

Flexibilidade Externa e Flexibilidade Interna na Indústria Automobilística: O Caso de Uma Montadora do Sul Fluminense

Rejane Prevot Nascimento

Lidia Micaela Segre

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

RESUMO

No Brasil, dentre as novas estratégias implementadas pelas montadoras automobilísticas a partir da década de 90, destacam-se àquelas voltadas para obtenção de um alto grau de flexibilidade, de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade com baixa incorporação tecnológica. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo a análise da flexibilidade a partir de um modelo teórico que focaliza as variáveis da flexibilidade externa e da flexibilidade interna no setor automobilístico. De acordo com este modelo, flexibilidade externa é constituída pelo contexto das relações de trabalho e da legislação do trabalho, a ação sindical e as condições fiscais para a localização das firmas. As variáveis da flexibilidade interna abrangem as formas de organização dos sistemas produtivos e do trabalho e a gestão dos Recursos Humanos. O artigo apresenta ainda um estudo de caso sobre a fábrica da PSA Peugeot-Citroën de Porto Real. O estudo desta empresa, a partir do modelo proposto, mostra que o contexto brasileiro, em particular a região do sul fluminense, oferece condições ótimas para a implantação de um tipo de fábricas automobilísticas com perfil predominante de montadoras, que obtém um alto grau de flexibilidade a partir das variáveis do modelo apresentado, sem que haja uma obrigação legal de investimento em tecnologia. A metodologia utilizada neste trabalho abrange levantamento bibliográfico nacional e internacional e pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas com funcionários de diferentes níveis, observação participante e análise dos documentos da empresa.

Palavras chave: setor automobilístico, relações de trabalho, flexibilidade externa, flexibilidade interna.

1. INTRODUÇÃO

A demanda por uma maior flexibilidade nos anos 70 coincide com um período a partir do qual os mercados consumidores tornam-se cada vez mais instáveis e incertos (SAYER e WALKER, 1994), acentuando o padrão de competitividade exigido das empresas. Neste contexto, é fundamental o papel da microeletrônica e da tecnologia da informação, pois elas permitem uma produção mais diversificada e uma coordenação mais próxima das funções de fornecedores e produtores junto ao mercado.

É ainda importante assinalar que, qualquer mudança tecnológica envolve uma profunda mudança no ambiente de trabalho. A experiência japonesa demonstra que, para o alcance da flexibilidade é importante, principalmente, um profundo conhecimento das práticas de trabalho e, antes de qualquer reestruturação tecnológica é necessário haver um levantamento dos problemas organizacionais. Para SAYER e WALKER (1994), os chamados “novos tipos de produção” estão muito mais associados com a organização do trabalho do que com o *hardware* das novas tecnologias.

A flexibilidade também está ligada à formação das redes de empresas fornecedoras. Nestas redes interagem empresas com diferentes especialidades que, quando vistas em separado, apresentam um alto grau de rigidez e possuem limitações em termos de mercado e adaptação às mudanças. Porém, quando estas empresas estão integradas e em sinergia, têm capacidade de transformação permanente e, portanto, maior capacidade de adaptação, de inovação e flexibilidade.

Dentre as novas estratégias implementadas na indústria, em particular pelas montadoras automobilísticas, destacam-se a adoção dos novos sistemas produtivos em rede tais como o condomínio industrial e o consórcio modular. O condomínio industrial é a configuração produtiva na qual fornecedores de primeira linha (*first tiers*) de componentes ou subconjuntos localizam-se ao redor da montadora ou num raio relativamente pequeno da planta; em alguns casos, os fornecedores localizam-se em terrenos da própria fábrica. No consórcio modular, um pequeno número de fornecedores de primeira linha tornam-se responsáveis pela montagem dos produtos, cabendo à empresa as atividades de coordenação, logística, controle da qualidade, desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas (MARX, ZILBOVICIUS e SALERNO, 1995).

Outra forma de flexibilização está relacionada à revisão da legislação do trabalho, fenômeno ocorrido na Europa nos anos 80 e 90 (FINKEL, 1994) e atualmente em curso no Brasil. A necessidade de reformulação das leis do trabalho é frequentemente justificada, sobretudo no caso da revisão da legislação brasileira, pela criação de formas alternativas de contratação, que se adaptem às oscilações econômicas e produtivas, permitindo uma maior competitividade. Esta medida de flexibilização está associada à legalização da subcontratação, terceirização e contratação por tempo limitado ou de trabalho parcial, e à eliminação dos custos de salário indiretos, como os de previdência e seguridade social.

Alguns autores (SALERNO, 1995; MARTIN, 2001) definem a flexibilidade como o resultado da interação dos fatores extra e intra empresa. Desta forma, a necessidade de flexibilidade está vinculada ao tipo de processo, de produto, de mercado, da estratégia competitiva, da organização e das relações de trabalho, ou seja, vai depender de todo o escopo de relações da firma e da gestão do trabalho.

De acordo com o estudo desenvolvido por MARTIN (2001) em três montadoras do setor automobilístico no México, Estados Unidos e Brasil, é possível identificar um “imbricamento de flexibilidades”. Para o autor, o setor automobilístico em todo o mundo tem sido o catalisador de uma série de transformações tecnológicas, econômicas e sociais e, também, onde se verifica uma maior incorporação das distintas variantes da flexibilidade. Estas variantes se traduzem pela adoção de plataformas comuns a dois ou mais veículos, o estabelecimento dos mecanismos de fornecimento globais (*global e follow sourcing*) e a utilização de técnicas de organização do trabalho da chamada produção enxuta ou produção flexível. Neste sentido, as possibilidades da flexibilidade do trabalho e da produção estão submetidas ao contexto das relações sociais e econômicas nas quais as firmas estão inseridas, suscitando, assim, uma enorme heterogeneidade no padrão de desenvolvimento verificado em cada planta.

O objetivo deste trabalho é analisar a flexibilidade no setor automobilístico brasileiro, com base na utilização de um modelo de análise da flexibilidade externa e interna, tendo como estudo de caso a fábrica da Peugeot-Citröen de Porto Real/RJ.

A metodologia utilizada neste trabalho inclui pesquisa bibliográfica nacional e internacional e pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas com funcionários de

diferentes níveis da empresa e com diretores dos sindicatos locais, observação participante e análise documental.

2. DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DA FLEXIBILIDADE EXTERNA E DA FLEXIBILIDADE INTERNA NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

No estudo desenvolvido neste trabalho, buscou-se construir uma definição de flexibilidade que compreende duas dimensões correspondentes aos dois contextos (interno e externo à empresa) descritos anteriormente: flexibilidade interna e flexibilidade externa. Os dois tipos de flexibilidade só podem ser considerados em toda a sua potencialidade e extensão como variáveis absolutamente sistêmicas, imbricadas e interdependentes, não sendo passíveis de análise isolada. É importante ressaltar o entrelaçamento, ou imbricamento, de diversas possibilidades de flexibilidade que viabilizam a diminuição dos custos com o trabalho e com encargos para as empresas e um acréscimo da responsabilidade do trabalhador com os processos de produção, com as metas de produtividade e, em última instância, com a sua própria formação, tendo por objetivo aumentar a competitividade das empresas.

A partir de diversos estudos anteriores desenvolvidos no setor automobilístico (NASCIMENTO e SEGRE, 2003; NASCIMENTO, 2004) foram identificados os fatores fundamentais para a compreensão da flexibilidade interna e externa neste setor no Brasil. Desta forma, é apresentado na Tabela 1 um modelo de análise que integra as variáveis específicas da flexibilidade externa e da flexibilidade interna.

Flexibilidade Externa	Flexibilidade Interna
Contexto das Relações de Trabalho	Formas de Organização dos Sistemas Produtivos
Atuação Sindical	Formas de gestão do trabalho
Condições Fiscais para a Localização das Plantas	Formas de Organização do Trabalho

Tabela 1: Variáveis da Flexibilidade Externa e da Flexibilidade Interna na Indústria Automobilística Brasileira

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos fatores que propiciam a flexibilidade externa, em particular no setor automobilístico no Brasil, apontam-se àqueles relacionados às mudanças nas relações de trabalho e nas relações industriais: a desregulamentação das leis trabalhistas, a diminuição e a fragmentação do poder dos sindicatos, que especialmente no setor automobilístico foi agravada com o fim da Câmara Setorial do Setor Automobilístico no início do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1994/1998). Outros fatores a serem considerados são a difusão das práticas de subcontratação e terceirização, favorecidas pela adoção dos novos sistemas produtivos, como os condomínios industriais e os consórcios modulares, além dos incentivos concedidos às empresas para a sua localização nos estados e municípios.

O outro tipo de flexibilidade, a flexibilidade interna, é aquela relacionada às transformações na própria organização do trabalho e da produção, à adoção de tecnologias mais flexíveis em consonância com o paradigma da produção enxuta e, como consequência, a

definição de novas exigências sobre a mão-de-obra. Em particular no setor automobilístico brasileiro, a adoção das técnicas de trabalho em grupo, em conjunto com a polivalência, permite um uso da mão-de-obra mais flexível, no sentido em que possibilita uma redistribuição dos trabalhadores de acordo com as demandas produtivas da empresa, segundo a ótica da multifuncionalidade.

O potencial de flexibilidade possibilitado por estes elementos é ampliado, de forma evidente, por um contexto de crescente afrouxamento das relações legais de trabalho. Além deste fator, o aumento do desemprego também é decisivo para a flexibilidade, na medida em que cria um exército de reserva que é utilizado pelas empresas como moeda de barganha junto aos empregados, em situações de demissão, negociação salarial, jornada de trabalho etc, tal como é apresentado na seção seguinte.

2.1 AS VARIÁVEIS DA FLEXIBILIDADE EXTERNA.

O debate sobre a necessidade da mudança no sistema brasileiro de legislação do trabalho teve início na década de 80. Essa discussão, porém, só foi amadurecida ao longo da década de 90, assim como a implementação das mudanças efetivas na legislação.

A natureza dos objetivos da reforma trabalhista no Brasil é uma questão que tem suscitado profundo debate nos meios acadêmicos e sindicais, seja sobre o caráter positivo ou negativo da flexibilização para o trabalho, seja sobre a própria indefinição da categoria trabalho em si.

Grande parte das mudanças na legislação brasileira foi implementada no segundo semestre de 1998, no bojo da campanha presidencial para a reeleição, em consonância com as políticas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional para contenção do desemprego. Contudo, tais medidas visavam principalmente não a redução do desemprego, mas sim o estabelecimento de ajustes sobre o mercado de trabalho.

É interessante destacar aqui as conclusões do estudo realizado por POCHMANN (2001) que mostram que apesar das políticas governamentais serem orientadas para a diminuição do desemprego, não houve um aumento da oferta de emprego no mercado de trabalho brasileiro neste período. Para o autor, a reforma da legislação, aliada às condições econômicas e do mercado de trabalho, contribuíram para acentuar a tendência à precarização das condições de trabalho já observadas desde o início da década de 90.

Também neste período foram realizadas mudanças na legislação sindical modificando as relações de trabalho, dentre as quais podemos identificar o fim da unicidade sindical e das contribuições compulsórias, assim como a revisão do poder normativo da justiça do trabalho. Elas pressupõem uma acentuação da flexibilidade do trabalho visto que instituem a descentralização das negociações coletivas e, conseqüentemente, contribuem para uma maior fragilidade do poder sindical, restringindo seus espaços de representação.

Além da mudança nas formas de regulação das relações de trabalho, as empresas que vieram instalar-se no país na última década, mais especificamente as empresas automotivas, foram beneficiadas com a verdadeira guerra que se instalou entre estados e municípios pela atração dos novos investimentos. A descentralização espacial do setor automotivo no Brasil está relacionada, desta forma, à intensa competição entre os locais que oferecem melhores condições físicas e tributárias para a instalação das fábricas. São apontados também como determinantes para a escolha das montadoras o custo da mão-de-obra, as vantagens específicas de cada localidade, o grau de combatividade do sindicato e a saturação espacial. Entretanto, como

assinala ARBIX (2000), a oferta de empregos gerada por estas empresas, no geral, fica muito aquém das promessas feitas antes da instalação.

Os fatores abordados nesta seção, referentes à flexibilidade externa, ao se integrarem aos aspectos da flexibilidade interna, propõem condições significativas de flexibilidade e competitividade para as empresas, tal como será visto nos estudos de caso. Na seção a seguir são apresentados os elementos associados à obtenção da flexibilidade interna.

2.2. AS VARIÁVEIS DA FLEXIBILIDADE INTERNA

Nos últimos trinta anos as empresas do setor automobilístico brasileiro sofreram profundas transformações nos seus processos de organização e gestão do trabalho, sobretudo com a adoção das técnicas japonesas. Dentre estas técnicas, foram mais difundidas nas empresas do setor o trabalho em grupo e as ferramentas para a obtenção da qualidade total, além do emprego da polivalência e da multifuncionalidade.

Observa-se ainda, aliada a este processo, uma mudança na própria concepção da formação e da qualificação do trabalhador. Não basta ao trabalhador ter a qualificação técnica formal; ele deve ter também um conjunto de habilidades ou “competências” de relacionamento, tomada de decisão, articulação de idéias e utilização dos conhecimentos. Neste sentido, o funcionário passa a ser avaliado segundo um “modelo de competências”, e sua evolução profissional, assim como a própria manutenção do seu emprego, dependem desta avaliação. A seguir analisa-se de que forma estes elementos (o trabalho em grupo, a polivalência e o modelo de avaliação de competências) contribuem para a obtenção da flexibilidade interna na indústria automobilística brasileira.

No que diz respeito ao trabalho em grupo, no Brasil, verifica-se a adoção maciça dos chamados Grupos Enriquecidos, conforme assinalado em diversos trabalhos (SALERNO, 1995; MARX, 1997; MARX, 1998). Os Grupos Enriquecidos, que podem ser entendidos como uma adaptação do trabalho em grupo japonês, têm por objetivo uma organização do trabalho menos taylorizada, com a participação dos trabalhadores em aspectos relativos à melhoria da qualidade dos processos e dos produtos, à resolução dos problemas decorrentes da execução das atividades e do processo de trabalho, à distribuição de tarefas e atribuições aos membros do grupo. A autonomia destes grupos, contudo, é bastante restrita e eles reproduzem o sistema hierárquico clássico taylorista, mantendo uma nítida separação entre planejamento e execução. O trabalho em grupo permite também uma maior flexibilidade, na medida em que pressupõe o uso de várias habilidades técnicas e comportamentais do trabalhador.

Deve-se ressaltar ainda que, nas empresas brasileiras, a polivalência e a multifuncionalidade estão longe de representar um aumento da qualificação do trabalhador por meio da execução de múltiplas tarefas de maior nível de complexidade. ABRAMO (1990, apud SOUZA, SANTANA e DELUIZ, 2002) define a polivalência no Brasil como um acúmulo de tarefas simplificadas e com pouquíssimas exigências de qualificação, que não contém um enriquecimento do trabalho, guardando ainda resquícios de um padrão de gestão do trabalho taylorizado.

O que se percebe é que as empresas optam pela flexibilização via mudança organizacional, em detrimento da incorporação de mudanças tecnológicas. Vários estudos realizados nas indústrias automobilísticas demonstram que, em particular no Brasil, a utilização de técnicas de organização do trabalho, em conjunto com a terceirização, têm um potencial de flexibilidade muito grande. Some-se a isto o custo do investimento em equipamentos de base

microeletrônica, que é muito mais elevado do que os custos de implantação das inovações organizacionais (NASCIMENTO e SEGRE, 2003). Esta perspectiva é reforçada pelas conclusões do estudo desenvolvido por FLEURY e FLEURY (1995), realizado em empresas líderes de diferentes setores. Segundo este estudo, as estratégias adotadas por estas empresas para aumentar sua competitividade são: redução de custos por meio da terceirização de atividades de suporte e focalização no *core business* da empresa, adoção de inovações organizacionais como o *Just in Time* e as ferramentas de Controle de Qualidade Total (TQC), utilização de mão-de-obra polivalente e o enxugamento de pessoal (*downsizing*). Como se pode verificar, estas iniciativas de racionalização, que levam também a uma maior flexibilidade produtiva, não incluem a mudança tecnológica.

Já no que tange ao modelo de competências, a adoção deste modelo sinaliza para uma situação paradoxal. Por um lado, este processo pode ser visto pela valorização do trabalho, através do seu caráter mais intelectualizado, menos prescrito, demandando a utilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos (ZARIFIAN, 2001). Por outro lado, verifica-se nas empresas brasileiras a intensificação do trabalho e a desprofissionalização, que são produtos de uma polivalência “espúria” (DELUIZ, 2001), consequência do reagrupamento de tarefas e subtração dos postos de trabalho, resultante de um uso da força de trabalho voltado unicamente para a obtenção de maior flexibilidade e de ganhos de produtividade. Verifica-se, assim, a contradição existente entre o discurso da valorização da mão-de-obra e a implementação do modelo que beneficia principalmente as empresas.

3. O CASO DA PEUGEOT-CITRÖEN (PSA) EM PORTO REAL/RIO DE JANEIRO

A fábrica da Peugeot-Citröen (Centro de Produção de Porto Real – CPPR), em Porto Real foi inaugurada oficialmente em fevereiro de 2001 produzindo basicamente veículos de teste. A produção em escala teve início em agosto desse mesmo ano. A participação dos governos do estado e do município na construção da fábrica foi essencial, visto que a planta de Porto Real constitui-se como o único caso no país em que o governo do estado tornou-se sócio de uma empresa privada (RAMALHO e SANTANA, 2006).

De acordo com o Diretor de Recursos Humanos entrevistado nesta pesquisa, os três eixos estratégicos de atuação da PSA são: inovação, crescimento e rentabilidade. A PSA foi um dos grupos automobilísticos que mais lançaram novos modelos no Brasil nos últimos anos, o que possibilitou a sua rápida expansão no país.

3.1. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e foi baseada em um estudos de caso de caráter descritivo. A coleta de dados foi realizada a partir da utilização de entrevistas semi-estruturadas, análise documental com acesso a relatórios, acordos e documentos produzidos pela empresa e pelo sindicato.

A amostra pesquisada foi definida com base nos critérios de acessibilidade e representatividade dos sujeitos da pesquisa (VERGARA, 2005). Desta forma, foram entrevistadas dezessete pessoas: cinco do nível gerencial (nas áreas de recursos humanos, sistemas de informação, logística, qualidade), um analista de qualidade e dez operadores. Foi entrevistado também um dirigente do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda.

3.2. FATORES DE LOCALIZAÇÃO DA PLANTA DA PEUGEOT-CITRÖEN EM PORTO REAL

A escolha pela localização da empresa no município de Porto Real foi resultado da análise das condições de vários estados brasileiros, principalmente no eixo Paraná/Minas Gerais, passando por treze cidades até a escolha do município de Porto Real. As razões apontadas pelos diversos interlocutores para a localização da planta no município foram:

1. O papel do governo Estado do Rio de Janeiro: a escolha de Porto Real foi determinada pela significativa participação do governo do Estado do Rio de Janeiro no processo entrando como parceiro da PSA com 32% das ações de todo investimento realizado (o valor do investimento total na construção da fábrica foi de US\$ 600 milhões). Posteriormente houve uma negociação com o governo e as ações foram recompradas pela PSA¹. O acordo estabelecido entre a PSA e o governo do Estado do Rio de Janeiro faz referência à geração regional de cerca de 2500 empregos, quando a fábrica estivesse em plena capacidade. Este número inclui empregos diretos na empresa e os indiretos gerados pelos fornecedores e prestadores de serviço terceirizados.

2. A proximidade dos centros fornecedores: a escolha da região de Porto Real para a construção da fábrica se deu em função de sua localização privilegiada. A cidade se encontra num eixo de grande desenvolvimento, próximo a várias outras indústrias importantes. No que se refere à logística, Porto Real situa-se próxima a uma das principais vias rodoviárias do país, que permite o acesso às metrópoles Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, aproximando a fábrica de seus mercados consumidores mais importantes.

3. A qualificação da mão de obra: além dos fatores apontados acima, encontra-se na região uma abundante mão-de-obra formada de jovens com nível de escolaridade equivalente ao segundo grau. Deve-se observar ainda que ao longo da década de 90, e principalmente, após a privatização da maior empresa da região, a Companhia Siderúrgica Nacional, os níveis de emprego têm diminuído significativamente.

4. A atuação do sindicato: durante o processo de análise das condições da região, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foi visitado por executivos franceses do grupo PSA. Eles exigiram como contrapartida à construção da fábrica a mudança da database do mês de maio para o mês de fevereiro. Eles também buscavam estabelecer um diálogo com o sindicato para conhecer sua forma de atuação e negociação. Segundo o relato do dirigente sindical entrevistado, eles buscavam relacionar-se com o sindicato enquanto “parceiro” da empresa.

É importante assinalar que dois dos fatores apontados acima como determinantes para a localização da PSA em Porto Real foram: o papel do governo do estado e, neste caso, o fato do Sindicato local pertencer à Força Sindical, central sindical mais maleável, segundo definição de um dirigente sindical entrevistado.

3.3. PRODUÇÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O projeto da fábrica se assemelha a um Condomínio Industrial, onde os fornecedores principais (ou de primeira linha) vieram junto com a PSA. Na região onde está localizada

¹ Um dado interessante é a observação de que a negociação de compra das ações da empresa do Estado pela PSA foi definida, pelo Diretor entrevistado, como “muito agradável e satisfatória” para a PSA.

encontram-se seis fornecedores que formam um tecnopólo e produzem não apenas para o CPPR, mas também para outras empresas locais. Estes fornecedores são responsáveis pela produção de peças estampadas, conjuntos e componentes, bancos, eixos dianteiro e traseiro. Existe ainda uma empresa que faz a logística de aprovisionamento da rede comercial, seja com carros ou com peças, a GEFECO, pertencente também ao Grupo PSA. Vários destes fornecedores já eram parceiros do grupo PSA a nível mundial. A fábrica tem ainda fornecedores localizados em São Paulo e no Paraná.

A capacidade de produção do CPPR é de 100 mil veículos/ano, em três equipes (turnos) de produção. A montagem é dividida em três áreas: Pintura, Ferragem (ou Chaparia) e Montagem Final. Existe ainda uma fábrica de motores em uma construção adjacente à planta de veículos, que iniciou suas operações em 2003 e que produz para a própria planta e também para exportação. Na época da pesquisa, a fábrica de automóveis operava com duas equipes de produção, com jornadas de 42 horas semanais, na fabricação de quatro modelos de automóveis em duas plataformas. Recentemente a fábrica passou a operar em três turnos de produção.

Segundo os funcionários entrevistados, a planta da PSA em Porto Real foi projetada segundo um conceito inovador e pioneiro para o grupo no mundo: é a primeira fábrica a produzir as duas marcas em uma mesma linha. Além disso, ela foi criada com base na idéia de produzir o máximo possível de forma enxuta: com o menor número de trabalhadores possível obtendo o máximo de produtividade, com menores custos e recursos disponíveis.

Identificamos que a estratégia de compartilhamento de plataformas, implementada pela empresa, atende ao objetivo da montadora de manter uma fábrica “enxuta” como relatado anteriormente, permitindo ainda uma significativa flexibilidade da produção. Deve-se considerar ainda que, para possibilitar esta estrutura enxuta, a fábrica necessariamente conta com uma enorme flexibilidade interna, obtida através de uma organização do trabalho em grupos multifuncionais, capacitados para executar uma grande variedade de operações nos diferentes modelos produzidos numa mesma linha.

O trabalho na planta da Peugeot-Citroën em Porto Real é organizado em equipes multifuncionais. As áreas são formadas por 5 ou 6 equipes, lideradas por um RUEP (Responsável pela Unidade Estratégica de Produção). O RUEP também é denominado pelos funcionários como “funcionário multifuncional” pois ele é responsável por ocupar postos de trabalho quando um trabalhador estiver ausente, o que garante uma certa flexibilidade ao processo. No entanto, podemos identificar o emprego da multifuncionalidade em todos os funcionários da montagem e não apenas nos RUEPs pois, segundo os técnicos em recursos humanos entrevistados, com a adoção do trabalho em equipe o rodízio de funções é utilizado entre todos os participantes de cada equipe.

No que diz respeito ao nível de automação da planta, ele pode ser considerado pequeno. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, o baixo índice de automação da planta brasileira foi uma escolha feita pela PSA em função das características locais, mais especificamente em função do baixo custo da mão-de-obra, e também por ser possível produzir veículos de alta qualidade no país com “pouco investimento em automação”². A estratégia de automação da fábrica de Porto Real foi descrita pelo entrevistado como uma “busca pelo equilíbrio entre automação, qualidade e geração de empregos”. Desta forma, evidencia-se claramente que a flexibilidade externa propiciada pelas condições de emprego no Brasil determinou o baixo índice de automação da

² De acordo com a própria definição do entrevistado.

planta.

Atualmente a fábrica emprega em torno de 1300 trabalhadores. Destes, cerca de 500 têm contrato de trabalho temporário ou são terceirizados nas áreas de manutenção, limpeza, segurança e alimentação.

No que diz respeito à política de recrutamento, no início das operações da fábrica, o critério para contratação de operadores era ter nível mínimo de segundo grau e ter frequentado o curso de formação técnica nos processos da indústria automobilística, oferecido pelo SENAI local. Posteriormente houve uma diminuição no requisito de formação para o nível de primeiro grau. Foi apontado pelos técnicos entrevistados que a expectativa de ascensão na empresa dos trabalhadores com formação em segundo grau é muito maior do que daqueles com formação de primeiro grau, sobretudo porque muitos dos operadores que têm nível de segundo grau fazem algum curso universitário. A política de encarecimento da empresa não contempla todas as necessidades de mobilidade interna. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, a manutenção de um grande contingente de operadores com formação de segundo grau e consequentemente com expectativa de ascensão desencadeia uma enorme pressão social sobre a empresa que não possui uma política de encarecimento definida. Quando surgem vagas, contudo, é dada preferência ao recrutamento interno.

A política de treinamento da empresa abrange tanto a formação técnica quanto a formação comportamental. Os objetivos do treinamento comportamental estão voltados para o maior comprometimento com a qualidade, com a resolução de problemas, com a segurança no trabalho e com a aquisição de competências necessárias para o trabalho em equipe. No total, os trabalhadores têm uma estimativa de 15 dias de treinamento por ano, o que representa aproximadamente 120 horas/ano de treinamento por trabalhador.

Segundo as entrevistas realizadas com os técnicos de recursos humanos da empresa, para conseguir executar as atividades com a qualidade exigida pela produção e com a diversidade de operações que eles devem incorporar para realizar seu trabalho, os funcionários da montagem devem ter uma visão global do processo produtivo, conhecendo as funções desempenhadas em cada área da produção. Neste sentido, é evidente que o nível de formação de 2º grau dos operadores possibilita uma melhor compreensão das etapas do processo de produção, facilitando a incorporação da gama de operações presentes neste processo, possibilitando uma maior multifuncionalidade e, em última análise, maior flexibilidade.

A remuneração na empresa é composta por uma parte fixa e uma parte variável. A parte variável da remuneração do nível operacional é determinada pelo Programa de Participação nos Resultados (PPR), que é pago anualmente e pela produtividade. Deve-se observar que o PPR tem o mesmo valor para todos os níveis.

Segundo o Diretor Sindical entrevistado, o salário pago na região de Resende e Porto Real é o menor de todo o setor automobilístico brasileiro. Para ele, este é indubitavelmente um fator de atração das empresas PSA e Volkswagen para aquela região.

As perdas salariais verificadas na PSA (e também em outras empresas da região) são decorrentes das condições mais gerais de emprego e salários, desfavoráveis ao trabalhador e que enfraquecem as possibilidades de barganha do sindicato nas negociações com a empresa. Esta situação configura o que POCHMANN (2002) define como flexibilidade de salários e que identificamos como uma das variáveis que compõe a flexibilidade externa.

Dentre as variáveis da flexibilidade externa presentes na PSA, encontramos ainda as condições oferecidas pelo governo do município e pelo governo do Estado para a implantação da empresa no local e a presença de uma representação sindical considerada “flexível” e apta à negociação pela empresa, conforme já observado na seção 3.1. deste trabalho.

No que tange às variáveis da flexibilidade interna, estão presentes na organização do trabalho da PSA elementos marcadamente “flexíveis”: a adoção do trabalho em grupo, com um grau de autonomia reduzido, dado que o escopo de decisões tomadas pelos operadores é muito restrito; formas de gestão dos recursos humanos que não valorizam o saber e as competências adquiridas do trabalhador, pois não oferecem estímulos à progressão na carreira, não contemplam um Plano de Cargos e Salários. Esta situação configura políticas de remuneração claramente precarizantes para o trabalho.

3.4. EMPRESA, TRABALHADORES E SINDICATO

Segundo as entrevistas realizadas junto aos funcionários e o sindicato, as relações entre este e a empresa e entre esta e os trabalhadores são consideradas satisfatórias. O percentual de trabalhadores sindicalizados na empresa é muito pequeno, em torno de 8%. O sindicato é vinculado à Força Sindical e tem uma prática de evitar o conflito com a empresa através do diálogo e da transparência. Segundo o dirigente entrevistado, na década de 90 o sindicato passou por uma profunda transformação na sua forma de atuação:

O nosso sindicato a partir de 92, foi sempre um sindicato de diálogo, de tentar encontrar as dificuldades em prol dos trabalhadores e também em prol da empresa, o importante é que os dois estivessem bem. E sem sombra de dúvida o nosso modelo de trabalho contribuiu muito pra vinda da empresa pra Porto Real. É claro que nós temos nosso momento de conflito, de divergência, mas ele sempre foi feito com muita transparência, com muita responsabilidade. Eu já fiz greve na Peugeot, mas nem por isso a gente perde a referência, que é o respeito, credibilidade.

Entretanto, a prática entre empresa e sindicato tem sido, frequentemente, de confronto, quebra de acordos por parte da empresa e desrespeito dos direitos legais dos trabalhadores. E ainda, os funcionários entrevistados em diversos momentos se mostraram descontentes com a política de banco de horas da empresa e principalmente, com as “paradas de contingenciamento” ou *chômages*³.

Curiosamente, como observaram alguns funcionários da montagem e o dirigente sindical, o maior número de descontentes com a empresa encontra-se entre os funcionários administrativos. De acordo com o Dirigente do Sindicato, nas primeiras assembléias realizadas na empresa, a participação dos funcionários era muito pequena. Entretanto, no último ano, ele percebeu um aumento crescente no número de participantes da área de administração. É interessante notar que o entrevistado aponta, não sem certa surpresa, que os administrativos estão insatisfeitos com a empresa, e o demonstram, apesar da crise do emprego que assola o país. Mesmo de forma indireta, o entrevistado reconhece a pressão do contexto de desemprego (relacionado à flexibilidade externa) que a empresa exerce sobre o trabalhador, restringindo suas possibilidades de barganha.

Durante as assembléias realizadas na porta da empresa, principalmente nas assembléias de negociação do acordo salarial, o Dirigente Sindical entrevistado percebeu que a empresa tentava

³ termo utilizado pela empresa, que em francês significa “interrupção”, “parada”

impedir, de forma implícita, a participação dos trabalhadores. A votação nas assembleias era feita até o início de 2003 pelo método que o entrevistado definiu como “por aclamação”, ou seja, os trabalhadores que votavam erguiam os braços. Esta votação era filmada pela empresa. Mais tarde o empregado era advertido, de forma indireta, pelo seu superior. Isto inibia a votação dos trabalhadores. A partir de 2003 o Dirigente Sindical passou a encobrir as câmeras. Mesmo assim a PSA contratou uma empresa especializada para filmar as assembleias do alto de um morro que fica ao lado da planta. Para burlar esta vigilância e diminuir a inibição dos funcionários, o sindicato passou a utilizar o método de votação em urnas, para evitar a identificação daqueles que votavam contra as propostas da empresa.

As paradas de contingenciamento ou *chômages* constituem atualmente o outro ponto de conflito mais forte da empresa com os trabalhadores. Os *chômages* são paralisações da produção, realizadas por um período determinado quando diminui a venda dos carros produzidos, para evitar o estoque de veículos no pátio da fábrica. É uma medida de flexibilidade que eles definem como “contingenciamento da produção”. Quando não há o faturamento previsto, a produção é reprojeta para se adaptar à demanda, sem demissões e sem redução da jornada, e com redução dos gastos com energia, limpeza e alimentação. A princípio, a empresa negociou a parada com o sindicato, sem desconto no salário do valor dos dias de parada. Contudo, os trabalhadores denunciaram que o desconto era realizado, mesmo sendo uma prática contrária ao acordo estabelecido com o sindicato.

A situação se agrava ainda mais quando se percebe que o próprio banco de horas é utilizado pela empresa como um instrumento de ampliação dos *chômages* e, em última análise, da flexibilidade. De acordo com o representante do Sindicato, não existe acordo que define a prática do banco de horas na PSA. Entretanto, a empresa pratica o Banco de Horas (de forma ilegal) e o operador que tem horas trabalhadas além da sua jornada semanal, ao invés de ter folgas descontadas pelo Banco de Horas, tem direito apenas a tirar folgas forçadas nos períodos de *chômage* determinados pela empresa. Ou seja, quando ocorrem os *chômages*, ou o trabalhador é descontado em 40% do seu salário durante os dias de parada, ou estes dias são descontados do seu banco de horas. De uma forma ou de outra, é o trabalhador que paga, de forma indireta, pelo contingenciamento da produção.

Note-se, no caso da PSA, que a ameaça do emprego é usada como um mecanismo de pressão sobre os trabalhadores, como mais uma forma de ampliação da flexibilidade do trabalho.

Diante do que foi apresentado no estudo de caso da PSA, pode-se concluir que a empresa tem um modelo de gestão de recursos humanos muito conservador, que é favorecido pelo contexto de precarização das relações de trabalho e de enfraquecimento da atuação sindical verificado no país nos últimos anos, notadamente na última década. Na PSA, a flexibilidade externa potencializa a obtenção de condições para o uso de uma flexibilidade interna espúria, caracterizada pela violação de direitos dos trabalhadores, de intensificação do trabalho e de diminuição sistemática dos salários.

CONCLUSÕES

Face à confrontação do referencial teórico com os estudos de caso analisados, pode-se destacar como a contribuição mais relevante deste trabalho a identificação e a análise dos fatores externos e internos da flexibilidade nas empresas do setor automobilístico brasileiro, assim como o papel desempenhado por estes fatores na constituição das firmas e na sua inserção no país. Conforme foi verificado no levantamento bibliográfico, não existem estudos que abordem a

flexibilidade sob a ótica do imbricamento de diversos fatores, especificamente no que diz respeito à inserção das firmas automobilísticas no Brasil na década de 90. Tal análise é fundamental visto que é o conjunto destas variáveis que determina a escolha do Brasil, pelas montadoras, como país receptor de investimentos e de novas plantas automotivas. Foi mostrado assim que, tanto nos fatores externos quanto nos internos, o Brasil oferece condições ótimas para o desenvolvimento da flexibilidade.

No que diz respeito à flexibilidade externa, destaca-se o papel dos fatores de localização, sobretudo da concorrência entre estados e municípios em torno da concessão de incentivos fiscais e de infra-estrutura para atração das indústrias automotivas. A intensa guerra fiscal entre os governos assegurou para a empresa estudada condições ótimas em termos de flexibilidade de negociação com os municípios, dos acordos de instalação e operação das plantas. Observe-se que a oferta de investimentos e incentivos fiscais por parte dos governos dos municípios deu-se em troca de um número pouco significativo de empregos gerados. Tal fato confirma as conclusões apontadas por RAMALHO e SANTANA (2002) acerca da finalidade destes incentivos governamentais, qual seja, o uso meramente político, com vistas às campanhas eleitorais estaduais e municipais. Estas condições favorecem sobretudo uma competitividade maior das plantas instaladas no Brasil em comparação com as de países que possuem uma legislação mais rígida, sindicatos mais fortes e relações de trabalho menos precarizadas.

A escolha realizada pelas montadoras da nova migração (anos 90) foi por regiões com pouca ação sindical (*greenfields*), outra variável da flexibilidade externa. No caso da PSA, por exemplo, tal escolha baseou-se claramente em uma comparação com regiões com representação sindical de caráter mais combativo, sobretudo naquelas onde o sindicato é dirigido pela Central Única dos Trabalhadores. Neste sentido, o município de Porto Real, foi escolhido por ter uma base metalúrgica liderada pela Força Sindical, o que significa para a empresa a possibilidade de um interlocutor mais submisso às suas pressões e uma maior flexibilidade nas negociações.

Verificou-se ainda que os baixos salários praticados no Brasil constituem um fator essencial para a definição das estratégias de localização e automação das empresas do setor. No contexto brasileiro de flexibilidade de contratação e de salários, torna-se mais competitivo para as empresas contratar mão-de-obra a baixo custo do que investir em tecnologia.

No que tange à flexibilidade interna, destaca-se a flexibilidade possibilitada pelo tipo de sistema produtivo adotado, o condomínio industrial, constituído pela terceirização de módulos ou subconjuntos dos veículos, que proporcionaram às montadoras o máximo de flexibilidade produtiva e de custos. Além disto, a flexibilidade da organização do trabalho, com o uso do trabalho em grupo, porém de forma distinta daquela verificada no modelo japonês de organização, engendra condições de trabalho e relações industriais absolutamente distintas daquelas propaladas por este modelo. Conclui-se, assim, que as empresas adaptam, ou hibridizam as técnicas do trabalho em grupo de acordo com suas necessidades específicas. Desta forma, o trabalho em grupo na empresa estudada se traduz principalmente pelo uso da multifuncionalidade, a qual não representa nenhum acréscimo de conhecimento ao trabalhador, nem tampouco implica no seu crescimento profissional. A adoção da multifuncionalidade pressupõe somente o exercício de tarefas simples, e que na maioria das vezes induz à memorização de uma enorme variedade de operações, assegurando o máximo de flexibilidade e competitividade para a empresa. Além disso, o escopo de participação e de reivindicação do trabalhador se restringe aos aspectos próprios do processo de trabalho: a multifuncionalidade, assim como o trabalho de reflexão sobre a tarefa e propostas de melhoria, a verificação de

qualidade, a execução de pequenas manutenções e tomadas de decisões rápidas (algumas das competências exigidas aos trabalhadores). Estas funções estão incorporadas às atividades cotidianas. O trabalho em grupo parece ser assim uma continuação do método fordista de execução do trabalho, adicionando-se a ele, contudo, um elenco de maiores responsabilidades para o trabalhador.

No caso estudado ficou evidente o imbricamento das variáveis da flexibilidade interna com as variáveis da flexibilidade externas. Observa-se que as condições externas potencializam a obtenção da flexibilidade interna.

É ainda interessante destacar que, a partir das conclusões suscitadas por esta pesquisa, verifica-se que a flexibilidade está revestida unicamente de aspectos negativos para o trabalho e para o trabalhador. No estudo realizado verifica-se uma relação direta entre o grande aumento de produção e a intensificação do trabalho com o aceleração das linhas de montagem e o emprego da multifuncionalidade, o desrespeito de acordos coletivos e de direitos adquiridos dos trabalhadores e a ameaça permanente de demissões. Estas ações da empresa são facilitadas pelas variáveis externas de flexibilidade tais como as condições socioeconômicas da região onde a empresa está situada e a perda de poder de negociação do sindicato local.

Aspectos negativos equivalentes foram identificados numa pesquisa internacional desenvolvida em montadoras localizadas na Grã-Bretanha, Brasil e Itália sobre as novas estratégias gerenciais e a qualidade de vida no trabalho. STEWART et al (2005) destacam que através dos novos modelos produtivos se estabelece “um controle cultural sobre o local de trabalho no que diz respeito à: extensão da jornada de trabalho, trabalho extra, alocação de trabalho, intensidade do trabalho e marginalização dos conflitos entre capital e trabalho”.

No que se refere ao contexto mais geral, pode-se concluir que, apesar do Brasil constituir um “laboratório de experiências” produtivas (com a implantação de sistemas produtivos inéditos, como o consórcio modular), poucos modelos automotivos, tal como o PQ-24 da VW, são projetados no país. Os projetos de veículos e os modelos de produção, assim como as estratégias de recursos humanos, *marketing* e de produção de algumas firmas permanecem sendo elaborados nos seus países de origem, sofrendo somente algumas adaptações. Este fato reforça a noção, há muito consolidada, de que o Brasil é um mero fornecedor de mercado consumidor e de mão-de-obra barata. Estas conseqüências para o país constituem, indubitavelmente, o resultado das estratégias globais das firmas e do papel destinado a ele no cenário global. Enfim, o tipo de flexibilização implementada pelas empresas contribui, de forma significativa, para a precarização das condições de trabalho e para o aprofundamento da dependência tecnológica e econômica do Brasil em relação aos países centrais, correspondentes aos países de origem destas empresas.

BIBLIOGRAFIA

ARBIX, G. Guerra Fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro. Dados. v.43, n.1, 2000. Disponível em <<http://www.scielo.com.br/scielo.php>>.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro; v. 27, n.3, set.-dez. 2001.

FINKEL, L. La Organización Social del Trabajo. Madrid. Ed. Pirâmide, 1994.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo. Ed. Atlas, 1995.

MARTIN, S. Globalização e Imbricamento da Flexibilidade do Trabalho: perspectivas contemporâneas da indústria automobilística nas Américas (Brasil, México e Estados Unidos). In: GUIMARÃES, N.A.; MARTIN, S. (orgs.). Competitividade e Desenvolvimento – atores e instituições locais. São Paulo. Ed. Senac, 2001.

MARX, R.; ZILBOVICIUS, M.; SALERNO, M.S. The 'modular Consortium' in a new VW truck plant in Brazil: new forms of assembler and suppliers relationship. Integrated and Manufacturing Systems, Montreal; v. 8, n. 5, out. 1997.

MARX, R. Trabalho em grupo, polivalência e controle. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). De JK a FHC: a reinvenção dos carros. São Paulo. Ed. Scritta, 1997.

MARX, R. Trabalho em Grupo e Autonomia como Instrumento de competição. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

NASCIMENTO, R. P.; SEGRE, L. Flexibilidade Produtiva e o Modelo de Competências: estudo de caso no setor automobilístico brasileiro. Anais do XXIII ENEGEP, Ouro Preto, Minas Gerais; 2003.

NASCIMENTO, R.P. Flexibilidade Externa versus Flexibilidade Interna: uma análise das variáveis da flexibilidade na indústria automobilística brasileira. Tese de Doutorado, Programa de Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

POCHMANN, Marcio. A década dos mitos. Rio de Janeiro. Ed. Contexto, 2001.

POCHMANN, M.; MORETTO, A. Reforma Trabalhista: A Experiência Internacional e o Caso Brasileiro. Cadernos Adenauer, Rio de Janeiro; Ano III, n. 2, jul. 2002.

RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. A Indústria Automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; NETO, A. M. de C. Indústria Automotiva: a nova geografia do setor produtivo. Rio de Janeiro. DP&A Editora, 2002.

RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. A Flexibilidade à francesa: trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira. Tempo Social. São Paulo, vol. 18, no 1, jun. 2006.

SALERNO, M. S. Flexibilidade e Organização Produtiva: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica; elementos para análise da produção na indústria. In: CASTRO, N. A. A Máquina e o Equilibrista. Rio de Janeiro. Ed. Paz e Terra, 1995.

SAYER, A.; WALKER, R. La Nueva Economía Social. Madrid. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1994.

SOUZA, D. B. de; SANTANA, M. A.; DELUIZ, N. Trabalho e Educação: Centrais Sindicais e Reestruturação Produtiva no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Quartet, 2002.

STEWART, P.; RAMALHO, J.R.; DANFORD, A.; PULIGNANO, V.; SANTANA, M.A. Novas estratégias gerenciais e a qualidade de vida no trabalho na indústria automobilística (Grã-Bretanha, Brasil e Itália). Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Montevideo; 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 6ª edição, 2005.

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.