



1290000746



IE

TCC/UNICAMP Si34a

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia



“Alguns Reflexos Sociais do Processo de Reestruturação Industrial no Brasil”

Monografia apresentada ao IE/UNICAMP com caráter de Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Econômicas

Orientando: Cristina Andréa Torezan Silingardi

Orientador: Prof. Dr. Márcio Pochmann

Banca: Prof. Dr. Jorge Mattoso

Dezembro / 1995

M I S É R I A

MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
ÍNDIO MULATO PRETO BRANCO
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
FILHOS AMIGOS AMANTES PARENTES
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
NINGUÉM SABE FALAR ESPERANTO
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
TODOS SABEM USAR OS DENTES
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
A MORTE NÃO CAUSA MAIS ESPANTO
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
FRACOS DOENTES AFLITOS CARENTES
RIQUEZAS SÃO DIFERENTES
O SOL NÃO CAUSA MAIS ESPANTO
MISÉRIA É MISÉRIA EM QUALQUER CANTO
CORES RAÇAS CASTAS CRENÇAS
RIQUEZAS SÃO DIFERENÇAS

(ARNALDO ANTUNES , SÉRGIO BRITO , PAULO MIKLOS)

Agradecimentos

A Ana e Samuel, por terem sido com delicadeza e boa vontade uma ponte tão importante entre as confusões e as soluções durante este ano e meio.

Ao Prof. Jorge Mattoso, por sua paciência em ler e reler todas as páginas, até que este texto tomasse uma forma final.

A Márcio Pochmann, por não ter se incomodado em ler, sugerir, explicar e discutir tantas coisas sobre as quais já pesquisou e escreveu muito. E, principalmente, por ter valorizado meus esforços e tentativas.

A João Batista, Neivaldo e César, pessoas incríveis que abriram um novo horizonte em minha vida profissional, contribuindo muito para este trabalho.

A Guillermo, Valéria e Cíntia, mais que grandes amigos.

A Ana Maria e Helena, por terem sido apoio e incentivo em todos estes anos.

Olaf, für Deine Hilfe, Aufmerksamkeit und Liebe. Und weil Du der größte Grund für meinen Erfolg bist.

ÍNDICE

1. Introdução	05
2. Discussão sobre a reestruturação nos países avançados	10
3. Considerações sobre os efeitos das mudanças na gestão de mão-de-obra no Brasil, alguns indicadores e o ponto de vista sindical	22
4. Van den Bergh & Clayton : uma experiência a ser relatada	30
5. Considerações finais	50

1. INTRODUÇÃO

As estratégias competitivas adotadas nas últimas décadas (80 / 90) por empresas de grande porte tornaram-se mais amplas, centrando-se não apenas em desenvolvimento tecnológico, mas voltando-se à reorganização industrial e novos programas de gestão de mão de obra.

Para pensar-se o posicionamento destas empresas no Brasil é preciso levar em conta a situação econômica bastante instável vigente em toda a década de 80 e principalmente nos anos de 89/94, caracterizada por recessão, seguida de abertura comercial com redução de tarifas, posteriormente uma certa retomada de crescimento econômico e ainda um processo combinado de valorização da moeda nacional e altas taxas de juros proporcionado pelo plano real.

Além de abranger estratégias de competitividade de custo, esta reorganização está, em diversos setores industriais¹ como de bens de consumo durável e de bens de capital, freqüentemente relacionada à implantação de programas de produtividade e gestão de qualidade total, elementos do modelo japonês, e a outros modelos (americano, italiano e sueco)².

Há pesquisas e análises sobre os resultados financeiros e quanto à qualidade de produtos e serviços obtidos pelas empresas que seguiram esta linha estratégica nos países desenvolvidos e no Brasil³. Também há estudos a respeito do impacto deste movimento de reorganização empresarial sobre os cargos de

¹ Luciano Coutinho, 1992

² ABET, 1991

³ Ulrich Jürgens, 1993 ; John Humphrey, 1993

gerência e coordenação, assim como sobre a visão de líderes industriais brasileiros⁴. É o enfoque da qualidade industrial a partir da reorganização do trabalho.

Em paralelo a este processo vem ocorrendo, em algumas empresas, uma transformação do antigo *Departamento de Pessoal* em *Setor de Recursos Humanos*, enquanto redefinidor de relações de trabalho, as quais, dentro deste novo conceito de gestão, estariam relacionando tecnologia, qualificação de pessoal, participação, bem estar social. Isto é, a qualidade estaria sendo obtida não só pela inovação tecnológica e reestruturação produtiva em si, mas através das pessoas e da adaptação de métodos de qualidade à realidade brasileira, o que pode estar contribuindo também para a melhoria das próprias condições de trabalho.

No entanto, não estão ainda muito claros quais os reflexos deste processo sobre a própria organização e distribuição de tarefas, a estrutura hierárquica, a possível intensificação do trabalho a partir dos novos métodos de gestão de mão de obra, e sobre a vida privada das pessoas que não ocupam altos cargos, mais especificamente o chamado "chão de fábrica" (através da invasão do horário fora do trabalho pela necessidade de participação em treinamentos, cursos em geral e da exigência de disponibilidade para alternância de horários ou horas-extras quando necessário). Há questionamentos bastante válidos por parte de sindicatos, trabalhadores e coordenadores de Recursos Humanos junto a empresas⁵ quanto aos novos métodos de avaliação dos funcionários, à idéia de

⁴ CNI, 1990

⁵ Observações feitas a partir de visitas a empresas (Auto Latina, Gessy Lever) e relatos de funcionários durante treinamentos, apresentações e dinâmicas de grupo dos quais tive

que os trabalhadores estão recebendo muito mais autonomia na execução de suas funções porém mais responsabilidade, à nova realidade de investimento das empresas em treinamento, em paralelo aos novos processos de seleção, à exigência prévia de qualificação profissional da mão-de-obra e ao chamado "perfil desejado" para admissão.

Dentro de um contexto menos hierarquizado, onde vem sendo reduzida a distância vertical entre o chão de fábrica e a gerência e procurada a interação entre os segmentos da empresa como um todo, o "novo profissional" passa a ser vislumbrado em pessoas que não apenas tenham uma boa qualificação técnica mas, que apresentem características como aptidão para trabalhar em equipe e sejam "pró-ativas" (apresentem uma postura questionadora e ativa na busca de soluções e melhoramentos).

A forma como esta reestruturação se define num determinado país está estreitamente ligada à existência, ou não, de formas de coordenação pública deste processo, seja pelo Estado, assim como da atuação sindical. No Brasil, este processo (ainda restrito a grandes empresas apenas) parece estar tendo como único agente a própria empresa, uma vez que inexistem políticas de coordenação por parte do Estado e a participação dos sindicatos na discussão e encaminhamento das mudanças ainda é, em geral, inexpressiva. Na ausência destas políticas públicas e na permanência do sistema corporativo de relações de trabalho, a saída para novos questionamentos ou problemas emergentes continua sendo a recorrência a mecanismos ligados a fases antigas da industrialização

oportunidade de participar, e também a partir de entrevistas com funcionários de diferentes níveis hierárquicos das empresas citadas.

brasileira. Em algumas empresas no Brasil, esta mudança do "perfil" dos funcionários deu-se pela criação de mecanismos internos de requalificação para adequação dos então funcionários ao "perfil ideal", como por exemplo cursos supletivos, contratação de equipes de treinamento técnico (ex.: SENAI - instituição surgida nos anos 40 dentro da concepção *fordista* de produção), ou simplesmente através de convênios empresa-instituições de ensino. Em outras empresas, porém, esta mudança ocorreu de forma diferente, optando-se pela alternativa tradicional de demissão e substituição de funcionários. Até que ponto, tendo em vista o caráter profissional/tecnicamente pouco qualificado de grande parte da população economicamente ativa brasileira, este processo de busca de mão-de-obra qualificada ocorre tradicionalmente por conta da enorme flexibilidade quantitativa do mercado de trabalho (*turnover* elevado) e, o que ainda apresenta custos sociais mais elevados, a exclusão desta população não preparada do mercado de trabalho? Quais seriam os impactos da reorganização industrial sobre esta parcela da população, pouco ou nada qualificada? E qual é seu posicionamento frente ao processo (reativo; favorável)? E quanto aos sindicatos, seria esta tendência considerada como desejável e favorável ao próprio desempenho dos trabalhadores ou existiriam outras correntes de pensamento discordantes deste processo?

Ainda há que se pensar na questão dos sistemas de gestão participativa, de parceria e de divisão dos lucros da empresa como "recompensa" aos trabalhadores, dadas as novas exigências das empresas e a maior qualidade de trabalho e resultados a partir daí por eles oferecidas.

No sentido de obter uma visão geral das repercussões econômicas e sociais deste processo de reestruturação (entenda-se aqui reestruturação como mudanças nos processos de trabalho, transformações das estruturas e estratégias empresariais, novas bases de competitividade e peso crescente de inovações tecnológicas próximas ao novo paradigma tecnológico), o objetivo deste trabalho é o de abordar esta problemática para tentar responder às seguintes indagações:

Até que ponto esta mudança ocorrida nos critérios de recrutamento resulta da exigência das máquinas, da organização da produção e não da facilidade de recrutamento de trabalhadores face ao grande excedente de mão-de-obra no mercado de trabalho? Estão realmente estes novos critérios integrados à reestruturação produtiva ou estão mais influenciados pela conjuntura econômica (ajustes cambiais, inflação, recessão, alta taxa de juros, abertura comercial, etc.)?

Respondendo a estas perguntas resta saber quais as consequências destas mudanças sobre a força de trabalho.

II As tendências gerais nos países desenvolvidos

Após a economia nos países centrais ter apresentado durante uma década (73-83) queda das taxas de incremento da produtividade, há uma retomada, a partir de 84, dos fluxos privados de acumulação de capital, com incremento da produtividade aliado a inovações econômicas (técnicas, organizacionais e financeiras) podendo-se pensar em uma nova fase de expansão sustentada do crescimento econômico ("O crescimento virtuoso" 1983-90)⁶.

No período de 1983 a 1990, isto se deu em virtude basicamente a dois fatores: primeiro, a cooperação entre as grandes potências capitalistas, as quais adquiriram capacidade política de coordenar a conjuntura econômica internacional com mecanismos de contenção da especulação cambial entre os BACENs e o tratamento austero dispensado aos países devedores; segundo, a difusão do chamado "cluster de inovações", ou novo paradigma tecnológico, baseado no complexo microeletrônico. Este "cluster de inovações" está intimamente ligado ao processo de reestruturação industrial de países da OCDE, em particular Japão e Alemanha (resposta às tentativas americanas de manter a hegemonia do dólar e suas políticas autoritárias de ajuste de balanço de pagamentos na década de 80), processo este que provocou significativas alterações na divisão internacional do trabalho. O sucesso deste processo relacionou-se fortemente às políticas do Estado, à organização industrial e às condições microeconômicas, assim como do grau de coordenação e coesão do grande capital nos países em questão, formando a base do capitalismo do século

⁶ Luciano Coutinho, 1992

XX ainda baseada na integração entre a grande empresa, os bancos e o aparelho estatal como no século anterior (modernização conservadora⁷).

Este leque de inovações teve grande impacto sobre as estruturas organizacionais, financeiras e sobre os processos de trabalho 1) mudando relações entre empresas, trabalhadores e seus representantes, e o Estado; 2) atuando como redutor dos custos de capital e ampliador da produtividade de trabalho. Junto à introdução de novas tecnologias mostrava-se necessário flexibilizar os custos das empresas, e isto foi feito também através da flexibilização das relações de trabalho. Conseqüentemente reduziram-se os preços relativos dos produtos portadores das inovações.

O novo paradigma tecnológico baseia-se na fusão da base técnico-mecânica com a microeletrônica, na flexibilização da produção, e em novas formas de uso e remuneração da força de trabalho (redução da hierarquia, com uma força de trabalho hábil a tomar decisões), que possibilita certa integração criativa com o sistema produtivo. Tudo isto está estreitamente ligado à redefinição de "papéis a serem desempenhados na produção, na gerência, na engenharia" , no sentido de obter a maximização do processo de "inovação econômica"⁸.

As bases de sua competitividade estabelecem-se a partir da integração da base científica e dos centros privados de P&D (pesquisa e desenvolvimento) construindo vantagens comparativas (por inovação e eficiência máxima), e da globalização dos mercados (cambiais e financeiros), acelerando-se os investimentos diretos de risco e as alianças tecnológicas, compartilhando-se

⁷ Maria da Conceição Tavares, 1992

⁸ Luciano Coutinho, 1992

riscos e custos e, impondo uma rápida difusão de novos padrões tecnológicos. O novo paradigma, que pode ser chamado genericamente de *Toyotismo*, é bastante diferente do paradigma anterior, *Fordismo*, no que diz respeito à organização da produção e processos de trabalho no chão de fábrica: aumenta a responsabilidade dos escalões intermediários e, conseqüentemente, a exigência de qualificação. Cresce a demanda por trabalhadores capacitados a atuar não mais em apenas uma atividade pré-definida, mas de modo amplo, sugerindo, detectando problemas e propondo soluções. Neste sentido, o treinamento interno passa a ter um caráter multidisciplinar para que a polivalência dos trabalhadores seja alcançada, e isto envolve mais gastos. Um novo perfil ocupacional e nível de educação-qualificação da mão-de-obra passam a ser requeridos; os conteúdos próprios da educação formal básica (ensino de 1º e 2º graus) são revalorizados em detrimento dos conhecimentos técnicos tão valorizados no *fordismo*. Esta postura reflete-se, neste contexto, na maior qualificação de toda a estrutura ocupacional antes restrita basicamente aos níveis de gerência e coordenação⁹.

Esta onda de inovação tecnológica, também conhecida por Terceira Revolução Industrial¹⁰ assumiu um caráter bastante desigual, segundo diferentes países, empresas e indivíduos, e os benefícios do progresso técnico foram irregularmente distribuídos. Além de romper com o paradigma tecnológico anterior (base eletromecânica; automação dedicada, repetitiva e não programável), esta reestruturação mundial do capitalismo rompeu também com o compromisso social, com a relação capital/trabalho estabelecidos no pós-guerra e diminuindo

⁹ Claudio Salm e Azuete Fogaça, 1992

¹⁰ Não há consenso sobre o termo “revolução” para designar-se esta onda de inovações

sua estabilidade. Afetou as “relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho”¹¹. Dentro da esfera da empresa podem ser observadas alterações de relações de poder trabalhadores-direção e entre os próprios trabalhadores; além disso, envolve criação, extinção e alteração de profissões no processo de produção, e significa freqüentemente o uso mais intensivo da força de trabalho viabilizando redução de custos, incrementos de produtividade e de maleabilidade do processo produtivo com relação a variações de demanda.

Estas mudanças resultam não só da crise das décadas de 60 e 70, mas também de políticas liberais no sentido de flexibilizar o trabalho e aumentar a competitividade. A suposta “rigidez” da atividade sindical, das regulamentações governamentais trabalhistas eram vistas como entraves a perfeita alocação de recursos no mercado, elevando custos de produção, impedindo o ajuste de preços relativos e diminuindo a competitividade. As formas de proteção ao trabalho foram consideradas causadoras do desemprego crescente e, por isso, reduzidas. Destaca-se aqui a redução do papel dos contratos coletivos de trabalho¹² em contrapartida a novas formas de organização flexível desreguladoras do mercado de trabalho, como negociações focalizadas - negociações diretas entre a empresa e seus trabalhadores. Dessa forma ocorre o fortalecimento do capital reestruturado e a fragmentação e heterogeneização do trabalho. No entanto, durante esta década cresceram, especialmente na Europa, a flexibilidade do

¹¹ Jorge L. Mattoso, 1994

¹² Claudio Salvadori Dedecca e Paula Montagner, 1993

trabalho e o desemprego, contradizendo a relação causal sugerida entre proteção ao trabalho e desemprego. Países como Espanha, Inglaterra e Estados Unidos que mais flexibilizaram o mercado de trabalho não resolveram o problema do desemprego e não alcançaram altas taxas de produtividade como Japão e Alemanha.

As transformações no mundo do trabalho espelham inicialmente as exigências deste novo paradigma de produção industrial e do sistema integrado de produção flexível. Em substituição ao trabalhador *taylorista-fordista* desqualificado e extremamente especializado, surge a figura de um trabalhador com maior nível de educação formal, participativo e polivalente. Este novo trabalhador insere-se em empresas líderes, tem maior conhecimento e autonomia sobre seu trabalho. Seu caráter polivalente poderá ser mantido através de constante treinamento e poderá alcançar aumentos salariais. Portanto, para ele há a perspectiva de valorização de seu conhecimento técnico individual e do trabalho. Ao seu lado está um número crescente de trabalhadores, que, por não inserirem-se competitivamente no novo paradigma, ficam sujeitos ao desemprego ou a novas formas de trabalho, muitas vezes perdendo direitos trabalhistas. As novas formas de estratégias das empresas, que ocorrem em ambientes de forte instabilidade e incerteza, com aprofundamento da internacionalização econômica e de desregulamentação da concorrência, envolvem considerável desverticalização, que inclui em seu redirecionamento de atividades a externalização de serviços como de limpeza, alimentação e segurança, entre outros, a subcontratação de fornecedores diretos e conseqüente ampliação das relações intra-industriais e inter-setoriais. Também houve realocação das plantas

produtivas para áreas onde exista a possibilidade de contratação de mão-de-obra não sindicalizada. Estes processos de desverticalização e realocação, aliados a redução de hierarquias reorganizaram as formas de contratação de trabalhadores.

O novo paradigma (juntamente com as políticas de cunho liberal adotadas na década de 80 optando pela não-priorização do pleno emprego) trouxe consigo intensas alterações na estrutura de emprego, e uma sobreoferta de trabalhadores. Apesar de em 1983 iniciar-se um período de expansão econômica, a retomada do crescimento do emprego dentro do processo de reestruturação do capital não foi capaz de recuperar a queda ocorrida durante a crise anterior, e houve também um aumento da desigualdade entre os empregados e os desempregados, encontrando os idosos ou aqueles com menor qualificação mais dificuldade para voltar ao mercado de trabalho. Dentre os países avançados a Suécia aparece como o único país apresentando em 1989 taxa de desemprego inferior a de 1970. Neste país a classe trabalhadora apresenta alto grau de unidade organizacional e houve a manutenção do compromisso com o pleno emprego e com o *Welfare State*.

Em geral, nos países avançados houve redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes e aumento de formas "novas" ou "atípicas" de contratação de mão-de-obra (subcontratação por tempo determinado, tempo parcial, trabalho a domicílio, estagiários, etc.)¹³. Podem ser entendidas como consequência do uso da informática, da terceirização e de estratégias empresariais para flexibilizar e diminuir o custo da força de trabalho. Estas formas

¹³ Jorge L. Mattoso, 1994

atípicas de trabalho assim como o emprego *part-time* caracterizam em geral contratações em condições precárias quanto ao acesso à seguridade social, aposentadoria, assistência médica, etc. e reforçam a segmentação da força de trabalho, rompendo com a estabilidade do contrato de trabalho e a jornada de trabalho preestabelecida, normas básicas das relações de trabalho nas décadas anteriores.

A flexibilização do trabalho ocorreria em dois níveis. O primeiro localiza-se internamente a empresa e reflete-se na mobilidade de postos de trabalho, mudanças de planos de carreira, e atinge essencialmente a *mão-de-obra estável* - flexibilidade interna. O segundo volta-se ao ajuste de mão-de-obra dadas as flutuações de demanda; atinge a *mão-de-obra periférica* (contratados a título permanente, mas sem maiores qualificações somados aos trabalhadores contratados por tempo determinado, ou tempo parcial) e a *mão-de-obra externa* (subcontratados com ou sem maiores qualificações) - flexibilidade externa.

A fragmentação do trabalho vem atingindo também os salários, sendo que o poder aquisitivo dos trabalhadores em geral não vem acompanhando o aumento da produtividade, e ainda vem sendo reduzido em alguns países pela menor participação das empresas nos sistemas de seguridade social. Os sistemas flexíveis de pagamentos ampliaram as desigualdades entre trabalhadores estabelecendo critérios individuais e proteccionais de regulação e remuneração do trabalho (mérito, participação, esforço individual, etc.) em substituição ao contrato coletivo de trabalho. A contratação descentralizada vem adquirindo cada vez mais

expressão principalmente por políticas ativas de Recursos Humanos por parte dos empresários¹⁴.

A queda da participação dos salários na renda nacional, o aumento das desigualdades entre trabalhadores permanentes, periféricos e externos e a reestruturação setorial do emprego vem deteriorar ainda mais a distribuição de renda paralelamente a ampliação da falta de proteção ao trabalho.

A fragmentação do trabalho pode ser observada na diminuição do número de trabalhadores sindicalizados (com exceção novamente a Suécia e também a Dinamarca, Bélgica e Canadá cuja proporção de trabalhadores sindicalizados aumentou). Esta queda mostrou-se essencialmente acentuada nos EUA, de 31% em 1955 para 16% em 1989. Também no mesmo período Japão sofreu uma queda de 36% para 22,6%, a França de 21% para 11%, e a Holanda de 41% para 28%. A Inglaterra sofreu uma redução de 25% dos trabalhadores sindicalizados entre 1979 e 1986 e a Itália tem 41% dos seus filiados aposentados¹⁵. A

Alemanha aparece como um caso atípico, onde a contratação coletiva concentrou-se na obtenção de um compromisso com qualidade e produtividade e não houve descentralização das formas de representação trabalhista e é o único caso onde a jornada de trabalho continuou a ser reduzida mesmo nas décadas de 80 e 90¹⁶.

Na Suécia, o desenvolvimento recente de novas formas de organização de produção e de trabalho têm se destacado no setor automotivo. Na década de 80 especialmente, a competição no mercado de automóveis acirrou-se. As

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Leôncio Martins Rodrigues, 1992

¹⁶ Jorge L. Mattoso, 1994

características econômicas e sociais específicas deste país moldaram a interação destas novas pressões do mercado e as transformações da produção, chegando-se então a uma "nova onda de inovações e aprofundamento de plantas calcadas em trabalho em grupo, autonomia crescente dos trabalhadores e aplicações diferenciadas de recursos de informática e automação, embora tais plantas ainda tenham boa parte de seu funcionamento baseado em trabalho humano"¹⁷. Diversas plantas suecas têm características bastante diferentes do padrão tradicional das linhas de montagem e trabalho parcializado, como por exemplo, estruturas de "mini-fábricas semi autônomas; grande possibilidade de rotação de cargos e tarefas amplas; exigência de um contínuo aprendizado, maiores conhecimentos e habilidades. Em alguns casos a autonomia dos operários chega à "definição de esquemas de treinamento, divisão interna de tarefas, níveis de produção e esquemas de balanceamento e programação da produção"¹⁸; inclui também decisões quanto ao ritmo de produção.

A participação sindical no desenvolvimento dos projetos mencionados ocorreu de forma intensa, com representação local e nacional, e ainda está ocorrendo na avaliação de suas performances. Apesar de não se conseguir caracterizar um "modelo sueco" de produção estrito senso, percebe-se a tendência crescente de adotar-se formas de trabalho em grupo com maior autonomia por parte dos trabalhadores. Isto pode ser visto como resultado da participação de órgãos sindicais e de técnicos especializados em organização do trabalho e automação industrial, e da inserção de elementos ligados à ergonomia em toda a discussão.

¹⁷ Roberto Marx, 1992

¹⁸ Ibid.

No Japão a organização do trabalho industrial baseia-se num modelo de *relações industriais*¹⁹ (sistema de emprego) e de relações entre empresas fornecedoras e empresas clientes que possibilitam a prática do *just in time* de modo mais agressivo que na Suécia. Além dos métodos e técnicas, o modelo japonês assenta-se sobre um conjunto de relações sociais de trabalho bastante peculiar onde há participação coletiva na inovação, na resolução de problemas e na gestão da produção. A partir da supressão de tudo que é considerado "supérfluo" ou "inútil" este modelo, *Toyotismo*, permite importante aumento de competitividade e produtividade e tem como consequência a intensificação do trabalho. Como nos "grupos semi-autônomos" da indústria sueca, a responsabilidade na execução das tarefas é do grupo e não do indivíduo. Esta característica pode ser observada no trabalho industrial japonês independente do tamanho da empresa, tipo de processo industrial e categoria da mão-de-obra empregada (masculina, feminina, temporária ou estável). A divisão do trabalho na indústria em questão é constituída pela prática de uma polivalência generalizada e de uma rotatividade bastante ampla de tarefas. O alto nível de educação formal e formação profissional sistemática dentro e fora da empresa permite que o trabalhador participe maciçamente na inovação tecnológica e tenha acesso consistente a informações. O sucesso do padrão japonês de organização do trabalho está, portanto, intrinsecamente ligado ao trabalho em grupo e às práticas participativas.

O sistema de emprego e gestão de mão-de-obra japonês apresenta algumas características peculiares como o "emprego dito vitalício" ou muito

¹⁹ ABET, 1991

estável a longo prazo, com aposentadoria aos 55 anos, sendo seguido por um emprego de menor remuneração. Apesar de existirem alguns critérios quanto a desempenho as promoções continuam sendo determinadas pelo tempo de serviço. As relações capital-trabalho adquirem uma dimensão bastante peculiar com os *sindicatos de empresa* - ela é o espaço das práticas sindicais, sem que haja uma organização confederativa forte de trabalhadores. Este modelo vigora num contexto de baixa taxa de desemprego, aproximadamente 2% (as mulheres casadas aparecem como inativas e não como desempregadas).

De um certo modo Suécia e Japão têm pontos em comum como o alto nível da formação da força de trabalho, relações de trabalho onde aparecem a estabilidade no emprego, poucas diferenciações salariais e pouca rigidez na definição dos postos de trabalho

Diferentemente dos casos sueco e japonês, aqui brevemente comentados, no Brasil a reestruturação produtiva não é geral, nem mesmo em termos setoriais, ocorrendo de forma restrita como será discutido num próximo capítulo. A questão aqui relevante é a ausência da atuação do Estado e dos sindicatos no âmbito onde esta reestruturação está ocorrendo. Em geral, as mudanças parecem estar sendo implementadas por grandes empresas, sem a existência de alguma discussão ou negociação com o respectivo sindicato; em alguns casos a discussão, quando ocorre, fica restrita ao nível micro, ou seja, à negociação direta entre empregado e empregador. Parece prevalecer a autonomia da empresa para definir as mudanças a serem feitas e a estratégia utilizada para implementá-las.

No plano macroeconômico, as condicionalidades são determinadas por um plano de estabilização que tem se sustentado principalmente através da

valorização cambial e altas taxas de juros. A ausência de um plano nacional de desenvolvimento, com metas previamente definidas para médio e longo prazos, coloca grande ênfase no curto prazo para as decisões tanto públicas quanto privadas.

III As tendências da reestruturação empresarial no Brasil

A crise do capitalismo nos anos 70 e as mudanças produtivas que se seguiram representaram uma grande transformação para a economia mundial, com o abandono paulatino do então padrão *fordista* de relações de trabalho, cujas características pareciam chocar-se com a nova realidade econômica do início da década de 80. Os diferentes países responderam a essas transformações de maneiras variadas, seja através da adoção de políticas neoliberais (EUA), seja pela presença ativa do Estado na economia (Japão).

No Brasil porém, não era possível observar várias destas características típicas do *fordismo* e comuns aos países centrais. Ao contrário dos países industrializados, o Brasil apresentava salários com baixo poder aquisitivo e o emprego da mão-de-obra mostrava-se de modo generalizado instável no setor privado, estando presente a alta rotatividade de empregos com pouco tempo de serviço, destacando-se também a autonomia em certo grau das empresas para adequarem níveis de salário e de emprego de acordo com seu entendimento sobre necessários ajustes à demanda (características estas ainda presentes nos anos 90²⁰). Apesar das altas taxas de crescimento econômico no pós-guerra, a rápida expansão dos anos 60 deu-se aqui com salários baixos e muitas vezes decrescentes. O regime ditatorial manteve a heterogeneidade do mercado de trabalho e o sistema corporativo e antidemocrático de relações de trabalho,

²⁰ Carlos A. B. de Oliveira e Marcio Pochmann, 1995

bloqueando a atuação dos sindicatos e mantendo-os longe das negociações trabalhadores-empresas (“fordismo espúrio”²¹).

Com o acentuamento do processo de industrialização e a paulatina abertura democrática o movimento sindical reaparece na década de 70. No entanto, já notavam-se sinais da perda de dinamismo da economia com redução do ritmo de crescimento do produto e do emprego industrial. O Estado foi neste período, 1974-78, o grande agente financeiro, captando recursos no mercado financeiro internacional essencialmente pelo endividamento das empresas estatais. Com a mudança nas condições de captação de financiamentos internacionais a partir de 1979 (política do dólar forte, redução da liquidez internacional, elevação das taxas de juros) e as conseqüentes dificuldades da Balança Comercial e de Pagamento da dívida anteriormente contraída, a política do governo teve que ser reajustada e as políticas fiscal e monetária tornaram-se contracionistas, acompanhadas de desvalorizações cambiais. O período de 1980-83 foi bastante recessivo (queda nos níveis de produção, emprego e renda) com uma pequena recuperação nos dois anos seguintes essencialmente baseada no aumento das exportações, graças a elevados subsídios e má desvalorizações. Em todo este período (70's e 80's) as políticas de promoção e de proteção à indústria local favoreceram a consolidação de estruturas industriais pouco competitivas e acabaram por induzir alguns setores à verticalização de empresas²². O ajuste realizado por grande parte das empresas no Brasil, após o período de ajuste recessivo com altas taxas de inflação, restringiu-se a um

²¹ Ibid.

²² BNDES - Texto para discussão nº 25, 1995

“caráter defensivo”²³ e parcial, com mudanças pontuais e não sistêmicas no que diz respeito às inovações técnicas e organizacionais. Foi a tentativa por parte de grupos econômicos de manter sua situação patrimonial e aumentar seus ganhos não operacionais, através da diversificação das atividades produtivas²⁴. Algumas exceções a esta postura apenas defensiva foram empresas de grande inserção internacional, as quais atuavam em mercados em transformação e por isso buscavam um ajuste mais profundo. Desta forma, o nível de emprego continuou flutuando conforme o nível de produção efetivo, e o emprego industrial teve, na década de 80, sua participação relativa na estrutura ocupacional brasileira se não reduzida, pelo menos estabilizada. É preciso ressaltar porém que esta redução esteve mais ligada à expansão das atividades de serviços do que a alguma reorganização produtiva. Estas exigências das empresas por flexibilidade de ajuste às variações do nível da demanda mantiveram a rotatividade da mão-de-obra elevada. Observa-se um maior debilitamento do mercado de trabalho com o aumento da heterogeneidade da estrutura ocupacional, com peso relevante de trabalho pouco qualificado.

A década de 80 não apresentou aumento relevante de empregos assalariados regulares e com carteira de trabalho, mas foi marcada pelo crescimento das ocupações informais, do subemprego e do desemprego. No período em questão, década de 80 estendendo-se até 1992, apesar do aumento de 16% no PIB, houve, no Brasil, uma queda de 8% *na renda per capita*, piora na distribuição de renda e expansão da pobreza²⁵. As altas taxas de inflação e

²³ Claudio Salvadori Dedecca e Paula Montagner, 1993

²⁴ Jorge Mattoso e Marcio Pochmann, 1995

²⁵ BNDES - Texto para discussão nº 28, 1995

desemprego, e a instabilidade macroeconômica tinham efeitos prejudiciais aos rendimentos dos assalariados devido às alterações do salário mínimo nacional com tendência à queda de seu poder de compra.²⁶

Paralelamente ao avanço dos países capitalistas desenvolvidos rumo ao novo paradigma produtivo, o Brasil ainda não conseguia no final da década de 80 reorganizar-se para constituir um novo padrão de desenvolvimento. Mas foi a partir de reformas iniciadas no final da década de 80 e aceleradas na década de 90²⁷, juntamente com a adoção de uma postura governamental centrada em políticas de liberalização comercial (redução de proteção aos produtores internos; eliminação das barreiras alfandegárias à importação; eliminação de subsídios e redução de incentivos à exportação), com política monetária fortemente contracionista que um processo de racionalização das empresas de diversos setores iniciou-se. A manutenção da taxa real de juros elevada, aumentou os custos de manutenção de estoques e ampliou a concorrência dos produtos importados num mercado interno recessivo. A incerteza econômica juntamente com o aumento dos custos e a abertura externa colocaram a racionalização dos custos e a desverticalização produtiva como alternativas de resposta por parte destas empresas.

Diferentemente da década de 80, a modernização tende a generalizar-se nos anos 90, não sendo mais tão restrita às empresas com inserção no exterior uma vez que o mercado interno está em jogo, mas alguns obstáculos persistem. A incorporação de inovações tecnológicas ainda enfrenta barreiras como o difícil

²⁶ Carlos A. B. de Oliveira e Marcio Pochmann, 1995

²⁷ Ibid

acesso ao crédito de médio e longo prazo, mas mudanças na gestão de recursos humanos e na conduta empresarial podem ser observados, também por serem as mais facilmente implementadas (ex.: região da Zona Franca de Manaus²⁸). Na busca de ampliação do grau de competitividade estes novos elementos passaram a ser utilizados em paralelo aos tradicionais ajuste de emprego e salários; também a redução de níveis hierárquicos, treinamentos, terceirização de algumas atividades estão bastante presentes, variando em intensidade de acordo com o setor e a região. Outro fato relevante é a mudança do perfil do profissional procurado pelas empresas em geral, com a exigência de um nível mais alto de educação formal e técnica. A participação sindical tem sido em geral bastante distante no que se refere a estas mudanças, e a desregulamentação das relações de trabalho vêm se ampliando²⁹. Os ajustes nas empresas ocorreram, em geral, sem a negociação com os trabalhadores ou os sindicatos³⁰. As dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada de acordo com o novo perfil varia de acordo com a região. Na maioria das empresas no Brasil, permanecem ainda aspectos como a elevada rotatividade, a pouca importância dada ao nível escolar da mão-de-obra e o destino de poucos gastos a treinamento, mesmo a níveis gerenciais³¹.

Uma pesquisa de campo, feita em 1989 pelo Instituto de Economia Industrial da UFRJ junto a 132 empresas com participação significativa no faturamento em vários complexos industriais (Indústria de Base, Máquinas e

²⁸ Ibid

²⁹ Claudio Salvadori Dedecca e Paula Montagner, 1993

³⁰ Jorge Mattoso e Marcio Pochmann, 1995

³¹ Azuete Fogaça e Claudio Salm, 1992

equipamentos, Eletro-eletrônica, Material de Transporte, Papel e Celulose, Química, Têxtil, Agroindústria e outros), mostra empresas com políticas de qualificação agressivas e bastante empenhadas na modernização tecnológica. Conforme o "Sumário Executivo da Pesquisa, as empresas foram selecionadas em função da probabilidade de serem usuárias de automação digital ou de novas técnicas organizacionais (Just in Time, Controle de Qualidade Total, Círculo de Controle de Qualidade, Tecnologia em Grupo etc.)"³², e por serem identificadas como uma parte da elite industrial do país com presumida influência sobre o futuro desta industrialização. Apesar de não representar o quadro dominante, reflete a percepção das empresas líderes brasileiras quanto à importância da requalificação dos recursos humanos em todas as etapas da produção, e de sua relevância como fator de competitividade. Entretanto, predominam ainda nestas empresas exigências mais associadas à formação profissional na crescente formação de centros de treinamento internos às empresas mesmo num contexto onde os conteúdos da educação geral aparecem como elementos chave nos processos de qualificação profissional para as novas tecnologias.

O quadro educacional Brasileiro não apresenta uma situação muito favorável a educação formal básica generalizada. Nos anos 60, 70 e 80, o Estado enfatizou a formação educacional do segmento superior da sociedade, como o ensino superior e pós-graduação. No entanto, a peculiaridade do novo paradigma industrial está nos requisitos de escolaridade mínima (padrão muito superior ao observado na mão-de-obra brasileira) dos trabalhadores ligados diretamente à produção e no estreitamento das distâncias hierárquicas internas a empresa. O

³² Ibid

choque entre o novo paradigma e a realidade educacional brasileira pode refletir-se em subutilização de mão-de-obra especializada de nível superior mas não esbarra na insuficiência de trabalhadores com o nível mínimo de educação formal desejado dado o número excessivo de trabalhadores qualificados disponíveis no mercado de trabalho a procura de emprego. A atual facilidade (variante de acordo com o setor e a região) por parte das empresas na contratação da mão-de-obra procurada pode ser entendida como resultado da situação conjuntural de altas taxas de desemprego e rotatividade da economia brasileira, mas não que grande parte da população já se encontre no estágio educacional desejado. Os vários setores situam-se em diferentes estágios de desenvolvimento neste processo e o mercado de trabalho parece estar mantendo a *“alta rotatividade da mão-de-obra, postos de trabalho pouco produtivos, baixos salários e trabalhadores pouco qualificados”*³³.

Estudos mais recentes mostram que a implementação de diferentes formas de ajuste produtivo pelas empresas que operam no país podem resultar também da não existência de um projeto nacional capaz de reinserir a economia brasileira no contexto de transformação em curso internacionalmente. A retomada da economia em 1993, após a liberalização da economia não conseguiu retornar aos níveis de emprego anteriormente observados, permanecendo altas taxas de desemprego e subemprego apesar do crescimento da economia. O estoque de empregos formais em 1991 era praticamente o mesmo de 1990. Um exemplo a ser citado é a redução do emprego na Zona Franca de Manaus em 36,1% no período de 1988 a 1994, com tendência a queda da relação entre despesas de

³³ Jorge Mattoso e Marcio Pochmann, 1995

peçoal e faturamento das empresas da região (10,2% em 1990 para 6,33% 3m 1994)³⁴. De fato, a economia, apesar de sua expansão, tem se mostrado incapaz de absorver o contingente de trabalhadores que encontra-se disponível. A economia brasileira deixa de ter baixas taxas de desemprego com alta rotatividade para caracterizar-se pelo desemprego de médio e longo prazos; a instabilidade nos contratos de trabalho permanece. Desde o início da década de 90 o poder aquisitivo dos salários decresce, assim como o número de postos de trabalho com carteira assinada, e os salários não incorporaram os ganhos recentes de produtividade³⁵.

³⁴ Carlos A. B. de Oliveira e Marcio Pochmann, 1995

³⁵ Márcio Pochmann, maio 1995

IV Van den Bergh & Clayton: uma experiência a ser relatada

O grupo Unilever tem como subsidiária no Brasil as Indústrias Gessy Lever Ltda., as quais compõe-se de muitas fábricas em suas várias divisões. Este estudo de caso concentra-se na Divisão Alimentos, essencialmente na Fábrica Valinhos e, com menor ênfase, na Fábrica Lapa. A escolha deste objeto de estudo deveu-se ao fato de estarem sendo implementadas grandes mudanças organizacionais e técnicas em ambas as fábricas - *Projeto Reengenharia / Produtividade Divisão Alimentos*. Estas mudanças têm caráter internacional visando integrar cada vez mais todas as fábricas de alimentos do grupo, adequando-as aos padrões internacionais da *Foods Division Unilever*.

As atividades do grupo dividem-se globalmente de forma desigual entre as divisões, sendo dada maior ênfase a Divisão Alimentos (53% das atividades do grupo). No Brasil, o grupo Unilever iniciou suas atividades em 1930 (Irmãos Lever S.A.) fabricando sabões e sabonetes e manteve desde então uma tradição no ramo de produtos de limpeza. Em 1944 assumiu a perfumaria J.E. Atkinsons e em 1960 a Cia. Gessy Industrial, mudando sua razão social para Indústrias Gessy Lever Ltda. Em 1969 iniciou-se o processo de divisionalização do grupo, com a criação das divisões Lever (produtos de limpeza, basicamente detergentes líquidos e em pó, sabões e alguns sabonetes) e Elida Gibbs (produtos de higiene pessoal - cremes dentais, desodorantes, shampoos etc.). Somente em 1970 foi criada a divisão Van den Bergh, responsável pela produção de margarinas cremosas. A partir de então, o grupo passou pela produção de sorvetes (aquisição da Gelato e posterior venda para a Nestlé) e panificação (aquisição da

Okasa). Paralelamente, as divisões de produtos de limpeza e higiene pessoal continuaram a expandir-se com a aquisição da Pond's do Brasil. A compra da Anderson Clayton foi o principal marco no crescimento da Divisão Alimentos no país. No entanto, somente na década de 90 o grupo Unilever optou por uma estratégia internacional visando o fortalecimento de sua imagem enquanto produtora de alimentos de alta qualidade no mundo todo. Novas aquisições neste ramo de atividades foram feitas no Brasil, onde o nome do grupo ainda se encontra fortemente identificado aos produtos de higiene pessoal e limpeza. As Indústrias Gessy Lever Ltda. adquiriram então diversas empresas como Laticínios Rex, CICA do Brasil e Cica Argentina. A divulgação da "cultura de produção de alimentos com excelência" exigia que os padrões de produção e controle de qualidade atingissem os mesmos níveis das demais fábricas do grupo e, portanto, grandes mudanças. Estas mudanças foram estimuladas também pelo acirramento da concorrência no mercado interno de alimentos, onde houve a entrada e crescimento de importantes grupos, como Sadia, Ceval, Arisco e Parmalat, na produção de enlatados, conservas margarinas e maionese. Em função disto, a Divisão Alimentos das Indústrias Gessy Lever pode nos últimos anos sentir uma certa perda de participação no mercado, mais acentuada em alguns produtos como margarina e molhos de tomate. Todos estes fatores contribuíram para que as mudanças vistas como necessárias nesta divisão fossem postas em prática.

IV.1 A fábrica Valinhos

A fábrica Valinhos tem como principais produtos margarinas, cremes vegetais, halvarinas e misturas prontas (pós) para panificação e para sobremesas, contando, ao final de 1993, com aproximadamente 480 funcionários. Algumas mudanças técnicas já podiam ser observadas a partir do meio da década de 80, como a instalação de sistemas gerenciáveis por microcomputadores (controle direto de equipamentos da produção, tanto para a refinaria quanto no acondicionamento de margarinas), encaixotamento automático, assim como alterações de maquinário (caldeiras e sistemas de vácuo) e de formulação da fase oleosa da margarina. O processo de reengenharia das áreas técnicas iniciou-se em janeiro de 1994, quando já havia sido feita a integração da Cadeia de Suprimentos e a Reengenharia de Vendas, como consequência do Programa de Produtividade e Qualidade VDB & C. Este programa visa preparar a divisão para um novo modelo organizacional dentro das novas exigências do grupo. Por determinação da central da Divisão Alimentos, *Foods Executive Roterdã* - Holanda, foi instituído um sistema internacional de auditoria de qualidade para as fábricas de alimentos. O sistema foi implementado há três anos e enfatiza os aspectos de infra-estrutura, pessoal, padrão de operações das unidades e gestão da qualidade de forma geral. A auditoria utiliza a ISO 9000 como referência de modelo de Sistema da Qualidade e encoraja sua implementação. A frequência de visita do grupo de auditoria, o FE/QAG (*Foods Executive / Quality Assurance Group*) é de 18 meses. Os "sites" Lapa e Valinhos já foram avaliados duas vezes.

As atenções da divisão concentraram-se sobre a Fábrica Valinhos por sua atuação estratégica, dada a acirrada concorrência existente atualmente no mercado de margarinas no Brasil e, principalmente, pelo fato de esta ter obtido a melhor classificação em qualidade dentre as fábricas de alimentos da Unilever avaliadas em 1994 (âmbito mundial).

As pretensões para esta fábrica agora são a implementação e utilização rotineira de metodologias e sistemas que permitam maior ênfase na prevenção, aumentando a segurança dos produtos, como HACCP (hazrd analysis and critical control points); acompanhamento e melhoria da qualidade de seus produtos no mercado em relação à concorrência; implementação de processo de certificação de fornecedores e continuidade na implementação do sistema de gestão da qualidade. Como resultado mais imediato, espera-se estar com isso reduzindo a freqüência de reclamações dos consumidores/mercado e perdas, e aumentando, portanto, a lucratividade da Divisão.

Os princípios norteadores da nova cultura organizacional da Divisão são:

- ♦ trabalho em equipe;
- ♦ trabalho integrado;
- ♦ parcerias, alianças, terceirização;
- ♦ busca de decisões por consenso;
- ♦ cooperação;
- ♦ descentralização do poder;
- ♦ novos planos de carreira, grupos multifuncionais;
- ♦ equilíbrio entre generalistas e especialistas;

- ♦ eliminação de atividades que não agregam valor;
- ♦ redução dos níveis hierárquicos;
- ♦ simplificação e flexibilidade da estrutura hierárquica e produtiva.

A necessidade de implementar o projeto de reengenharia da área técnica surgiu, em 1993, do diagnóstico interno à fábrica de que "a organização do trabalho nos moldes atuais (*Fordistas / Tayloristas*) não responde mais às necessidades atuais de qualidade e competitividade"³⁶. O detalhamento deste diagnóstico passa por alguns pontos, que refletem a situação encontrada na fábrica antes do início destes programas: a) descompromisso de quem produz com a qualidade, higiene e limpeza; b) falta de preocupação com quantidades e prazos (nível de atendimento); c) retrabalho, recuperação e desperdício; d) falta de um canal de comunicação dos trabalhadores do chão de fábrica com os níveis superiores, perdendo-se assim idéias e sugestões de melhorias nas linhas e no ambiente; e) baixa produtividade, eficiência, qualificação e motivação; f) falta de um plano de carreira claro; g) estrutura salarial achatada; h) horas extras cobrindo falhas; i) acidentes freqüentes; j) número excessivo de funcionários; k) custos indiretos altos (transporte, restaurante, serviço médico, etc.); l) centralização do poder de decisão e demora no „start-up“ das linhas nas mudanças de turno; m) falta de integração das áreas de serviços com a produção³⁷.

Os objetivos almejados com este programa são: alcançar uma estrutura mais enxuta e sinérgica; automação crescente e flexível; trabalhadores

³⁶ vide „Programa de Produtividade e Qualidade da VDB & C“

³⁷ *ibid*

polivalentes e mais qualificados; ampliação da responsabilidade dos trabalhadores; melhoria contínua com a participação ativa dos trabalhadores; eliminação do desperdício; compromisso com resultados; revisão dos valores organizacionais; maior agilidade e transparência administrativa; facilidade de diálogo e negociações “empresa-trabalhador”; maior delegação de autoridade (descentralização de decisões); alteração dos níveis de poder e sua disseminação pela equipe.

A reengenharia da área técnica baseou-se principalmente em dois pontos: introdução de *células de manufatura*, e redução dos níveis hierárquicos de 5 para 3 (de horista-apontador-supervisor-gerente de produção-gerente de fábrica para célula-gerente de produção-gerente de fábrica; o supervisor é substituído pelo coordenador, o qual não está em um nível hierarquicamente superior à célula). O processo iniciou-se com a junção de áreas afins, havendo assim redução do número de áreas e conseqüentemente de gerentes; manutenção, projetos, produção e planejamento ficaram condensadas em manufatura, havendo um gerente responsável pela área da fabricação e acondicionamento de margarinas, outro pela refinaria, outro por qualidade assegurada e outro pela engenharia de apoio. Nesta etapa ocorrida no início de 1994 houve redução de pessoal em 85 funcionários, representando 17,71% do total de empregados da planta³⁸.

O conceito de células de produção utilizado é o de *„um grupo de trabalhadores articulados entre si, responsáveis por um conjunto de atividades interdependentes, previamente definidas, que conduzam a um produto final,*

³⁸ Esta redução no quadro de funcionários foi aos poucos sendo anulada pela contratação de funcionários qualificados.

dentro de um período preestabelecido e com padrões de qualidade definidos.” A utilização deste conceito sustenta-se em avaliações de outras experiências adotadas em algumas divisões do grupo Unilever e em outras empresas, as quais sugeriam que neste sistema a motivação do trabalhador é maior em função da liberdade e oportunidade de contribuir no gerenciamento do processo produtivo em que está envolvido; há um sentimento de pertencer a um grupo, lealdade; o grupo é percebido como substituto da autoridade formal; maior comprometimento e responsabilidade para alcançar os objetivos; melhoria na produtividade; melhoria na qualidade de produto e processo; implantação do processo de melhoramento contínuo; melhoria da qualidade de vida.

IV.II O processo de reestruturação na fábrica Valinhos

O processo de reestruturação da fábrica Valinhos deu-se através de cinco etapas distintas, a saber:

1) Workshop com a gerência, desenvolvido internamente à fábrica

Os principais pontos abordados nesta etapa de reestruturação foram:

- ♦ identificação dos principais desafios/riscos e dos ganhos com a implantação da nova organização do trabalho;
- ♦ levantamento das prioridades na atuação gerencial;
- ♦ plano de carreira;
- ♦ resistências ativas e passivas;
- ♦ processo de comunicação;

- ♦ definição de novos papéis e responsabilidades;
- ♦ perfil dos futuros integrantes das células;
- ♦ indicadores de performance;
- ♦ gerenciamento de conflitos;
- ♦ experiências anteriores, como evitar comparações com outras divisões;

2) Workshops com a gerência, desenvolvidos com apoio de consultoria externa

Nesta segunda etapa os principais pontos abordados foram:

- ♦ identificação dos principais desafios, ganhos e possíveis perdas com a implantação do novo sistema;
- ♦ comportamentos que facilitam ou dificultam a abertura para o processo de mudança;
- ♦ principais pontos a serem definidos para a implementação do novo sistema;
- ♦ comportamentos gerenciais que precisam ser desenvolvidos para a obtenção de resultados esperados;
- ♦ habilidade de negociação visando assegurar os níveis de sinergia entre as diversas áreas;
- ♦ pré-conceitos e rótulos no relacionamento interpessoal;
- ♦ aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal das gerências;
- ♦ autodesenvolvimento;

3) Definição do âmbito de atuação das células de produção e sua interação com as demais áreas

Esta etapa apresentou como principais pontos abordados:

- ♦ responsabilidades das células;
- ♦ critérios de avaliação;

4) Definição dos novos perfis desejados para os integrantes das células e dos coordenadores

A quarta etapa do processo de reestruturação contou com o processo de seleção interna para integrantes de células (feita com todos os funcionários que tivessem interesse em participar do novo sistema de trabalho), que incluiu testes de português, matemática e redação, avaliação em grupo (dinâmica), análise das avaliações existentes de seu desempenho na fábrica e experiência na produção. A partir dos resultados obtidos verificou-se a necessidade de ampliar-se o grau de educação formal de grande parte dos funcionários para que eles viessem a adequar-se às exigências mínimas do perfil de célula. Em 1994 deu-se início ao programa „Supletivo“ no interior da fábrica. O perfil ideal exige bons conhecimentos de matérias básicas como português e matemática, sendo preferível formação em segundo grau técnico em mecânica, eletrônica ou instrumentação. Todos os novos integrantes de células recrutados externamente à fábrica adequam-se a este perfil, muitas vezes superando-os.

5) Treinamento

Por fim, a quinta etapa compreendeu os seguintes pontos:

- ♦ *comportamental* - desenvolvido por consultoria externa que envolveu gerentes; supervisores e chefias; integrantes de células, sendo os assuntos abordados: novas relações pessoais no ambiente de trabalho; trabalho em grupo; o medo da mudança; vantagens e desvantagens do novo sistema; plano de carreira; participação; valores;
- ♦ *técnico* - desenvolvido por consultoria externa com suporte técnico em termos da Divisão da empresa, incluía os seguintes módulos:
 - módulo 1 - Produção (fluxograma da produção; custos de produção/perdas)
 - módulo 2 - Qualidade (qualidade como valor;- departamento de atendimento ao consumidor; CEP; controle visual; contaminação / higiene e limpeza;)
 - módulo 3 - Segurança (acidentes e incidentes; prevenção; EPI's; inspeções de segurança; diálogos de segurança;)
 - módulo 4 - Engenharia (segurança de máquinas; noções sobre equipamentos; procedimentos de manutenção; pequenos ajustes; ordens de serviço;)
 - módulo 5 - Indicadores de Desempenho (avaliação das células)

IV.III O acompanhamento das mudanças na fábrica Valinhos

O acompanhamento das mudanças ocorridas na fábrica de Valinhos ocorreu em cinco níveis:

1) Processo de Comunicação para implantação

- ♦ Vídeo - população alvo: todos os funcionários da fábrica;
conteúdo: conceito de grupo e trabalho da fábrica; o que são Células de Trabalho; imagens e depoimentos de outras empresas e divisões que possuem programas semelhantes;
(não foi implementado)
- ♦ Reuniões Informativas - nível de comando; coordenadores e funcionários; (foram implementadas reuniões informativas a nível de comando, incluindo coordenadores)

2) Reuniões semanais por turno (duração de 1 hora)

participantes: coordenadores da produção; coordenador de Recursos Humanos; integrantes das células; gerente seccional da produção se possível;

conteúdo: avaliação da semana; levantamento das necessidades, dificuldades; propostas de melhorias;

3) Reunião mensal com todos os turnos juntos

participantes: coordenadores da produção; coordenador de recursos humanos; integrantes das células; gerente seccional da produção; consultoria externa;

conteúdo e duração a serem definidos através de relatórios semanais de acompanhamento;

4) Plano de carreira para os integrantes das células

Pretendia-se com o novo plano de carreira alcançar ganhos para a empresa e para os trabalhadores, tais como novas perspectivas profissionais, transparência, motivação, justiça, desenvolvimento profissional, influência efetiva no auto-desenvolvimento do funcionário.

O novo plano obedece a três níveis operacionais:

- a) ajudante geral; b) operador de célula; c) operador mecânico e operador *multi skill*;

A ascensão neste plano de carreira acontece de acordo com o nível de complexidade das linhas expresso nos seguintes critérios:

número de pessoas necessárias em cada célula; nível de automação, mecanização previsto para cada linha; velocidade da linha; número e complexidade das trocas;

impacto da linha nas vendas do produto; complexidade dos equipamentos; garantia de qualidade; riscos / segurança;

5) Indicadores de desempenho

Para medir o desempenho das Células de Produção, criaram-se diversos grupos para discutir quais seriam as maneiras mais corretas e justas de se fazer esta avaliação. Dividiu-se então a avaliação em sete indicadores diferentes, que foram chamados de *Indicadores de Desempenho*. Eles representam os diferentes aspectos do trabalho nas linhas de produção. Para cada um deles criou-se uma forma de avaliação, que juntas vão levar a uma pontuação semanal. O peso de cada um dos indicadores não é, no entanto, o mesmo.

a) Nível de Atendimento 250 pontos

$$N.A. = \frac{\text{quantidade produzida} - \text{quantidade rejeitada}}{\text{quantidade programada}} \times 100$$

Caso a célula produza a quantidade programada antes do final da semana, poderá utilizar o tempo restante para Diálogos de Segurança, Housekeeping, pequenos ajustes, etc. Conforme a perspectiva de vendas, e com a autorização do Planejamento, a Célula poderá também continuar produzindo. O que for produzido a mais será transformado em pontos

adicionais, podendo ser alcançados mais que os 250 pontos previstos inicialmente.

b) Qualidade 250 pontos

$$Q = IC + QS + QV$$

Os aspectos da Qualidade do produto que serão avaliados estão divididos em três grupos: Índice de Controle (IC) (peso e umidade); Qualidade Visual (QV) (fechamento da embalagem, carimbo com a data da produção e demais códigos, etc.; Qualidade Sensorial (QS) (teste de padaria).

c) Perdas 125 pontos

$$P = \frac{PR \times 100}{QP}$$

PR são as Perdas Gerais menos as Metas Definidas para perdas, ou seja, desconta-se do total de perdas o volume de perdas já esperado, por motivos inerentes ao processo. QP é a quantidade produzida. São consideradas apenas as perdas em massa e em produto acabado

d) Saúde & Segurança & Meio Ambiente 125 pontos

Este indicador vai levar em conta os Diálogos de Segurança & Saúde & Meio Ambiente que o grupo realizar e o uso de EPIs necessários no desempenho das diferentes funções. Os diálogos de S & S & MA são encontros curtos para que os membros de uma célula possam trocar idéias referentes a estes temas. Cada célula deve fazer um encontro por semana, recebendo assim 125 pontos. O uso de EPIs (equipamentos de proteção) não soma pontos, apenas funciona no caso de não uso para diminuir os pontos da célula.

e) Manutenção 125 pontos

Este indicador avalia o desempenho da célula com relação à manutenção do equipamento com o qual trabalha. Para verificar seu estado geral foi elaborada uma lista de itens a serem checados (checklist), a qual é semanalmente checada por algum representante da Engenharia.

f) Housekeeping 125 pontos

Refere-se à ordem, limpeza e apresentação pessoal (higiene pessoal); há para este item uma lista com cinco tópicos a serem avaliados pela célula e pelo coordenador.

g) Melhorias bônus 100 pontos

Todas as sugestões de melhorias que as células apresentarem e forem aprovadas pelo grupo responsável pela área e mais tarde implantadas, contarão pontos na avaliação semanal. As sugestões podem ser referentes a qualquer área. Se a sugestão for aceita a célula ganha 50 pontos; quando a melhoria for implementada, mais 50³⁹.

IV.IV O andamento do projeto de reestruturação na fábrica Valinhos

O novo perfil exigido para os integrantes de células entrou inicialmente em choque com o perfil dos então funcionários da empresa. Um levantamento interno mostrou que a grande maioria dos trabalhadores que compunham o chamado chão de fábrica não haviam completado sequer o primeiro grau, estando bem longe da qualificação técnica desejada. As discussões sobre o perfil desejado englobaram também esta questão e, a partir delas optou-se pela instituição de um curso supletivo interno à fábrica, permitindo que os funcionários da empresa alcançassem o nível escolar necessário. Mesmo com esta política de adaptação houve, lentamente a demissão de aproximadamente 85 funcionários (17,71% do total do site); alguns logo de início por acreditar-se que estes não se adaptariam ao novo sistema de trabalho (principalmente através das avaliações existentes sobre seu trabalho na companhia; pouca habilidade para trabalhar em grupo;); outros receberam a aposentadoria; e outros foram demitidos no decorrer

³⁹ Manual sobre Indicadores, Programa de Treinamento - Divisão Alimentos.

do treinamento para células e mesmo depois de terem iniciado o trabalho, seja por terem sido rejeitados pela célula na qual se encontravam, seja por mostrarem-se inaptos ao trabalho em equipe. Apesar das demissões, é importante frisar que a empresa manteve o número de funcionários inicial através de novas contratações e aumentou a produção.

Houve claramente uma fase de adaptação ao novo sistema, durante a qual os "não adaptados" foram excluídos (casos já citados acima como aposentadoria, demissão por iniciativa própria e/ou da empresa), e o perfil foi sendo revisto. Segundo entrevista com a coordenadoria de Recursos Humanos da empresa, as expectativas muito altas quanto à nova forma de trabalho foram um dos principais motivos de desmotivação posterior, isto porque não houve plena correspondência entre as expectativas trazidas pelos novos funcionários e a realidade da fábrica, principalmente no que diz respeito ao plano de carreira (possibilidade e velocidade das promoções) e salários. Assim muitos dos novos funcionários, já contratados no novo perfil, deixaram a empresa. O *turnover* elevou-se durante a fase de adaptação, reduzindo-se posteriormente. Segundo a coordenadoria de Recursos Humanos o *turnover* observado nesta empresa após a implantação do sistema de trabalho em células é inferior ao observado anteriormente às mudanças e, durante este período (jan./94 a nov./95) cerca de 70% dos funcionários da fábrica Valinhos foram atingidos por um aumento real de salário de aproximadamente 12%, sendo a média salarial nesta fábrica um pouco superior a média salarial do grupo Gessy Lever.

A utilização de premiações como instrumento de motivação, apesar de em algumas ocasiões ser utilizado, é visto internamente a empresa (coordenadoria e

gerência) de modo negativo, uma vez que a motivação deveria ser intrínseca ao novo sistema de trabalho. A premiação é vista como mais uma forma dissimulada de controle, tão pouco eficiente e danosa a longo prazo quanto o suborno, e basicamente ineficaz por não haver mecanismos eficazes de mensuração de desempenho para distribuir-se com coerência os prêmios. Além dos prêmios (ex.: eletrodomésticos) a política da empresa tem sido distribuir abonos como uma forma de antecipação de um programa de participação nos lucros e de uma nova estrutura salarial ainda não elaborados.

Todos os novos integrantes de células, recrutados internamente à companhia (outras fábricas) ou externamente a ela, adequam-se ao novo padrão escolar e comportamental. Também pela grande disponibilidade de profissionais com qualificação técnica no mercado, tem sido razoavelmente simples recrutar pessoas com segundo grau técnico, conhecimentos de informática e, em alguns casos, até mesmo com terceiro grau incompleto para o primeiro estágio do plano de carreira de células, ajudante geral. A região de Campinas, englobando Valinhos, atrai e concentra ampla oferta de mão-de-obra qualificada pela existência de várias grandes indústrias espalhadas nas diferentes cidades que a compõe, por seu alto grau de desenvolvimento urbano e qualidade de vida. Também a grande expectativa quanto ao trabalho em uma multinacional contribui para o grande número de candidatos a vagas na produção.

O contato células-gerentes estreitou-se notadamente, fazendo o coordenador apenas o papel de intermediador e auxiliar. Os integrantes de células têm maior autonomia que vem sendo reforçada pelo aumento de conhecimentos técnicos, e os torna por outro lado responsáveis diretos pela

produção, discussão com planejamento, e negociação sobre feriados e paradas, quantidade a ser produzida, etc.

Também foi dada grande ênfase aos treinamentos técnicos e comportamentais realizados por consultores externos a partir de material da Divisão Alimentos, totalizando, em 1994, 28 células treinadas (214 pessoas). Os treinamentos dividiram-se nos seguintes blocos: comportamental (36 dias); produção (9 dias); qualidade (9 dias); segurança (9 dias); engenharia (17 dias); indicadores (9 dias). O custo total destes treinamentos atingiu aproximadamente US\$ 79.000. No primeiro semestre de 1995 iniciaram-se os novos blocos de treinamento, Qualidade II, Segurança II, Negociação e Informática. No entanto, não pode-se dizer que grandes alterações técnicas tenham ocorrido na produção, ou pelo menos não pode-se estabelecer nenhuma relação causal entre as inovações ocorridas no processo produtivo e a nova forma de organização do trabalho nesta fábrica. As transformações parecem estar sendo pensadas globalmente, em termos tecnológicos e organizacionais.

O diagnóstico atual feito pela empresa apresenta-se da seguinte forma:

ONTEM	HOJE	AMANHÃ
20 ANOS		1 A 3 ANOS
Operações manuais (Mão de Obra desqualificada)	Mecanizando (M.O. em qualificação)	Mecanizada/Automatizada (M.O. altamente qualificada)
Isolada da cadeia	Integração à cadeia	Totalmente Integrada
Inflexível	Relativa Flexibilidade	Flexibilidade Alta
Estoques altos	Reduzindo estoques	Baixíssimos estoques
Baixa utilização Ativos	Boa utilização Ativos	Alta utilização dos Ativos
Controle de Qualidade	Qualidade Assegurada	Qualidade Total

V Considerações Finais

Até o presente momento, as várias mudanças observadas internacionalmente na organização da estrutura produtiva, com a incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais, têm refletido a necessidade por parte das empresas de flexibilizar a produção e reduzir seus custos frente às incertezas e alterações da demanda e do padrão tecnológico, e à menor regulação pública dos mercados. A intensificação do uso do trabalho, tem sido alcançada através de modificações nas estratégias empresarias quanto as relações de trabalho, uma das principais fórmulas utilizadas para que esta flexibilização pudesse ser atingida.

No Brasil, as relações de trabalho caracterizam-se pela grande liberdade das empresas em contratar, dispensar mão-de-obra e de ajustar os níveis de salários reais. As atuais tendências rumo a maior flexibilização tendem a ampliar ainda mais o alto grau de fragmentação e heterogeneidade do mercado de trabalho brasileiro. Um ponto importante nesta discussão é que os efeitos de uma fragmentação da regulação social tem efeitos diferenciados sobre economias em países avançados e em desenvolvimento, tendendo a ser reproduzida com conseqüências muito mais graves nestes últimos. Estruturas sócio-econômicas heterogêneas tendem a sofrer, com o impacto da modernização, um aprofundamento da desigualdade, e a ampliar os conflitos sociais. Vale ressaltar novamente que esta heterogeneidade transparece, no Brasil, no avanço do processo de ajuste do sistema produtivo em seu caráter parcial, não atingindo todos os setores e abrangendo apenas parte das empresas nos segmentos

industriais onde ocorreu. Seus efeitos diretos e indiretos sobre o emprego do país também ocorreram de forma parcial e heterogênea

Ao contrário da reestruturação industrial nos países centrais, onde houve alteração da essência do padrão tecnológico, no Brasil, as empresas investiram em alguns equipamentos, tendo na reorganização do processo produtivo (*just in time, lay out*, logística etc.) e da gestão de recursos humanos (terceirização, redução de hierarquias, treinamento etc.) os principais pressupostos da mudança, sem que o padrão anterior fosse profundamente alterado. Mesmo as experiências de reestruturação produtiva que ocorreram no país foram desenvolvidas praticamente sem a presença da negociação coletiva e dos sindicatos. Não houve redução da autonomia das empresas em demitir ou contratar, em definir salários e funções, etc. Em especial, parece não ter havido grande mudança nas relações de trabalho. Tomando a realidade da maioria das empresas no país pode-se perceber que a responsabilidade individual por tarefas ainda predomina, assim como a falta de autonomia e conhecimentos técnicos por parte dos trabalhadores. A mão-de-obra no Brasil parece continuar bastante afastada do conceito de polivalência do novo paradigma. A cooperação e o comprometimento dos trabalhadores para com as metas de produção e outros interesses das empresas permanece apenas como uma meta a ser atingida, mas não é possível no contexto de relações de trabalho caracterizada pela tradição corporativista, com baixos salários, precárias condições de vida dos operários e suas famílias e ausência de estabilidade no emprego (menos de 10% das empresas possuem garantias formais de estabilidade). As desconfianças entre capital e trabalho são muito fortes neste cenário sócio-econômico conflitante, e os

sindicatos pedem por políticas sociais que garantam o acesso dos trabalhadores a benefícios sociais como habitação, saúde e saneamento básico. Portanto, há ainda um longo caminho a ser percorrido para que o nível da discussão mude de conquistas básicas - mas que não foram plenamente conquistadas no Brasil - e chegue, de modo geral no país, aos sistemas de gestão participativa, de parceria e de divisão dos lucros.

Ainda existem carências básicas a serem supridas no Brasil antes que seja possível vislumbrar uma melhor adaptação ao novo padrão tecnológico mundial. As deficiências em educação, a baixa qualidade de vida dos operários vinculada aos baixos salários são elementos que atravancam sem dúvida alguma este processo de integração técnica e organizacional do empregado. No Brasil, alterações na forma de gestão da mão-de-obra parecem estar sendo confundidas com mudanças nas relações de trabalho e reestruturação produtiva. Não há um movimento nacional, de todos os setores, no sentido de adequação tecnológica, aquisição de equipamentos modernos e modernização da organização. Por tantas diferenças regionais, inter e intrasetoriais, e pela distância que existe entre o nosso sistema produtivo - onde características *fordistas continuam bastante presentes* - e o novo paradigma tecnológico já difundido entre os países capitalistas centrais, pode-se entender a reestruturação produtiva que vem ocorrendo no país como parcial e restrita.

O estudo de caso da empresa Van den Bergh & Clayton, permite identificar avanços em uma empresa que procura se adequar aos níveis mundiais de produtividade e qualidade. Porém, este processo é feito distante da

participação dos agentes sociais (sindicatos)⁴⁰. Houve um ajuste qualitativo da mão-de-obra, sendo ainda cedo para maiores avaliações. De todo modo, a análise da experiência da fábrica de Valinhos permite perceber que o processo de reestruturação no Brasil acaba ampliando o grau de heterogeneidade tanto do sistema produtivo quanto da remuneração da mão-de-obra. A reestruturação da fábrica de Valinhos também é interessante no sentido de permitir esclarecer que as novas exigências de contratação de trabalhadores frente a inovação tecnológica e novas técnicas de gestão da produção e de mão-de-obra parecem ser atendidas pela ampla oferta de força de trabalho e pela possibilidade interna da empresa de capacitar e treinar seus empregados.

Por ser restrito e incompleto, o processo de reestruturação produtivo no Brasil necessita de um plano de desenvolvimento econômico nacional, que defenda o compromisso com a produção e o emprego. As atuais normas conjunturais parecem ser insuficientes para permitir que se alcance plenamente o estágio do padrão de competitividade internacional. Com altas taxas de juros, desvalorização cambial e abertura comercial indiscriminada, as empresas ficam, no Brasil, sujeitas a um grau de incerteza e indefinição muito altos a médio e longo prazos, o que dificulta a elaboração de planos quanto a processos de reestruturação mais profundos.

⁴⁰ Os funcionários desta empresa parecem não identificar-se com o sindicato ao qual estão vinculados - sindicato dos empregados em indústrias de produtos de limpeza - e não há praticamente nenhum envolvimento entre funcionários da Van den Bergh e o respectivo sindicato; somente poucos funcionários são filiados ao sindicato. A presença deste sindicato justifica-se pela não existência de um sindicato de empregados em indústrias de alimentos na região e pelo fato desta empresa localizar-se no mesmo site que outra empresa do grupo, esta sim produtora de produtos de limpeza.

Bibliografia

- ABET - Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista; elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: *Seminário Interdisciplinar "Modelos de organização industrial, política industrial e trabalho"* 1991
- Antunes, Ricardo *Classe operária, sindicatos e partido no Brasil; da Revolução de 30 até a Aliança Nacional Libertadora*, São Paulo, Cortez Editora, 1988
- BNDES Texto para discussão nº 25 *Reestruturação industrial em contexto de abertura e integração*, um modelo para o caso brasileiro, R.J., maio 1995
- Cardoso de Mello, João Manuel Conseqüências do neoliberalismo, in: *Economia e Sociedade*, Campinas I.E./ UNICAMP nº 1. 1992
- Castelar Pinheiro, Armando *Retrospectivas e perspectivas para a economia brasileira: uma análise setorial*, Texto para Discussão nº 28, BNDES, R.J., 1995
- CNI *Competitividade e estratégia industrial; a visão de líderes industriais brasileiros*. Rio de Janeiro, Depto. Comunicação Social da CNI 1990
- Coutinho, Luciano & Ferraz, João Carlos (coords.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*, Campinas, S.P.. Papyrus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994
- Coutinho, Luciano A terceira Revolução Industrial e Tecnológica; as grandes tendências de mudanças, in: *Economia e Sociedade*, Campinas I.E./UNICAMP nº 1. 1992
- Daniellou, François; Laville, Antoine & Teiger, Catherine Ficção e realidade do trabalho operário, in: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* nº68, vol. 17, out./nov./dez. 1989
- Dedecca, Cláudio Salvadori e Montagner, Paula *Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho*, considerações sobre o caso brasileiro, Texto para discussão nº29, Instituto de Economia Unicamp, outubro/1993

- DESEP - Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos
Reestruturação industrial e ação sindical nos anos 90 Texto para
discussão nº 3, março /1992
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e estudos Sócio-econômicos
O desemprego e as políticas de emprego e renda, Pesquisa DIEESE nº
10, São Paulo 1994
- Ferro, J. A produção enxuta no Brasil, in: Womeck, J. , Jones, D. & Roos, D.
A máquina que mudou o mundo, Rio de Janeiro, Editora Campus 1992
- Hirata, Helena (org.) *Sobre o modelo japonês, automatização, novas formas
de organização e de relações de trabalho*, São Paulo, Editora da
Universidade de São Paulo, 1993
- Humphrey, John *The Management of Labour and The Move Towards Leaner
Production Systems in The Third World; the case of Brazil*, São
Paulo, Instituto Avançado da Universidade de São Paulo, 1993 (mimeo)
- Jürgens, Ulrich *Lean Production in Japan; Myth and Reality*, in: Littek,
Wolfgang & Charles, Tony *The New Division of Labour*, Berlin &
New York, De Gruyter, 1993
- Leite, Márcia de Paula *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas
formas de gestão de mão-de-obra*, 1994 Campinas, DECISAE / FE /
UNICAMP (mimeo)
- Marx, Roberto *Processo de trabalho e grupos semi-autônomos, a evolução
da experiência sueca de kalmar aos anos 90*, in: *Revista de
administração de Empresas*, São Paulo, 32 (2): 36-43, Abr./Jun. 1992
- Marx, Roberto & Zilbovicius *A organização do Trabalho em Grupos e o
"Modelo Japonês"* São Paulo, 1994 (mimeo)
- Mattoso, Jorge Eduardo L. *O novo e inseguro mundo do trabalho nos países
avançados*, in: CESIT *O mundo do trabalho, crise e mudança no final do
século*, São Paulo, Editora Página Aberta Ltda., 1994
- _____ e Pochmann, Márcio *Globalização, concorrência e trabalho* , Trabalho
apresentado ao Encontro da ABET, S. P. , 1995 (mimeo)

- Pochmann, Marcio *Políticas do trabalho e de garantia de renda no capitalismo em mudança*, um estudo sobre as experiências da França, da Inglaterra e do Brasil desde o segundo pós-guerra aos dias de hoje, São Paulo, Ltr Editora Ltda., 1995
- _____
O trabalho em questão, considerações gerais sobre o período recente no Brasil, in: *Colóquio Capital e Trabalho na América Latina e mais a Conjuntura Econômica*, Indicadores Econômicos FEE V.23 - nº 1, Porto Alegre, maio 1995
- Oliveira, Carlos A. Barbosa de e Pochmann, Marcio Mercado de trabalho e gestão de mão-de-obra na Zona Franca de Manaus - Relatório Final, in *Estratégia de desenvolvimento da Amazônia Ocidental: estudo da Competitividade da Zona Franca de Manaus*, Instituto de Economia Unicamp, 1995 (mimeo)
- Rodrigues, Leôncio Martins As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo, in: Reis Velloso, João Paulo dos e Rodrigues, Leôncio Martins (coords.) *O futuro do sindicalismo*, CUT, Força Sindical, CGT, São Paulo, Editora Nobel, 1992
- Salerno, Mario Sergio Reestruturação industrial e novos padrões de produção, in: *São Paulo em Perspectiva*, 6(3): 100-108, jul./ago./set. 1992
- Salerno, Mario Sergio *Mudança organizacional e trabalho direto em função de flexibilidade e performance da produção industrial*, EPUSP/DEP/TTO 1994, (mimeo)
- Salm, Cláudio e Fogaça, Azuete Modernização industrial e a questão dos recursos humanos, in: *Economia e Sociedade nº1*, Campinas, I.E./Unicamp, agosto 1992
- Snelzwar, Laerte Idal *A representação do trabalho humano quando concepção dos sistemas de produção* São Paulo, Núcleo de Estudo de Trabalho Tecnologia e Organização - DEP USP/TTO 1994 (mimeo)
- Tavares, maria da Conceição Ajuste e reestruturação nos países centrais, in: *Economia e Sociedade*, nº 1, I.E./Unicamp, agosto 1992
- Vargas, Nilton *Organização do trabalho e capital, um estudo da construção Habitacional*, Rio de Janeiro, 1979 (mimeo)