/03/1992.
- Partidos e Sindicatos*. São Paulo, Editora Ática, 1990.
- A Crise do Sindicalismo no Primeiro Mundo. Folha de S. Paulo
- A Sindicalização das Classes Médias. Folha de S. Paulo 24/05/1992.
- SANDBERG, AKE.
- Enriching Production: perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. UK, Avebury, 1995.
- "Volvoism" at the end of the road?. *Working Paper Series*, n13, 1994/
- SHAPIRO, HELEN
- "A primeira migração das montadoras: 1956 – 1968", in *De JK a FHC, A reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997.
- SCHUMANN, M.
- "O Futuro do Trabalho na Indústria Alemã", in *Gestão da Qualidade: tecnologia e participação*. Brasília, Codeplan, 1992.
- STEWART, P & LUCIO, M. M.
- Renewal and tradition in the new politics of production, in *Workplaces of the future* (mimeo)
- VISSER, J. & RUYSSSEVELDT, J.
- Industrial Relations in Europe: traditions and transitions*. 1996
- WOMACK ET ALII
- A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.
- WOOD, S.
- O Modelo Japonês em Debate: Pós-fordismo ou Japonização do Fordismo. *Revista Brasileira de C. Sociais*, (17):28-43, ano 6, out/1991.
- WOOD, T.
- Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32 (4): 6-18, set/out 1992.
- The Swedish Motor Vehicle Industry. *Fact Sheets on Sweden*. Instituto Sueco, Março/96.



Anexos

Roteiro de entrevista

Identificação do entrevistado:

Cargo, função e a qual planta está vinculado.

Dados e informações gerais sobre a empresa:

Nome da empresa, ramo de atividade, início das atividades de produção no Brasil (ano).

Breve histórico da empresa no Brasil

Layout da fábrica (o entrevistado foi convidado a desenhar)

Faturamento anual (em US\$)

Número de funcionários na produção (total)

Número de funcionários terceirizados na produção

Número de funcionários na produção (por regime de trabalho: horista e mensalista)

Número de funcionários na produção (por cargo/funções, a saber: gerentes, supervisores e outros)

Distribuição da produção da empresa a nível mundial em unidades produzidas (matriz, filial brasileira e outras filiais)

Unidades produtivas da empresa (localização, número de funcionários, mix de produtos, ano de início de operação).

Organograma simplificado (localizar a área de produção no organograma).

Vendas (por número de unidades) no mercado doméstico e no exterior.

Linha atual de produtos da empresa, principais clientes e/ou mercados.

Principais concorrentes (por tipo de produto, no caso caminhões e ônibus).

*Processo de reestruturação da fábrica.**

Grupos de trabalho na Produção**:

* Aqui perguntamos se a produção passou ou estaria passando por um processo de reestruturação no que diz respeito, por exemplo, à reestruturação geral das fábricas; terceirização; organograma; cargos e funções; sistema de remuneração; prêmios; benefícios; outros.

Definindo grupos de trabalho: conceito de grupos de trabalho ou trabalho em equipe, conceito de multifuncionalidade, auto-gerenciamento, polivalência dos grupos de trabalho.

Sobre o funcionamento dos GTs:

A empresa utiliza-se de Grupos de Trabalho/Trabalho em Equipe na produção? Quais os motivos que levaram a empresa a adotar ou não os GTs? A empresa sente a necessidade de rever esta posição? Por quê?

Em quais fábricas? Em quais setores da produção?

Período: Desde quando?

Se os GTs já foram implantados, quais as dificuldades encontradas? Como foram superadas?

Se os GTs estão em processo de implantação, quais as dificuldades encontradas até o momento?

Houve enxugamento/terceirização do quadro funcional em função do GT? Quanto (número estimado)? Qual nível (gerência, supervisores, empregados)?

Qual o número médio de empregados que fazem parte do GT atualmente?

Houve melhoria na relação entre a empresa e os funcionários com a adoção dos GTs? Em quais aspectos?

Houve aumento da produtividade em função dos GTs? Quantificar.

O GT faz parte de uma estratégia mundial da matriz ou é uma política particular da filial no Brasil? Como a experiência da matriz é repassada para a filial? Similaridades e diferenças dos GTs. Impactos culturais.

Houve a participação do sindicato e/ou CF na implantação do GT? Por que?

Como foi o processo de negociação entre empresa e sindicato/CF na implantação do GT?

Qual a posição do sindicato/CF em relação aos GTs (organização visando a produtividade? um novo canal de reivindicação? "canal de sugestões" visando à melhoria das condições do ambiente de trabalho?, etc)

Qual a posição da empresa em relação aos GTs (organização visando a produtividade? um novo canal de reivindicação? "canal de sugestões" visando à melhoria das condições do ambiente de trabalho?, etc)

Qual a posição da empresa em relação ao sindicato/CF?

Existem membros do sindicato/CF que fazem parte dos GTs?

Sobre o processo de decisão no GT:

Qual a política da empresa para os GTs?

** Neste item tratamos de questões mais genéricas sobre Grupos de Trabalho (conceitos, histórico de implantação, dificuldades, perfil dos grupos, etc). Nos tópicos seguintes nossa preocupação foi especificamente com perguntas que conseguissem nos dar uma visão mais clara sobre o *processo de decisão* nos grupos e o *grau de autonomia* dos mesmos.

Descrever o processo de decisão dentro do GT (chegada da ordem de produção até fim dos trabalhos). Há discussão anterior, antes de iniciar as atividades?

Escolha do líder do GT. Como são escolhidos os líderes de cada equipe? Pela empresa? Como? Pelo GT? Como?

Atribuição de tarefas

Controle de faltas

Controle de qualidade, retrabalho, refugo.

Função do gerente, supervisor, líderes de grupo e trabalhador(es) envolvido(s)

Sistema de cargos e funções (rotatividade de tarefas) dentro do GT

Sobre a autonomia do GT em relação à empresa:

Qual o poder de autonomia e decisão dos GTs? O que os GTs podem e não podem fazer? GT apenas "técnico".

Em relação às atribuições de Gerentes e Supervisores de produção:

Os GTs participam da programação da produção? De que forma?

O GT pode interromper a produção quando necessário?

Em relação às atribuições do RH:

O GT pode solicitar ou opinar sobre a contratação de novos empregados para o seu grupo? Como?

Avaliação do GT e dos superiores (diretos e indiretos).

Como é a relação entre os GTs e o departamento de RH?

Sistema de remuneração e atribuição de prêmios.

O GT pode apresentar algum tipo de reivindicação? Como? Quais?

É possível para um empregado não participar dos GTs?



COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES COORDENADORES, MESTRES E PORTA-VOZ

O PAPEL DO COORDENADOR DO TRABALHO EM GRUPO NA SUA GERÊNCIA

- Agendar, Organizar e Conduzir as Reuniões de Monitoramento. Todos os Porta-Vozes deverão participar das reuniões que deverão ocorrer pelo menos uma vez por mês (utilizar roteiro orientativo).
- Elaborar o relatório (3W) das sugestões / solicitações dadas pelos Porta-Vozes.
- Classificar e lançar mensalmente as sugestões e solicitações na planilha do Processo de Melhoria Contínua (utilizar modelo com exemplos).
- Orientar os Porta-Vozes para relatarem somente assuntos importantes nas Reuniões de Monitoramento. Assuntos rotineiros deverão ser resolvidos pelo Mestre.
- Agendar reunião entre Porta-Vozes das turmas "A" e "B" antes da Reunião de Monitoramento. Esse encontro servirá para melhorar o entrosamento entre os Porta-Vozes e evitar que sugestões idênticas sejam colocadas duas vezes.
- Enviar cópia atualizada mensalmente da planilha do Processo de Melhoria Contínua (PMC) à coordenação do Trabalho em Grupo.
- Acompanhar o desenvolvimento das ações para atendimento das solicitações apresentadas pelos Porta-Vozes.
- Distribuir a planilha do PMC de sua área aos supervisores, indicando a supervisão com baixo índice de resolução das propostas apresentadas
- Convidar à participar das Reuniões de Monitoramento os responsáveis por ações não resolvidas ou com prazos demorados, para explicar aos Porta-Vozes as dificuldades encontradas na solução dessas ações.
- Dar aos grupos (Porta-Vozes), responsabilidade para resolução de sugestões pertinentes aos próprios grupos.
- Visitar os grupos periodicamente e verificar como está a "saúde" do grupo. Verificar se os grupos reúnem-se semanalmente e praticam as rotinas necessárias para o bom andamento do grupo.
- Envolver os Mestres com o Trabalho em Grupo, pois são as pessoas mais importantes para o sucesso do T.G. Verificar se os Mestres realizam reuniões periódicas com Porta-Vozes e grupos.
- Controlar a duração do mandato dos Porta-Vozes.
- Realizar as eleições de Porta-Vozes. Utilizar material oficial (atas, cédulas...) nas eleições.
- Enviar memo ao Analista de Pessoal solicitando pagamento para os Porta-Vozes eleitos.
- Distribuir aos Porta-Vozes um caderno para anotações das ocorrências diárias do grupo.
- Relatar periodicamente ao Gerente e Supervisores a evolução dos grupos de trabalho de sua gerência.

A IMPORTÂNCIA DO MESTRE PARA O SUCESSO DO TRABALHO EM GRUPO

- Conhecer os conceitos e regulamento do Trabalho em Grupo.
- Ser claro e objetivo ao passar informações aos participantes do grupo.

- Iniciar as reuniões semanais com os grupos de trabalho, até que o Porta-Voz conduza as reuniões sozinho.
 - Dar autonomia para que o grupo comece a resolver pequenos problemas técnicos e executar novas atividades, como; solicitar peças ou matéria prima, acionar manutenção, etc.
 - Incentivar e facilitar para que o grupo a comece a realizar o rodízio de funções.
 - Fornecer ao grupo informações sobre refugo, retrabalho, absenteísmo, produtividade, etc. Discutir com o grupo qual a melhor forma de melhorar esses indicadores.
 - Delegar ao grupo o controle dos indicadores citados no item anterior.
 - Distribuir entre todos os membros dos grupos as novas atividades. Evitar sobrecarregar o Porta-Voz .
 - Energizar o grupo com palavras de apoio e incentivo (reforço positivo).
 - Dar feed-back constante sobre a evolução do grupo.
 - Balancear as operações / atividades do grupo de trabalho.
 - Planejar, junto com o grupo, a capacitação e o treinamento de todos os componentes do grupo.
 - Programar e facilitar as reuniões entre os Porta-Vozes das turmas A e B, que trabalham no mesmo local, pelo menos uma vez por mês.
 - Visitar diariamente os grupos e conversar com o Porta-Voz.
 - Conversar semanalmente com todo o grupo para conhecer os problemas, sugestões e conquistas do grupo.
- **Lembre-se: "O Mestre é a Pessoa mais importante para o sucesso do Trabalho em Grupo".**

A IMPORTÂNCIA DO PORTA-VOZ PARA O SUCESSO DO TRABALHO EM GRUPO

- Entender corretamente o papel de Porta-Voz, que é de representar o grupo e não substituir o Líder ou Mestre.
- Conduzir as reuniões semanais (obrigatórias) do grupo de trabalho, anotar todas as solicitações, reclamações e sugestões colocadas pelos membros do grupo (duração de 15 minutos).
- Passar ao grupo informações sobre as metas recebidas do Mestre, Supervisor ou Gerente.
- Levantar com o grupo os problemas da área e as possíveis soluções.
- Representar as idéias do grupo na Reuniões de Monitoramento e repassar as informações ao grupo.
- Discutir com o grupo a distribuição interna de férias, folgas, treinamento e comunicar ao Mestre.
- Fazer contato com os Porta-Vozes dos grupos clientes e fornecedores (internos) e verificar possíveis melhorias de processo.
- Realizar reuniões mensais com o Porta-Voz da outra turma de trabalho para conhecer os problemas do outro grupo e propor soluções de melhoria em conjunto.
- Desempenhar o papel de moderador do grupo.
- Propor ao grupo o rodízio de funções, quando possível. Isso aumenta a empregabilidade interna e evita as Lesões por Esforço Repetitivo (L.E.R.)
- Distribuir, de comum acordo com o grupo, a marcação dos indicadores e outras tarefas.

- As decisões deverão ser tomadas pelo grupo. O Porta-Voz comunicará o resultado ao mestre.
- Solicitar, sempre que tiver dificuldades para desempenhar seu papel de Porta-Voz, auxílio ao Mestre, Supervisor ou Coordenador do Trabalho em Grupo.

OLMO HENRIQUE FURTADO

Acordos Coletivos entre o
**Sindicato dos
Metalúrgicos do ABC**
e a Mercedes-Benz do Brasil S.A.

Terceirização

22/04/94

**Manufatura Celular
(células)**

25/04/94

Kaizen

24/02/95

Trabalho em Grupo

17/03/95

Reestruturação Salarial Horista

Outubro/97

Redução da Jornada de Trabalho

19/08/99



O maior ganho com o acordo do TG é o aumento da autonomia dos trabalhadores. Ou seja, mais liberdade para tomada de decisões como mudanças no processo, administração de férias e folgas e necessidade de treinamento, sem tanta interferência da chefia.

Outro ponto importante é a possibilidade de controle, por parte dos próprios trabalhadores, da real necessidade de mão-de-obra, não permitindo sobrecarga de trabalho e ritmo intenso por falta de pessoal.

O porta-voz do grupo é eleito; portanto, sempre o grupo escolhe democraticamente alguém da sua confiança para este papel, e qualquer trabalhador pode ser eleito.



Trabalho em Grupo

Pelo presente instrumento, de um lado, a MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A., sediada na Avenida Alfred Jurzykowski, 562, Vila Paulicéia, em São Bernardo do Campo, inscrita no CGC. MF 59.104.273/0001-29, doravante denominada simplesmente Empresa, e de outro lado, o SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, com sede na Rua João Basso, no. 231 em São Bernardo do Campo (SP), doravante denominado simplesmente Sindicato, com fundamento no artigo 612 da Consolidação das Leis do Trabalho, visando alcançar a excelência da qualidade e do desenvolvimento tecnológico, resolvem celebrar o presente ACORDO COLETIVO para implantação de TRABALHO EM GRUPO na empresa, que se regerá pelas seguintes cláusulas e condições.

CLÁUSULA PRIMEIRA ÂMBITO DO TRABALHO EM GRUPO

A implantação do Trabalho em Grupo, nos termos deste acordo, será iniciada por

projetos-piloto realizados dentro de áreas delimitadas, com seus respectivos meios de produção disponíveis. Cada grupo terá definidos previamente o quadro de pessoal, as condições de trabalho e o conjunto de tarefas, agregando-se atividades diretas e indiretas, e determinando-se as fronteiras de início e término de suas atividades, conforme previsto na cláusula sexta.

CLÁUSULA SEGUNDA CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM GRUPO

A Implantação dos grupos de trabalho será desenvolvida visando a realização Integral de um determinado conjunto de tarefas e a conseqüente superação do trabalho fragmentado, ampliando-se progressivamente as possibilidades de tomada de decisão por parte de seus integrantes, e buscando-se o crescimento da qualificação profissional dos trabalhadores, através de:

a) Autonomia do grupo quanto aos métodos de realização do trabalho, distribuição interna de atividades e alocação dos recursos produtivos existentes com vistas às melhorias previstas na cláusula primeira e sem prejuízo ao fluxo produtivo dos grupos ou setores antes e pós situados.

b) Acréscimo paulatino de novas atividades, mediante adequado treinamento prévio, a respeitadas as capacidades e potencialidades dos profissionais integrantes do grupo de trabalho.

c) instituição do Porta-voz no papel de representante técnico do grupo de trabalho e interlocutor com os demais grupos e com os superiores hierárquicos, conforme descrito nas cláusulas décima, décima primeira e décima segunda.

CLÁUSULA TERCEIRA EQUIPO DE COORDENAÇÃO

A direção da empresa e o sindicato/representação de empregados constituirão uma Equipe de Coordenação, com o objetivo de acompanhar a implementação e avaliar o funcionamento dos projetos-piloto para o Trabalho em Grupo.

a) Grupos de Monitoramento: Serão constituídos em cada local onde e enquanto se realiza um projeto-piloto, e Integrados pelos respectivos Mestre, representante da área de Pessoal, Gerente de Área, Representante Distrital dos empregados, e um Técnico Indicado por cada uma das partes.

CLÁUSULA QUARTA ÁREAS DE PROJETO-PILOTO

Serão Implantados Inicialmente 5 grupos-piloto para Trabalho em Grupo, conforme descrito a seguir:

- Usinagem (cc.: 142, 1 grupo)
- Linha de Montagem cc. 215 (2 turnos, 2 grupos)
- Montagem de cabinas - Rohbau (2 turnos, 2 grupos)

CLÁUSULA QUINTA COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

a) Cada grupo implementado no âmbito deste acordo será subordinado diretamente a uma mestria e terá seu dimensionamento básico aprovado pela Equipe de Coordenação, em função das necessidades de pessoal.

b) Este dimensionamento básico deverá ser acrescido de um percentual a ser acordado, visando substituir ausências, tempo para treinamento, tempo para reuniões do grupo, férias e folgas.

c) Não serão organizados grupos cujo número de integrantes torne impossível o atendimento dos objetivos previstos neste acordo. Neste sentido, o número de trabalhadores em cada grupo não poderá ser menor que o dimensionamento básico definido para o mesmo.

d) A participação é voluntária e, para os que não se dispuserem a participar dos grupos haverá realocação e classificação, sem prejuízo na evolução salarial e no plano de carreira.

e) Os grupos serão formados com base nos quadros de empregados já existentes em determinado setor ou área.

Eventuais problemas decorrentes da composição dos grupos deverão ser analisados pelos Grupos de Monitoramento locais, que deverão encaminhar propostas à Equipe de Coordenação, a qual caberá definir a solução adequada para superação da dificuldade.

CLÁUSULA SEXTA PROGRAMA DE PRODUÇÃO

Todos os dados técnicos e organizacionais que a Equipe de Coordenação, o Grupo de Monitoramento e cada grupo de trabalho precisar para o desenvolvimento de suas tarefas e respectivo cumprimento dos programas de produção serão colocados à disposição, assim como as Informações relativas aos resultados obtidos pelos grupos, mediante compromisso de sigilo.

a) Os grupos de monitoramento locais analisarão eventuais questões relacionadas ao cumprimento dos programas de produção, propondo soluções adequadas, e recorrendo à Equipe de Coordenação caso necessário.

b) Os grupos de trabalho têm co-responsabilidade pelas atividades e resultados na execução das tarefas. A qualidade, quantidade, utilização da capacidade, cumprimento de prazos e evolução na racionalização de custos integram as mencionadas co-responsabilidades na medida em que possam ser influenciadas pela autonomia de cada grupo.

c) Caberá à Equipe de Coordenação co-responsabilidade em assegurar que em função de atos ou fatos ligados ao Trabalho em Grupo gerados em um determinado setor outros não sejam prejudicados.

d) Fica ressalvada a co-responsabilidade nos casos em que qualquer lesão aos fatores acima apontados ocorram por razões fora dos limites de ação e competência atribuídos aos grupos de trabalho.

CLÁUSULA SÉTIMA QUALIFICAÇÃO

Os trabalhadores envolvidos na Implantação deste projeto-piloto serão capacitados para o Trabalho em Grupo através de formação em salas de aula, bem como atividades formativas nas áreas de trabalho.

a) Os referidos programas de capacitação serão propostos à Empresa pela área de Desenvolvimento de Pessoal, constando de dois segmentos básicos: Informações sobre trabalho em grupo e qualificação para a nova forma de organização do trabalho.

b) A Equipe de Coordenação poderá, a qualquer tempo, propor mudanças em relação aos referidos programas para suprir eventuais lacunas de treinamento.

CLÁUSULA OITAVA REMUNERAÇÃO

A partir da Implantação do Trabalho em Grupo, desde que haja alteração do grau de solicitação do trabalhador no conjunto de atividades exercidas, modificando-se o perfil da função quando comparada à situação anterior à mudança, as funções/remunerações correspondentes deverão ser readequadas em condições e prazos de comum acordo entre as partes.

a) O acréscimo de remuneração decorrente desta alteração, se houver, será pago somente durante o exercício efetivo do Trabalho em Grupo.

CLÁUSULA NONA ESCOLHA DO PORTA-VOZ

Cada grupo-piloto terá um Porta-voz, e qualquer membro do grupo poderá ser eleito para esse papel.

a) O Porta-voz será eleito com 50% mais um dos votos dos membros do grupo de trabalho. O trabalhador indicado terá seu nome submetido à aprovação do superior hierárquico direto.

b) Havendo impasse quanto ao trabalhador eleito, o Grupo de Monitoramento local procurará solução conciliatória, remetendo a questão à Equipe de Coordenação caso mantido o impasse.

c) O trabalhador eleito poderá ser destituído mediante critério a ser definido pela Equipe de Coordenação.

d) O Porta-Voz será eleito por um período de 6 meses, com direito a uma única reeleição consecutiva.

e) O trabalhador que tiver exercido o papel de Porta-voz por dois mandatos consecutivos, não poderá concorrer novamente à representação técnica do grupo período de 12 meses.

CLÁUSULA DÉCIMA COMPETÊNCIA DO PORTA-VOZ

O Porta-voz será o representante do grupo de trabalho perante os superiores hierárquicos e as diferentes Instâncias da empresa no que diz respeito à condução do processo produtivo, bem como à orientação e coordenação de atividades com as demais áreas produtivas ou de apoio à produção.

a) O Porta-voz coordena as reuniões do grupo, junto com os demais Integrantes, organiza a distribuição das atividades, bem como das férias, folgas e ausências observando a política e os padrões contidos nas normas da empresa.

b) O Porta-voz não terá poder disciplinar, ou de atribuir benefícios e punições aos membros do grupo.

c) O Porta-voz não terá papel de representação sindical.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA ADICIONAL SALARIAL

O Porta-voz receberá um grupo salarial acima da função melhor remunerada no grupo. Este adicional salarial será pago somente durante o exercício desta representação do grupo de trabalho.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA REUNIÕES DO GRUPO

As reuniões dos grupos serão semanais, ou quando convenientes ao bom andamento das atividades sob sua co-responsabilidade, em comum acordo com o superior hierárquico direto. O tempo previsto para reuniões é de 15 minutos por semana para cada grupo. Nas avaliações do projeto-piloto esse tempo será analisado, ocasião em que poderá ser revisto.

a) As reuniões serão realizadas durante a jornada de trabalho, a critério do grupo e respeitada a manutenção das pausas coletivas, sem prejuízo do próprio trabalho do grupo e/ou atividades subsequentes. De-

vem ser considerados os tempos de reuniões no cálculo da necessidade de pessoal, de forma a não prejudicar as atividades inter-relacionadas e o cumprimento dos programas de produção.

b) Apenas em casos extraordinários será admitida a realização de reuniões fora da jornada de trabalho, mediante concordância do próprio grupo de trabalho e da chefia. Nesse caso, o tempo de reunião será pago de acordo com a convenção ou acordo coletivo que se aplica, e na fase de implantação o grupo de monitoramento local deverá ser informado.

c) Excepcionalmente, em função de aspectos de caráter pessoal na experiência concreta do trabalho em grupo, o porta-voz poderá solicitar permissão ao mestre para reunião apenas dos membros do grupo.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA PROCESSO DE MELHORIAS CONTÍNUAS

O grupo de trabalho poderá apresentar sugestões de melhorias quanto ao produto, os Métodos de trabalho e à organização da respectiva área. As chefias encaminharão gestões para a implantação das mesmas junto aos órgãos internos responsáveis.

a) Os grupos terão a autonomia para adotar determinada sugestão relativa aos métodos de trabalho, desde que esta não envolva recursos adicionais nem reduza os indicadores de desempenho do próprio grupo. As sugestões somente serão canceladas após a apresentação dos fundamentos da Empresa ao próprio grupo de trabalho e, na fase de implantação, também o Grupo de Monitoramento.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA CONDIÇÕES MAIS FAVORÁVEIS

No âmbito do trabalho em grupo não poderão ser estabelecidas condições que contrariem acordo, contrato e convenção coletiva.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA
DURAÇÃO, AVALIAÇÃO E AMPLIAÇÃO
DO PROJETO-PILOTO**

O processo para implementação de trabalho em grupo em toda a fábrica terá duração não superior a três anos, a partir da formação do primeiro grupo:

a) A cada 4 meses, a Equipe de Coordenação se reunirá para avaliação conjunta desta experiência.

b) Os Grupos de Monitoramento oferecerão as Informações de suas respectivas áreas-piloto para a referida avaliação.

c) Após avaliação conjunta serão feitas as correções e/ou providências a serem adotadas pelas áreas-piloto.

d) As partes concentrarão esforços para conclusão da Implantação definitiva dos 5 grupos pilotos previstos na Cláusula Quinta quando da primeira avaliação.

e) A Equipe de Coordenação, a qualquer tempo, se reunirá para acordar a introdução de novos grupos de trabalho.

f) O grupo de monitoramento deixará de existir findo o projeto piloto.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA
MULTA**

Fica estipulada uma multa equivalente a 10% (dez por cento) do valor do salário mínimo, que será revertida em favor da parte que não concorreu para o descumprimento de quaisquer das cláusulas constantes do presente instrumento.

**CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA
VIGÊNCIA**

O presente acordo coletivo terá duração legal, sendo automaticamente prorrogável pelas partes.

*São Bernardo do Campo,
17 de março de 1995.*





A grande conquista deste acordo é a manutenção do ritmo de trabalho e do emprego quando, no momento da implantação das células, houver excesso de pessoal.

Manufatura Celular (células)

Pelo presente instrumento, de um lado, a MERCEDES-BENZ DO BRASIL S. A., sediada na Avenida Alfred Jurzykowski, 562, Vila Pauliceia, em São Bernardo do Campo, inscrita no CGC MF 59.104.273/0001-29, doravante denominada simplesmente Empresa, e de outro lado, o SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, com sede na Rua João Basso, 231 em São Bernardo do Campo (SP), doravante denominado simplesmente Sindicato, com fundamento no artigo 612 da Consolidação das Leis do Trabalho, resolvem celebrar o presente ACORDO COLETIVO DE TRABALHO, que se regerá pelas seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA MANUFATURA CELULAR

A Empresa introduzirá o conceito de produção conforme a sistemática denominada "Célula de Manufatura".

Parágrafo Primeiro

Na Célula de Manufatura as máquinas e equipamentos ficarão devidamente agrupados, segundo uma disposição e "lay-out" dentro de uma seqüência compatível com o processo produtivo, de acordo com famílias de peças que venham a ser produzidas.

Parágrafo Segundo

Integra, ainda a Célula de Manufatura os dispositivos e ferramentas, bem como utensílios e equipamentos necessários ao processo de produção, cujo arranjo físico deverá compor harmonicamente a estrutura celular produtiva.

CLÁUSULA SEGUNDA PROJETOS PILOTO

A Célula de Manufatura acima descrita será introduzida através de projetos piloto. As células iniciais serão nos centros de custos 173 (Usinagem da Engrenagem Plane-

tária), 151 (Usinagem do Cubo de Roda BR/5) e 153 (Usinagem da Tampa de Macal da Carcaça do Eixo Traseiro). As demais células serão introduzidas de comum acordo entre as partes.

Parágrafo Primeiro - Duração do Piloto

Executadas as alterações nas áreas piloto, estima-se um prazo não superior a 3 (três) meses para cada caso para avaliação quanto a aprovação, revisão ou reedição do projeto.

Parágrafo Segundo - Outros Projetos

Poderão ser introduzidos outros projetos piloto, também de comum acordo pelas partes.

**CLÁUSULA TERCEIRA
TRABALHO EM GRUPO**

Somente serão introduzidas nas Células de Manufatura os métodos de Trabalho em Grupo após este tema ter sido negociado entre a Empresa e o Sindicato/Representação de Empregados.

**CLÁUSULA QUARTA
GRUPO DE MONITORAMENTO**

Dois representantes dos Empregados serão indicados para integrar o Grupo de Monitoramento para a introdução das Células de Manufatura. A finalidade deste grupo é a de realizar visitas técnicas, e com base nas informações técnicas, participar de estudos, analisar e resolver problemas decorrentes na implantação das células, propondo soluções adequadas para o bom andamento dos trabalhos.

Parágrafo Único - Avaliação

Pelo menos uma vez por mês, ou sempre que for necessário, o grupo se reunirá para o atendimento dos fins desta cláusula.

**CLÁUSULA QUINTA
REFLEXOS NO PESSOAL**

Caso as alterações tenham reflexo no quadro liberando mão-de-obra, o pessoal envolvido será deslocado para outros postos de trabalho produtivos com o mesmo status profissional e salarial.

**CLÁUSULA SEXTA
TREINAMENTO**

Havendo necessidade serão realizados, preferentemente no horário de trabalho, treinamento em oficinas e/ou sala de aula aos empregados sempre que o perfil da função vier a ser alterado em decorrência da implantação da Célula de Manufatura.

**CLÁUSULA SÉTIMA
RITMO DE TRABALHO**

Fica estabelecido que serão respeitadas as recomendações científicas no tocante ao ritmo de trabalho nas Células de Manufatura.

Parágrafo Único - Análise

Constatado problemas em relação ao ritmo de trabalho, as partes analisarão cada caso, estabelecendo-se a solução adequada.

**CLÁUSULA OITAVA
CONDIÇÕES DE TRABALHO**

As alterações no lay-out obedecerão as normas técnicas e, sempre que possível deverão ser melhoradas as condições de trabalho relativamente ao ambiente, a ergonomia, saúde e segurança laborais nas áreas de Células de Manufatura.

**CLÁUSULA NONA
REMUNERAÇÃO**

Caso após a implantação da Célula de Manufatura haja alteração no conjunto de atividades exercidas ou no grau de solicitações de trabalho, modificando o perfil da função comparativamente a situação anterior a mudança, as funções/remunerações correspondentes deverão ser readequadas em condições e prazos de comum acordo entre as partes.

**CLÁUSULA DÉCIMA
POSTOS MULTIMÁQUINAS**

Fica estabelecido que, havendo motivos, os postos multimáquinas atualmente existentes poderão ser objeto de análise técnica pelas partes.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA
MULTA**

Responderá com multa de 10% do salário mínimo a parte que decumprir qualquer uma das Cláusulas do presente Acordo.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA
DIVERGÊNCIA**

Na hipótese de divergência relativamente ao cumprimento deste Acordo Coletivo, as partes visando o entendimento e a conciliação, se comprometem, pela ordem, a ne-

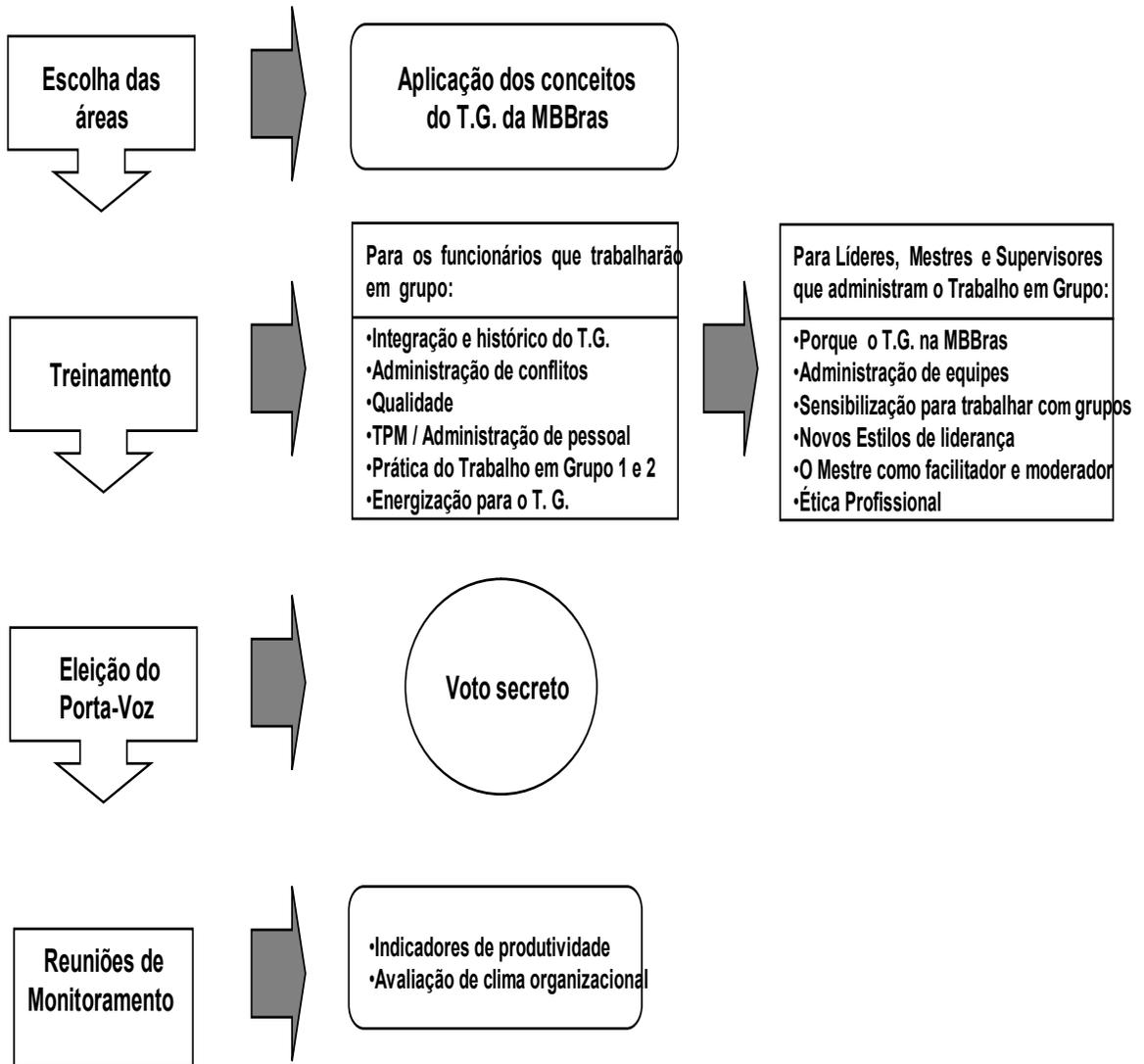
gociar diretamente entre si, através de comissão paritaria indicada pelas partes e permanecendo ainda o impasse, levar a questão para a Justiça do Trabalho.

E por estarem justas e contratadas, as partes firmam o presente Acordo em 3 (três) vias de igual teor e efeito, na presença das testemunhas abaixo.

*São Bernardo do Campo,
25 de abril de 1994.*



FLUXOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO



Produção Caminhões/Ônibus por Empresa (1957-2002)

Ano	Daimler-Chrysler (1957)			Scania (1957)			Volvo (1979)			Volkswagen (1957)			General Motors (1957)			Ford (1957)		
	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total
1957	3.769	1.748	5.517	162	-	162			0			0	4.660	208	4.868	4.756		4.756
1958	7.677	3.382	11.059	84	138	222			0			0	7.752	144	7.896	7.495		7.495
1959	7.271	2.547	9.818	302	126	428			0			0	13.683	328	14.011	12.483		12.483
1960	6.608	3.081	9.689	422	164	586			0			0	13.386	552	13.938	13.704		13.704
1961	3.905	3.088	6.993	339	152	491			0			0	9.432	178	9.610	10.151		10.151
1962	5.728	3.209	8.937	722	93	815			0			0	12.353	151	12.504	15.207		15.207
1963	3.669	2.028	5.697	780	230	1010			0			0	7.004	109	7.113	8.422		8.422
1964	3.903	2.346	6.249	596	132	728			0			0	7.176	63	7.239	8.320		8.320
1965	4.329	2.528	6.857	668	132	800			0			0	6.624	27	6.651	8.451		8.451
1966	7.824	3.611	11.435	895	178	1073			0			0	9.567	44	9.611	11.418		11.418
1967	7.791	4.303	12.094	397	174	571			0			0	9.031	24	9.055	8.957		8.957
1968	10.700	6.036	16.736	719	254	973			0			0	13.726	7	13.733	14.355		14.355
1969	12.276	5.002	17.278	829	170	999			0			0	12.055	7	12.062	10.930		10.930
1970	14.347	3.348	17.695	798	195	993			0			0	10.606	29	10.635	8.226		8.226
1971	15.922	3.928	19.850	886	229	1115			0			0	10.029	17	10.046	8.017		8.017
1972	21.476	4.796	26.272	1.306	224	1530			0			0	13.137	67	13.204	10.377		10.377
1973	26.771	5.793	32.564	1.649	253	1902			0			0	18.441	64	18.505	12.741		12.741
1974	30.115	7.431	37.546	2.249	301	2550			0			0	19.991	129	20.120	15.118		15.118
1975	34.325	9.275	43.600	3.148	369	3517			0			0	14.356	131	14.487	14.491		14.491
1976	37.543	11.274	48.817	3.993	578	4571			0			0	13.215	15	13.230	15.619		15.619
1977	40.487	12.470	52.957	3.807	727	4534			0			0	23.697	26	23.723	19.895		19.895
1978	45.726	13.050	58.776	3.019	694	3713			0			0	11.328	109	11.437	18.104		18.104
1979	46.701	12.242	58.943	2.974	389	3363	-	21	21			0	11.649	23	11.672	22.436		22.436
1980	46.989	13.041	60.030	3.817	664	4481	89	613	702			0	14.345	4	14.349	24.891		24.891
1981	36.958	11.941	48.899	2.721	864	3585	1.206	485	1691	1.488		1488	8.020	8	8.028	15.610		15.610
1982	24.341	8.328	32.669	2.363	964	3327	1.521	405	1926	2.073		2073	3.346	4	3.350	10.597	100	10.697
1983	17.058	5.197	22.255	1.731	558	2289	1.445	398	1843	2.594		2594	2.171	1	2.172	8.405	39	8.444
1984	23.065	6.246	29.311	2.717	656	3373	1.575	409	1984	5.396		5396	3.064	15	3.079	10.503	13	10.516
1985	26.075	6.937	33.012	3.465	908	4373	3.052	507	3559	11.987		11987	5.598		5.598	13.785	33	13.818
1986	33.885	9.559	43.444	4.357	1.037	5394	3.438	622	4060	15.245		15245	6.994		6.994	18.951		18.951
1987	31.659	11.820	43.479	4.033	1.059	5092	3.794	686	4480	11.548	74	11622	5.261		5.261	16.588		16.588
1988	30.300	15.491	45.791	4.137	1.465	5602	3.463	1.125	4588	9.261	346	9607	4.705		4.705	18.434		18.434
1989	26.418	11.750	38.168	5.048	1.609	6657	4.015	837	4852	8.163	357	8520	4.504		4.504	13.376		13.376
1990	18.918	12.246	31.164	4.165	1.560	5725	3.850	1.086	4936	7.988	139	8127	3.655		3.655	11.493		11.493
1991	22.364	19.120	41.484	3.638	2.363	6001	3.097	1.221	4318	5.997	133	6130	3.559		3.559	9.489		9.489
1992	14.186	19.962	34.148	3.440	2.013	5453	2.303	1.982	4285	3.124	217	3341	1.769		1.769	6.591	12	6.603
1993	19.108	14.571	33.679	5.130	1.154	6284	4.702	1.037	5735	6.212	1.471	7683	2.358		2.358	8.922	602	9.524
1994	27.434	13.091	40.525	6.754	1.056	7810	5.562	1.267	6825	8.642	1.218	9860	2.584		2.584	11.686	711	12.397
1995	27.059	14.194	41.253	6.550	2.075	8625	5.820	1.395	7215	14.353	2.008	16361	2.195		2.195	13.286	1.925	15.211
1996	17.864	12.780	30.644	5.326	1.575	6.901	3.722	1.374	5096	10.461	1.190	11651	893		893	9.996	419	10.415
1997	25.039	15.438	40.477	7.793	1.739	9532	5.058	1.616	6674	6.697	2.042	8735	2.286		2.286	16.382	587	16.969

1998	24.886	14.474	<i>39.360</i>	5.633	1.739	<i>7372</i>	4.790	1.590	<i>6380</i>	9.833	2.783	<i>12616</i>	3.368		<i>3.368</i>	14.392	166	<i>14.558</i>
1999	21.817	9.799	<i>31.616</i>	4.671	1.157	<i>5828</i>	3.398	778	<i>4176</i>	10.641	1.741	<i>12382</i>	1.871		<i>1.871</i>	12.154		<i>12.154</i>
2000	25.763	12.504	<i>38.267</i>	6.046	1.603	<i>7649</i>	4.965	1.307	<i>6272</i>	14.631	3.951	<i>18582</i>	3.339		<i>3.339</i>	15.079		<i>15.079</i>
2001	23.653	12.159	<i>35.812</i>	5.679	1.311	<i>6990</i>	4.605	1.249	<i>5854</i>	18.989	4.639	<i>23628</i>	4.147		<i>4.147</i>	14.617		<i>14.617</i>
2002	21.021	11.844	<i>32.865</i>	4.271	609	<i>4880</i>	4.823	729	<i>5552</i>	18.570	5.051	<i>23621</i>			<i>0</i>	15.201		<i>15.201</i>

Fonte: Anfavea

Vendas Internas de Caminhões/Ônibus por Empresa (1991-2002)

Ano	Daimler-Chrysler			Scania			Volvo			Volkswagen			General Motors			Ford		
	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total	Cms	Ônb	Total
1991	17.848	13.540	31.388			0			0			0	2.447		2.447	9.012	-	9.012
1992	10.719	11.323	22.042			0			0	2.981	73	3054	1.049		1.049	5.010	7	5.017
1993	14.600	8.126	22.726	5.260	951	6.211			0	5.113	1.099	6212	1.913		1.913	6.090	477	6.567
1994	20.768	8.762	29.530	6.853	773	7626	5.536	873	6409	8.381	1.289	9670	1.852		1.852	7.705	715	8.420
1995	22.180	11.651	33.831	6.575	1.516	8091	5.820	1.012	6832	10.636	1.549	12185	1.425		1.425	10.960	1.508	12.468
1996	16.351	10.860	27.211	5.449	1.369	6.818	3.569	1.169	4738	7.417	1.320	8737	1.041		1.041	7.908	725	8.633
1997	19.509	9.433	28.942	7.284	1.351	8635	4.509	920	5429	8.337	2.301	10638	3.467		3.467	11.334	541	11.875
1998	18.420	9.540	27.960	5.495	1.210	6705	4.094	1.085	5179	8.700	2.521	11221	3.375		3.375	10.723	275	10.998
1999	16.826	6.317	23.143	4.411	724	5135	3.229	458	3687	9.573	1.760	11333	2.114		2.114	10.476	1	10.477
2000	25.627	8.520	34.147	5.335	1.100	6435	4.032	608	4640	13.660	3.451	17111	3.124		3.124	12.082	-	12.082
2001	23.232	8.184	31.416	5.428	853	6281	4.209	514	4723	17.844	3.985	21829	3.970		3.970	13.114	-	13.114
2002	21.209	7.575	28.784	3.235	327	3562	4.318	359	4677	18.184	4.311	22495	456		456	14.182	-	14.182

Fonte: Anfavea (elaborado pelo autor)

FÁBRICA 2000 - TRABALHO EM GRUPO
 PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA
 Demonstrativo de Sugestões e Solicitações Dadas e Implantadas
 (Instrumento utilizado para levantamento: Reuniões de Monitoramento em 1999)



TRABALHO EM GRUPO

Classificação das Sugestões / Solicitações		Melhoria das condições de trabalho		Melhoria do processo		Melhoria na segurança (riscos de acidentes)		Melhoria da Qualidade do Produto		Manutenção para máquinas e equipamentos		Solicitações de treinamento		Melhoria no relacionamento interpessoal		Melhoria / Informações sobre evolução profissional / salarial		Total de sugestões / solicitações (Dadas e Implantadas)		Percentual de Melhorias implantadas no Depto.	Reuniões de Monitoramento realizadas	Quantidade de grupos efetivos no Depto.
Div.	Depto.	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI	SD	SI			
DCA	EST	22	12	18	12	8	6	5	3	7	6			2	2	4	4	66	45	68%	13	10
	CAB	25	14	32	21	21	17	28	17	31	21	10	8	10	9	6	6	163	113	69%	22	32
	MCA	64	30	69	37	18	8	18	8	2	2	3	2			4	2	178	89	50%	8	30
	MCM	191	153	78	61	56	33	17	9	25	17	1	1	4	4	0	0	372	278	75%	26	31
	PLV	1	1	6	6	3	2											10	9	90%	3	5
DLM	CKD	2	1	3	2	4	3											9	6	67%	2	3
	LOC	4	4	25	9	8	7	1	0	0	0	3	1	4	4	5	2	50	27	54%	4	13
DFE	GED	39	21	18	12	30	16	2	1	52	25	3	3	1	1	1	1	146	80	55%	37	39
	GET	84	47	50	28	14	4	12	8	31	20	2	2	2	2	10	10	205	121	59%	51	42
DMO	FPM	53	22	271	211	42	19	67	36	89	35	228	149	50	36	75	48	875	556	64%	58	37
Total		485	305	570	399	204	115	150	82	237	126	250	166	73	58	105	73	2074	1324	64%	224	242

Percentual de Melhorias implantadas por tipo	63%	70%	56%	55%	53%	66%	79%	70%	64%	
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--

SD: Sugestões / Solicitações Dadas

SI: Sugestões / Solicitações Implantadas



Workers attending a class in auto mechanics organized by the National Youth Administration. Arizona, 1936.
Franklin D. Roosevelt Library