

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

Gestão da Mudança

e

a Postura dos Trabalhadores:

Um Estudo de Caso

Daniel Ramalho de Almeida

Orientador: Prof. Dr. Mário Sérgio Salerno

1998

XF-1998
AL64g

***À Laurinda
e
à Patu,
as duas grandes
mulheres da minha vida.***

AGRADECIMENTOS

- À Laurinda, Dulcídio e Juliana, por serem a melhor família que alguém poderia ter. Tudo o que sou e o que tenho, devo a vocês.
- À Patrícia, minha namorada, pelo carinho, pela amizade, pela paciência... por tudo e por mais alguma coisa. Você é grande, vida.
- À Julia, às Marias, à Therezinha e à Celi pelas rezas e orações.
- Ao Professor Mário Salerno, pela orientação, pelas críticas, pelas discussões e, principalmente, pelo voto de confiança que me deu.
- Ao Sérgio Nobre, ao Carlos Alberto ("Carrapicho"), ao Walter Coelho ("Chupeta") e ao pessoal da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz do Brasil, pelo apoio e pelas informações que me deram.
- Ao Guilherme Heinz, ao Pedro Marconi e principalmente à Marina Sordi, pela gentileza em me atender.
- Ao Nilson Tadashi, ao Luís Paulo Bresciani e a todo o pessoal da Subseção do DIEESE do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC pela ajuda.
- Ao Tarcísio Secoli e ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC pelas informações.
- Aos meus companheiros do bar "O Metalúrgico": João Leandro, Luciana, Marcel e Maria Tereza, por primeiro terem me dado a idéia deste trabalho e também pelos hilariantes momentos em que passamos juntos. As reuniões e os jantares na casa da Mãe foram inesquecíveis.
- Aos colegas do Banco ING Barings pelo apoio e incentivo, e principalmente à Débora pela revisão e críticas e ao Milton pelos conselhos.
- A todos os grandes amigos e amigas que eu tenho na POLI. Vocês foram uma baita de uma turma, o futuro só nos reserva boas surpresas. E Viva la propina, la tarjeta e Los Pericos!
- À todos aqueles que me ajudaram.

*"Deve ser considerado que não há
nada mais difícil de ser levado,
nem mais incerto de sucesso,
nem mais perigoso de se lidar,
do que iniciar uma nova ordem das coisas."*

Nicolau Maquiavel, "O Príncipe"

*"Mudar é como trocar os pneus de um carro
quando ele está andando a 120 km por hora."*

Anônimo

*"Eles dizem que a gente já era,
Que não haverá primavera.
Oh baby,
A gente ainda nem começou..."*

Raul Seixas

R E S U M O

O objetivo deste trabalho é discutir a postura dos trabalhadores em um processo de mudança organizacional, especialmente do ponto de vista da ação coletiva dos trabalhadores e de sua representação via Sindicato.

Inicialmente foi feito um levantamento teórico sobre o tópico Mudança Organizacional, analisando alguns fatores relacionados à mudança: porquê, quando, o quê e como mudar. Analisamos também a questão da resistência dos trabalhadores.

Em seguida, foi realizado um Estudo de Caso na Mercedes-Benz do Brasil, focando a implantação do Projeto Fábrica 2.000. Foram realizadas entrevistas entre os diversos atores do processo - empresa, trabalhadores, comissão de fábrica e sindicato - para que pudéssemos tecer um panorama das posturas adotadas e dos problemas enfrentados.

A análise dos dados revelou a influência marcante do Sindicato nas formas de ação dos trabalhadores durante a implementação da mudança.

S U M Á R I O

PARTE I

INTRODUÇÃO

I.1	INTRODUÇÃO	1
I.2	METODOLOGIA DA PESQUISA	4

PARTE II

EMBASAMENTO TEÓRICO

II.1	A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUA GESTÃO: O QUE É MUDAR?	10
II.1.1	A Velocidade das Mudanças e a Globalização	10
II.1.2	A Mudança Organizacional	12
II.1.3	As Dificuldades da Mudança.....	14
II.2	DEFININDO A MUDANÇA: POR QUE, QUANDO E O QUE MUDAR?	17
II.3	IMPLEMENTANDO A MUDANÇA: COMO MUDAR?	20
II.3.1	As Três Grandes Fases.....	20
II.3.2	Os Agentes	21
II.3.3	Os Passos e os Mandamentos	23
II.3.4	As Decisões Táticas.....	31
II.4	RESISTINDO ÀS MUDANÇAS: PARA QUE MUDAR?	33
II.4.1	As Razões da Resistência	35
II.4.2	As Formas de Resistência	39
II.4.3	Lidando com a Resistência.....	41
II.4.4	Escolhendo a Estratégia.....	43
II.4.5	Tipologias para a Ação Sindical.....	46
II.5	ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA	50

PARTE III

ESTUDO DE CASO

III.1 APRESENTAÇÃO DO CASO	55
III.2 APRESENTAÇÃO DOS AGENTES PARTICIPANTES DA MUDANÇA	56
III.2.1 A Empresa.....	56
III.2.2 Comissão de Fábrica.....	58
III.2.3 O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.....	61
III.2.4 O DIEESE e a Subseção do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	63
III.3 A NECESSIDADE DA MUDANÇA: <i>POR QUE MUDAR?</i>	65
III.4 AS MUDANÇAS EFETUADAS: <i>O QUE MUDAR?</i>	70
III.4.1 Segmentação	74
III.4.2 Terceirização e Sistema Logístico	74
III.4.3 Células de Manufatura.....	76
III.4.4 Kaizen.....	79
III.4.5 Trabalho em Grupo	81
III.5 A IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS, A NEGOCIAÇÃO, OS PROBLEMAS: <i>COMO E PARA QUE MUDAR?</i>	87
III.5.1 Passos e Mandamentos	88
III.5.2 As Decisões Táticas	92
III.5.3 A Negociação e as Resistências.....	96
III.6 OS RESULTADOS OBTIDOS E O PROJETO FÁBRICA 2.000 HOJE	109
III.7 CONCLUSÃO	114

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA	119
--------------	-----

ANEXO

ROTEIRO DE LEVANTAMENTO	123
-------------------------	-----

ÍNDICE DE TABELAS

Quadro 1: Metodologia de Pesquisa – Esquema Genérico.....	5
Quadro 2: Pessoas Entrevistadas para o Trabalho.....	7
Quadro 3: A Globalização e as Mudanças nas Organizações	14
Quadro 4: As Três Grandes Fases da Mudança Organizacional.....	21
Quadro 5: Os Agentes de um Processo de Mudança.....	23
Quadro 6: Os Oito Passos da Mudança, segundo Kotter	24
Quadro 7: Os Dez Mandamentos, segundo Kanter	26
Quadro 8: As Onze Armadilhas, segundo a Price-Waterhouse.....	28
Quadro 9: As Razões da Resistência à Mudança, segundo Kotter	35
Quadro 10: As Razões da Resistência à Mudança, segundo Kanter.....	37
Quadro 11: Tipologia da Ação Sindical.....	40
Quadro 12: Os Métodos para se Lidar com a Resistência	41
Quadro 13: O Contínuo Estratégico.....	44
Quadro 14: Tipologia da Ação Sindical.....	47

PARTE

I

INTRODUÇÃO

I.1 INTRODUÇÃO

Tudo muda. E as mudanças ocorrem há muito, muito tempo. Heráclito (540 - 470 a.C.), em seu livro *"Sobre a Natureza"*, já afirmava que o movimento é a única característica imutável do Universo – a unidade só permanece enquanto movimento de transformações contínuas. *"Nada permanece a não ser a mudança"*, ou *"A única constante é a mudança"*, são algumas das variações encontradas hoje para as suas palavras de 2.500 anos atrás (Andery *et al*, 1992:49).

Juntamente com a presença constante da mudança em nossas vidas, encontramos também sempre presente a dificuldade em realizar mudanças. Em implantar, discutir, avaliar. Isso porque existem tantas variáveis que devem ser levadas em conta durante o processo de mudança, que é muito difícil gerenciá-las todas da melhor maneira possível.

No caso das Mudanças Organizacionais, uma variável de grande importância é a postura dos trabalhadores frente às mudanças propostas pela organização. Essa postura, que pode variar da passividade e aceitação completa à resistência ferrenha e boicote total, é um dos principais determinantes do sucesso ou fracasso de um processo de mudança.

E é essa questão – o comportamento, ou seja as formas de ação dos trabalhadores em um processo de mudança organizacional – que este trabalho pretende discutir. Serão tratados pontos como comunicação entre empresa e trabalhadores, negociação, resistência, estratégias de ação, entre outros.

Mais ainda, pretende-se discutir também a questão do trabalhador do ponto de vista da ação coletiva e sua representação, ou seja, o sindicato. Como é

um processo de mudança onde existe um sindicato forte e atuante? Onde as estratégias e as ações da empresa mudam? Como os trabalhadores se beneficiam?

Para realizar esse estudo, o trabalho foi dividido em três partes: uma *Introdução*, um *Levantamento Teórico* e um *Estudo de Caso*.

Na *Introdução*, exporemos o objeto de nosso estudo, discutiremos a relevância do tema (relevância esta que será retomada no início da terceira parte do estudo), e mostraremos a *Metodologia de Pesquisa* utilizada em nosso trabalho.

O *Levantamento Teórico*, representa a revisão da literatura disponível sobre Mudança Organizacional. Inicialmente discutiremos o que é mudança, para que serve, e quando e o quê mudar em uma empresa. Depois, descreveremos as maneiras propostas para se implementar a mudança - ou seja, como mudar. Finalmente, analisaremos a questão da resistência à mudança e as formas de ação dos trabalhadores e do sindicato neste processo. Esta parte será encerrada com uma análise crítica da literatura levantada.

Esta segunda parte oferecerá os subsídios teóricos para as discussões da terceira parte do trabalho, o *Estudo de Caso* sobre o **Projeto Fábrica 2000 na Mercedes-Benz do Brasil**. Justifica-se a relevância do caso pelo fato de que, além das mudanças implementadas terem sido complexas, a participação dos trabalhadores e do Sindicato dos Metalúrgicos na discussão, negociação e implantação das mudanças foi grande e, com certeza, determinante dos rumos que o projeto tomou.

A terceira parte apresentará inicialmente os agentes participantes do processo. Na seqüência, a necessidade da mudança e os pontos básicos do

projeto serão discutidos; destes, alguns, considerados os mais importantes são aprofundados, bem como a situação atual do projeto.

O trabalho ressaltará, ainda, os pontos onde a teoria estudada na segunda parte não dá conta de explicar os dados empíricos levantados.

I.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste item, abordamos a forma e os passos que foram seguidos para o desenvolvimento deste trabalho. A partir da definição do nosso objeto de pesquisa – o Projeto Fábrica 2.000, nos propusemos a desenvolver o estudo utilizando a metodologia descrita por Salerno¹, ilustrada na página seguinte, no Quadro 1.

A partir deste esquema, estruturamos nossa pesquisa da seguinte maneira:

Quadro Teórico

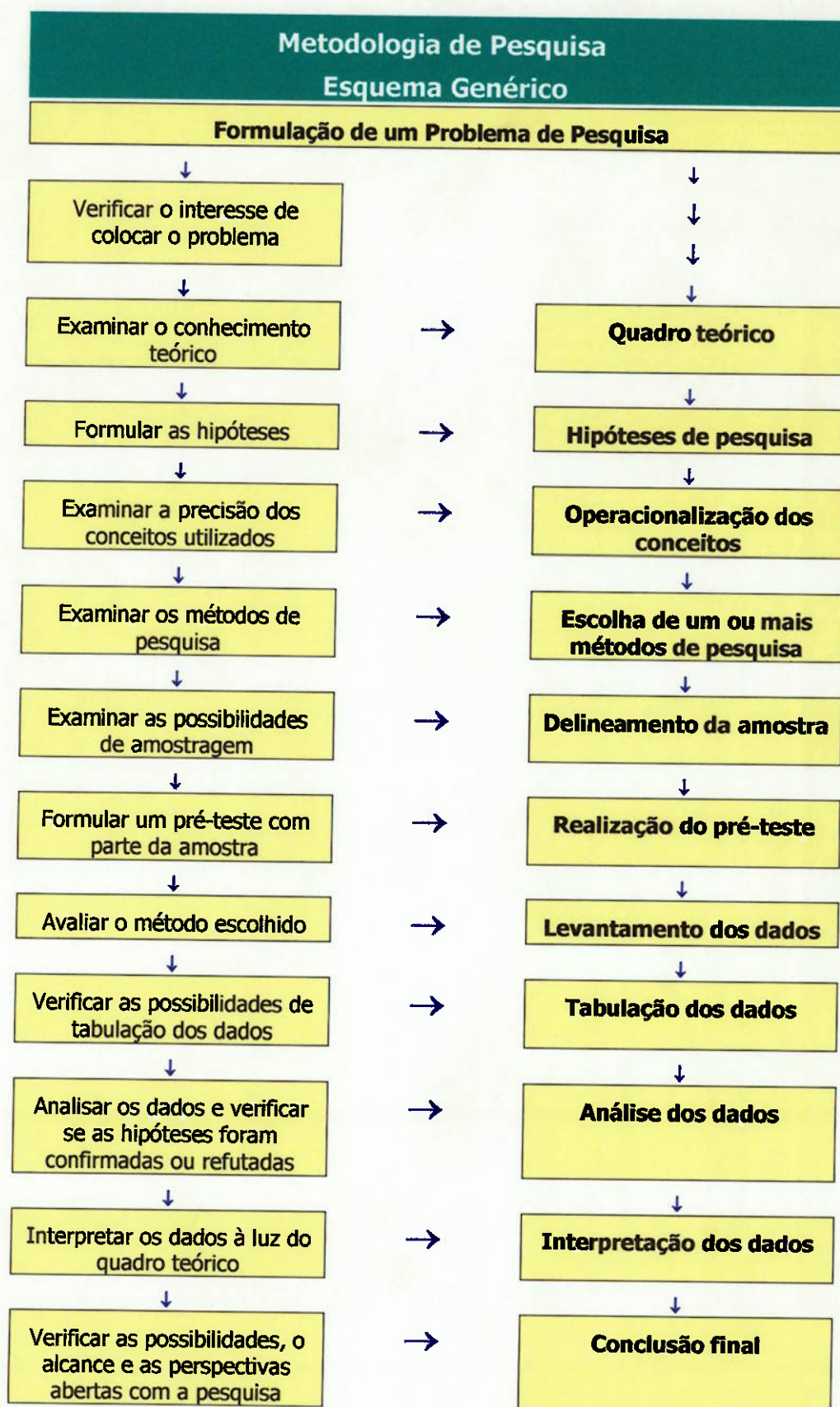
Foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre o tema “Mudança Organizacional”, e os dados mais importantes foram sintetizados. Estes dados encontram-se na Parte II, Levantamento Teórico.

Hipótese de Pesquisa

A gestão de uma mudança organizacional negociada com os trabalhadores e com seu sindicato apresenta características diferentes das mudanças organizacionais mencionadas na literatura. Alguns itens tornam-se mais relevantes –*comunicação, treinamento* –, outros que a literatura não menciona surgem –*demissões* –, e certas escolhas deixam de ser tomadas somente pela empresa, passando a ser decididas também pelos outros atores do processo.

¹ SALERNO, M.S. Notas de aula da Disciplina PRO-196 Administração e Organização.

Quadro 1



Fonte: Salerno, 1997

Escolha do Método de Pesquisa

Foi decidido que seria feito um Estudo de Caso, dada a novidade do tema e o caráter exploratório da pesquisa. O instrumento escolhido foi a entrevista semi-estruturada.

Delineamento da amostra

Decidimos que os entrevistados seriam pessoas que tiveram papel de destaque durante o processo, representativos dos vários segmentos que nele atuaram. Identificamos cinco segmentos: (i) a empresa, (ii) os trabalhadores, (iii) a comissão de fábrica, (iv) o sindicato, e (v) o DIEESE - *Departamento Inter-Sindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos*.

Para identificarmos as pessoas, que seriam entrevistadas em cada segmento, inicialmente contamos com a ajuda de alguns professores do Departamento de Engenharia de Produção. Posteriormente, os próprios entrevistados iniciais nos indicavam outras pessoas que deveriam ser entrevistadas. Ficamos com os seguintes sujeitos:

Quadro 2

Agente	Entrevistado	Cargo Atual	Cargo no início do Projeto
Empresa	Guilherme Heinz	Diretor Adjunto de Qualidade	Assessor do Diretor Técnico
Empresa	Pedro Marconi	Diretor Adjunto de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Empresa	Marina Sordi	Engenheira da área de acabamento de cabines	Coordenadora da implantação do trabalho em grupo
Trabalhadores	Walter Coelho ("Chupeta")	Montador e Porta-voz	Praticante na linha de montagem
Comissão de Fábrica	Sérgio Nobre	Coordenador da CF	Membro da CF
Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	Tarcísio Secoli	Diretor Administrativo e Financeiro do Sindicato	Diretor de base do Sindicato na Mercedes-Benz
DIEESE	Luís Paulo Bresciani	Assessor	Assessor

Elaborado pelo autor

Levantamento de dados

Inicialmente realizamos uma entrevista-piloto com dois diretores da empresa, o Sr. Guilherme Heinz e o Sr. Pedro Marconi. Nessa entrevista, fizemos basicamente uma pergunta: "O que foi o Projeto Fábrica 2.000?". A partir de suas colocações foi elaborado um Roteiro de Entrevista (que se encontra no Anexo), para ser aplicado a todos os entrevistados. Esse roteiro básico sofreu ligeiras adaptações dependendo da função do entrevistado (algumas perguntas eram suprimidas, o sujeito da pergunta era modificado, etc.). A decisão por um roteiro único de entrevistas foi motivada pelo interesse em ouvir a opinião dos entrevistados sobre o mesmo tema e na mesma ordem, inclusive para que o processo de análise das entrevistas se tornasse mais fácil.

As entrevistas foram realizadas individualmente, tendo uma duração média de 90 minutos. Apenas um gravador portátil foi utilizado para o registro da entrevista, e anotações foram feitas pelo entrevistador.

Análise dos Dados

As entrevistas foram transcritas e lidas para que tópicos em comum pudessem ser identificados. Foram anotados, à margem das entrevistas impressas, os tópicos discutidos naquele momento, para que depois estes pudessem ser "consolidados". Esses tópicos foram escolhidos por dois critérios: itens tratados pela teoria (*exemplo: "Comunicação", "Treinamento", "Resistência"*) e itens recorrentes nas entrevistas (*exemplo: "Demissões em 1995"*).

Interpretação dos Dados

Relacionamos as colocações dos entrevistados com o referencial teórico, explicitando e discutindo os aspectos que nos pareceram mais relevantes.

Conclusão Final

Nesta etapa, verificamos a comprovação da nossa hipótese, e lançamos algumas idéias que talvez possam beneficiar os agentes de novos processos de mudança.

PARTE

II

EMBASAMENTO

TEÓRICO

II.1 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUA GESTÃO: O QUE É MUDAR?

II.1.1 A Velocidade das Mudanças e a Globalização

Se a mudança sempre existiu, parece que hoje as mudanças estão acontecendo de uma forma mais rápida do que aconteciam antes. A velocidade da mudança é cada vez maior. Não importa de qual setor da atividade humana estejamos falando, ou de qual área do conhecimento, ou de qual tecnologia, as mudanças que vêm ocorrendo agora se processam de uma maneira muito mais rápida do que antigamente, e novos padrões de comportamento são criados e se estabelecem (e desaparecem também!) com uma rapidez impressionante.

Como um simples exemplo dessa mudanças, tomemos o caso da Internet, um meio de comunicação que engloba vários dos conceitos discutidos acima (novas tecnologias, novos comportamentos, etc.). Segundo Ira Carlin², o rádio levou 58 anos para atingir 50 milhões de pessoas; a televisão, cerca de 13 anos. Já a Internet, que começou a crescer de forma mais acelerada nos últimos três anos, é procurada por um público calculado hoje em 100 milhões de pessoas, e com previsão de atingir 250 milhões até a virada do século.

Exemplos como esse, extraído do setor de telecomunicações, são facilmente encontrados em outras áreas da atividade humana. O setor

² Vice-presidente executivo e diretor mundial de mídia da agência de publicidade McCann-Erickson, no 8º Encontro Internacional de Mídia em São Paulo (1998). *Jornal O Globo*, 19 de agosto de 1998, pág. 29.

financeiro, o setor de entretenimento, o setor de turismo, etc., são todos afetados por essas mudanças muito rápidas que estão ocorrendo.

Intimamente ligada à essas mudanças está a idéia da globalização. Sem querer nos ater à análise da relação causa e efeito entre as mudanças mencionadas e a globalização, podemos afirmar que ela é hoje um dos fatores-chave para se entender as transformações que estão ocorrendo no mundo, principalmente no que diz respeito às mudanças ora em curso nas empresas, como será visto mais adiante.

Discorrendo sobre o conceito de "globalização", Oliveira, em mesa-redonda ocorrida na 48ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência de 1996, diz que

"No campo econômico, cada vez mais os fluxos transnacionais de mercadorias, de capitais e de tecnologias crescem em termos de quantidade e de velocidade, fruto das progressivas quedas das barreiras tarifárias e não tarifárias, do avanço das telecomunicações e da informática. Assim, tanto os processos de produção quanto os mercados ultrapassam os limites nacionais, para situar-se na esfera dos grandes blocos econômicos ou mesmo ao nível mundial. Em resumo, globalizam-se progressivamente a oferta e a demanda de fatores e de produtos, segundo o princípio das vantagens competitivas." (Oliveira, 1996:511)

Da mesma forma, podemos ver que as mudanças pelas quais as empresas têm passado estão cada vez maiores e mais rápidas. O ambiente empresarial – consumidores, clientes, concorrências – muda cada vez mais, as inovações chegam ao mercado mais rapidamente, os mercados se saturam, a legislação dos países muda, etc.

Como consequência disso, e da própria evolução tecnológica e científica, surgem a cada dia novas técnicas e processos que permitem à empresa obter uma vantagem em relação às outras, tais como TQC, JIT, TPM, ABC,

Reengenharia, etc. Até mesmo conceitos menos tangíveis das empresas são postos em discussão, como Missão, Objetivos, Fatores Críticos de Sucesso, etc.

Assim, como diz Kotter,

"Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para sobreviver. A globalização, por sua vez, está sendo impulsionada por um vasto e poderoso conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional, ao amadurecimento do mercado interno dentro dos países mais desenvolvidos e ao colapso do comunismo em todo o mundo." (Kotter, 1997:18)

II.1.2 A Mudança Organizacional

Assim, em função dessas mudanças externas gerando uma profusão de conceitos e técnicas, as empresas, cada vez mais, mudam. Mudam um processo, uma relação, um produto, um objetivo, mudam até mesmo a missão. Para quê? Para melhorar um posicionamento ruim no mercado, para garantir uma atual boa condição, para eliminar competidores, para fazer parcerias com concorrentes, para sobreviver.

Como diz Ferreira, as empresas modernas

"(...) ultrapassam a percepção de que a mudança é uma constante. Elas têm consciência de que o sucesso é transitório, deve ser permanentemente conquistado e bem administrado, evitando que se desenvolva na organização o espírito de acomodação". (Ferreira et al, 1997:242)

Desta forma, a Mudança Organizacional em uma empresa objetiva, entre outras coisas, *"aperfeiçoar o desempenho organizacional, através da reestruturação, reengenharia, programas de qualidade, fusões e aquisições, renovação cultural, downsizing e redirecionamento estratégico."* (Kotter, 1996:17)

Essa Mudança Organizacional pode implicar transformações em diversas áreas, características e propriedades da organização, tais como:

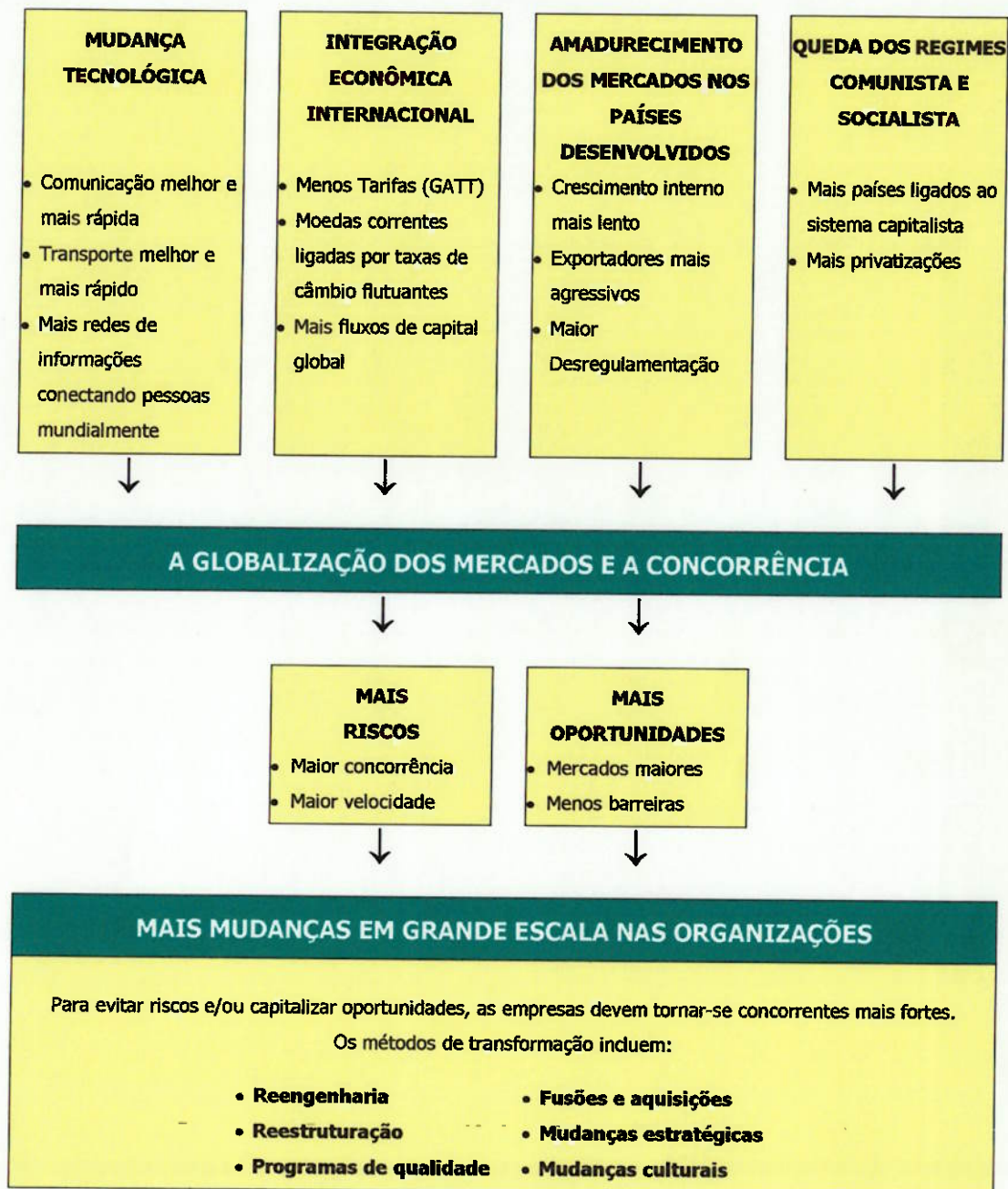
- Mercados e Clientes
- Produtos e Serviços
- Processos de Negócios
- Pessoas e Sistemas de Recompensa
- Estrutura e Instalações
- Tecnologias

Enquanto Kotter se atém aos objetivos e meios de mudança, Kanter define mudança como:

"Mudança envolve a cristalização de novas possibilidades de ação – novas políticas, novos comportamentos, novos padrões, novas metodologias, novos produtos, novas idéias de mercado –, baseadas na conceitualização de novos padrões na organização." (Kanter, 1984:279)

O quadro a seguir sumariza as relações que foram discutidas nestes dois tópicos, ou seja, Globalização e Mudança Organizacional.

Quadro 3



Fonte: Kotter, 1997:19

II.1.3 As Dificuldades da Mudança

As empresas, de uma forma ou de outra, percebem as mudanças que ocorrem no seu ambiente (clientes, fornecedores, legislação, etc.). Em sua maioria sabem onde querem chegar, o que querem ser. Em maior ou menor

grau, sabem onde estão seus pontos fracos e seus pontos fortes, e sabem portanto o que deve ser mudado. O problema reside, na grande maioria dos casos, no passo seguinte, que é *Como* mudar. As empresas sabem *Por quê* e *O quê* mudar. As empresas não sabem *Como* mudar (Kanter et al, 1992).

Essa afirmação é facilmente constatada ao analisarmos a bibliografia disponível sobre mudança organizacional. Existe mais literatura sobre "*Porque mudar*" e "*Porquê as pessoas não querem mudar*" do que sobre o efetivo processo de gestão da mudança, ou seja, sua implementação. O assunto "*Porque as Pessoas resistem às mudanças*" é bastante difundido na literatura, e dele iremos tratar em um capítulo à parte neste trabalho.

Com pouca informação disponível, o gestor de um processo de mudança fica em uma situação desconfortável, pois não tem base de comparação nem mecanismos de "proteção" contra fracassos. Sem contar, é claro, a complexidade do processo que está se iniciando.

Quando a mudança é realmente operacionalizada, as chances de ser um completo sucesso - ou mesmo de um completo fracasso - são baixas. O mais provável é que fique no meio termo (nem muito boa nem muito ruim, como no dito popular). A implementação da mudança nunca ocorre da maneira como foi planejada. De acordo com Kotter (1997) e Kanter (1992), etapas deixam de ser realizadas, passos são pulados, nem todas as mudanças são complementadas, além de demorarem mais do que o esperado e custarem mais, tanto em termos financeiros como em tempo dos gestores despendido. Muitas vezes as mudanças não são sequer feitas, pois os gestores têm medo de implementá-las. Como diz Kanter, "*Mudança é algo extremamente difícil, e o fato de que ela possa ocorrer simplesmente já é, por si só, um milagre*". (Kanter et al, 1992:370)

Segundo ela, existem alguns fatores que podem explicar essa dificuldade em encontrar exemplos de mudanças bem sucedidos. Um dos principais é que a própria necessidade da mudança torna a mudança mais difícil. A mudança é algo muito complexo, difícil, que exige muita dedicação da alta gerência, muito comprometimento e tempo. Porém, normalmente existe alguma situação difícil, ou uma crise, que justamente foi um dos fatores que tornaram necessária a mudança. E essa situação também exige dedicação, comprometimento e tempo dos gestores. Fica difícil então compartilhar tempo e dedicação a essas demandas. Esta situação também pode ser vista pelo lado financeiro. Se a necessidade da mudança surgiu devido à constatação da escassez de dinheiro, essa escassez tornará o processo mais complicado.

II.2 DEFININDO A MUDANÇA: POR QUE, QUANDO E O QUÊ MUDAR?

Há várias razões que fazem com que uma empresa comece a contemplar a idéia de realizar algum tipo de mudança. Podem ser eventos que estão ocorrendo ou que podem vir a ocorrer no seu mercado consumidor, ou novos movimentos que a concorrência (com certeza ou possivelmente) irá fazer e que podem ser negativos ou positivos para a empresa.

Vários teóricos propuseram modelos para a análise das mudanças em uma organização - Kanter, Kotter, Lawrence, entre outros. Detalharemos o modelo de Kanter (1992) pois foi o que nos pareceu mais completo, abrangendo desde as forças que motivam uma empresa a mudar até os tipos de mudança que ela pode fazer, passando pela identificação dos atores existentes no processo. Além disso, a autora tem uma vasta produção sobre mudança organizacional, tanto publicando livros como escrevendo artigos.

Kanter (1992:24) propõe um modelo em que as razões pelas quais as empresas são obrigadas a mudar, ou, como diz ela, *"as forças que criam movimento dentro e ao redor das organizações"* podem ser divididas em três grandes tópicos:

1. A relação entre a empresa e seu ambiente, ou **Macro-Evolução**.
2. A evolução no ciclo de vida da organização, a evolução orgânica ou **Micro-Evolução**.
3. A dimensão política dentro de uma organização, que engloba a briga dos grupos internos pelo poder, a chamada **Revolução**.

Segundo ela, é possível investir em preparativos, ou mesmo tomar alguns cuidados, para que as situações que podem surgir desses três grandes

grupos não aconteçam de forma inesperada ou pelo menos não desestabilizem tanto a empresa. Ou seja, é possível antecipar as mudanças que ocorrem nessas forças, da seguinte maneira:

1. Mudanças no Ambiente

É necessário observar os novos e os antigos competidores, os críticos, os grupos de interesse, para ver o que eles estão fazendo e também para identificar necessidades ainda não satisfeitas, fraquezas, etc. Também é necessário identificar os pontos fortes das organizações e investir para mantê-los.

2. Crescimento Organizacional

É importante preparar, enquanto a empresa ainda é pequena, a estrutura que ela terá quando se tornar grande.

3. Poder e Política

É necessário incluir representantes de todos os grupos de interesse na liderança da empresa, reexaminar os valores e os benefícios que a empresa tem a conceder, para reafirmar esses valores e verificar se os benefícios estão sendo percebidos como justos e adequados.

Finalmente Kanter, nesse modelo, identifica três métodos através dos quais as empresas realizam as mudanças organizacionais. Essas três maneiras correspondem às três forças mencionadas anteriormente (*Macro-Evolucionárias, Micro-Revolucionárias e Revolucionárias*).

Em **primeiro lugar**, as empresas podem mudar sua relação com o ambiente, reestruturando ou redefinindo as suas identidades. Isto pode ser feito de várias maneiras, tais como: fusões, aquisições, diversificação, alianças, parcerias.

Em **segundo lugar**, pode-se mudar a estrutura interna e a cultura da empresa. Aqui, podemos incluir todas as mudanças nos processos operacionais da empresa (a maneira como ela opera), no relacionamento ante as pessoas e também ante as diversas unidades da empresa. A descentralização, a terceirização e outros métodos podem ser usados para isso.

Finalmente, em **terceiro lugar** a empresa pode mudar as suas estruturas de controle. Nesse caso, a *"coalizão dominante"*³ é normalmente ameaçada ou desafiada por outros grupos que querem o poder, mas ainda não o detêm. Aqui, a mudança pode ser provocada pela troca dos grupos no poder, ou até mesmo antes que isso aconteça de fato, pois a simples ameaça de outros grupos pode fazer com que a *"coalizão dominante"* inicie algumas mudanças.

³ O grupo que detém o poder de tomar decisões em uma organização.

II.3 IMPLEMENTANDO A MUDANÇA: COMO MUDAR?

Neste item, discutiremos quatro aspectos das mudanças. No primeiro serão discutidas as três grandes fases que caracterizam um processo de mudanças. No segundo, analisaremos os agentes que participam do processo, ou seja, quem são as pessoas e grupos que iniciam e concretizam uma mudança. Depois, trataremos dos passos que devem ser seguidos para que o processo se realize, na visão de diferentes autores. Finalmente, discutiremos as decisões táticas mais importantes que os gestores de um processo de mudança se vêem obrigados a tomar.

II.3.1 As Três Grandes Fases

Usualmente, a literatura descreve a mudança organizacional como um processo contendo três grandes etapas (Kanter *et al*, 1992:375). A denominação dessas três etapas varia de autor para autor, mas o conceito básico por trás delas é o mesmo.

Lewin chama as três etapas de *Descongelar*, *Mudar* e *Recongelar*; Tichy e Devanna chamam de *Acordar*, *Mobilizar* e *Reinforçar*; e Nadler e Tushman chamam de *Energizar*, *Ter Uma Visão* ("Envisioning") e *Habilitar*⁴. Em todas as definições, porém, percebe-se que uma idéia é norteadora: parte-se de um estado ruim, deficiente, com falhas e, através de um processo trabalhoso, chega-se a um novo estado, melhor que o anterior, e onde todos os processos que eram novidade antes passam a estar incorporados ao dia-a-dia da organização.

⁴ Lewin (1947), Tichy e Devanna (1986), Nadler e Tushman (1989), apud Kanter *et al* (1992:381).

O quadro a seguir faz a comparação entre as diferentes visões dos autores.

Quadro 4

Modelo	Processo		
Lewin 1947	Descongelar	Mudar	Recongelar
Beckhard e Harris 1977	Estado Atual	Estado de Transição	Estado Futuro
Beer 1980	Insatisfação	Processo	Modelo
Kanter 1983	Partir da Insatisfação e de Crises	Decisões Estratégicas e Primeiros Movimentos	Veículos de Ação e Institucionalização
Tichy e Devanna 1986	Despertar	Mobilizar	Reinforçar
Nadler e Tushman 1989	Energizar	Criar uma Visão	Habilitar

Fonte: Kanter et al, 1992:376

II.3.2 Os Agentes

Kanter elabora uma metodologia onde estão definidos três tipos de agentes que participam do processo de mudança. São os **estrategistas**, os **implementadores** e os **receptores**.

Os **estrategistas** são aqueles que primeiramente identificam a necessidade de se realizar mudanças em uma empresa. São eles que vendem e defendem a idéia da mudança e que criam todo um estado futuro da organização que existirá depois das transformações. Em outras palavras, são eles que criam a necessária visão para a mudança. Normalmente os estrategistas são pessoas da alta cúpula da empresa, como o presidente, diretores, etc. Algumas vezes, consultores externos também têm esse papel.

Os **implementadores** são geralmente o nível médio em uma organização, como por exemplo os gerentes e os supervisores. São eles que “fazem acontecer”, ou seja, colocam em prática as idéias que os estrategistas tiveram. São eles que verificam como modificar a rotina diária de uma empresa para que as mudanças ocorram, e são eles que têm que fazer com que os níveis mais baixos em uma organização entendam os motivos das mudanças e colaborem nos novos processos.

O terceiro agente, no modelo de Kanter, são os **receptores**. Eles são aqueles que estão nos níveis hierárquicos mais baixos da organização (operários, funcionários em geral), e por isso mesmo são o último elo na cadeia das mudanças. E são o grupo mais numeroso, o que vai sofrer os efeitos das mudanças mais fortemente e o que vai ter menos poder de opinião durante todo o processo. Por outro lado, apesar da aparente “desimportância” dada a este grupo, sua atitude frente aos novos processos é que realmente vai dizer se as mudanças conseguirão ser implementadas com sucesso.

Resumindo os três grupos, reproduzimos abaixo um quadro de autoria de Kanter em que ela compara os três agentes de um processo de mudança:

Quadro 5

	Papel	Orientação à mudança	Foco de ação	Nível na Organização	Estágio de envolvimento
Estrategista	Visionário	Ambiente externo	Fim	Alto	Descongelar
	Instigador		Valores corporativos e resultados		
	Visão corporativa				
Implementador	Tradutor	Coordenação interna	Meios	Médio	Mudar
	Divisão ou Departamento		Superar resistência		
Receptor	Usuário e adaptável	Distribuição de poder e procedimentos	Compatibilidade entre os fins e os meios	Baixo	Recongelar
	Institucionalizador		Benefícios pessoais		
	Visão pessoal				
	Operacional				

Fonte: Kanter et al, 1992:381

II.3.3 Os Passos e os Mandamentos

Cada autor define uma seqüência de passos necessários para que ocorra um processo de mudanças. É interessante perceber que, apesar de aparentemente diferentes, as soluções encontradas por cada autor têm muitos aspectos semelhantes. Na verdade percebe-se que alguns elementos são mencionados em todos os métodos. Basicamente encontramos em todos a necessidade de se estabelecer uma certa urgência no processo, a necessidade de ter-se uma “visão”, a necessidade de, terminada a mudança, manter todas as etapas já conquistadas, a necessidade de comunicação com todos os níveis hierárquicos, a necessidade de objetivos de curto prazo.

A seguir, citamos os passos propostos por três autores. Kotter tem os seus oito passos, Kanter define seus dez mandamentos e a Consultoria Price Waterhouse, em seu *“Guia para Mudanças Organizacionais”* (1998), cita onze armadilhas que devem ser evitadas (ou seja, evitar cada uma dessas onze armadilhas é seguir onze passos).

Os oito passos para transformar uma organização, segundo Kotter (Quadro 6):

Quadro 6

Os oito passos de Kotter	
1	Estabelecer um senso de urgência
2	Formar uma coalizão administrativa poderosa
3	Criar uma visão
4	Comunicar a visão
5	Dar poder à outros para agir pela visão
6	Planejar e criar vitórias de curto prazo
7	Consolidar melhorias e produzir ainda mais mudança
8	Institucionalizar novos enfoques

Fonte: Kotter, 1997:16

1. Estabelecer um senso de urgência

Examinar o mercado, os concorrentes, identificar as possíveis crises e oportunidades.

2. Formar uma coalizão administrativa poderosa

Montar um grupo com poder suficiente para liderar o processo, e motivar o grupo para que trabalhe em conjunto.

3. Criar uma visão

Criar uma visão que permita focalizar os esforços da mudança e desenvolver estratégias para atingir a visão.

4. Comunicar a visão

Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar a visão, a estratégia e as mudanças, e modelar e ensinar os novos comportamentos aos funcionários.

5. Dar poder à outros para agir pela visão

Livrar-se de sistemas e estruturas que são obstáculos à mudança, assim como incentivar as pessoas a correr riscos e pensar em atividades, ações e idéias não convencionais.

6. Planejar e criar vitórias de curto prazo

Ter objetivos visíveis que possam ser rapidamente alcançados, e recompensar as pessoas que fizeram com que essas vitórias fossem atingidas.

7. Consolidar melhorias e produzir ainda mais mudança

Promover os empregados que podem implementar a visão, revigorar o processo com novos temas e projetos.

8. Institucionalizar novos enfoques

Articular as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da corporação, desenvolver os meios que assegurem o desenvolvimento de lideranças e a sucessão.

Os dez mandamentos para executar uma mudança, segundo Kanter *et al* (Quadro 7):

Quadro 7

Os dez mandamentos de Kanter	
1	Analisar a organização e a necessidade de mudança
2	Criar uma visão compartilhada e uma direção comum
3	Separar do passado
4	Criar um senso de urgência
5	Ter alguém com um grande papel de liderança
6	Alinhavar o patrocínio político
7	Criar um plano básico de implementação
8	Desenvolver estruturas que facilitam a mudança
9	Comunicar, envolver pessoas, e ser honesto
10	Institucionalizar a mudança

Fonte: Kanter et al, 1992:383

1. Analisar a organização e a necessidade de mudança

Entender as forças e as fraquezas da organização, assim como os seus processos.

2. Criar uma visão compartilhada e uma direção comum

Unir a empresa em uma visão comum, um estado futuro onde a empresa deve estar.

3. Separar do passado

“Descongelar-se” e desvincular-se dos padrões antigos.

4. Criar um senso de urgência

Convencer a empresa da necessidade de mudança, sem contudo parecer estar “fabricando” uma emergência.

5. Ter alguém com um grande papel de liderança

Os líderes criam a visão da empresa, motivam os empregados e definem uma estrutura que recompensa os que se empenham em realizar a visão

6. Alinhar o patrocínio político

Os patrocinadores devem ser aqueles que têm o controle de suprimentos importantes para que a mudança ocorra.

7. Criar um plano básico de implementação

Especificar claramente o que fazer, quando fazer e como fazer; listar desde quando será o primeiro encontro da equipe até quando a empresa deverá ter atingido seus objetivos.⁵

8. Desenvolver estruturas que facilitam a mudança

Essas “estruturas” podem variar desde a definição de áreas piloto para os testes, treinamentos para os funcionários, até a mudança de nome da empresa ou re-arranjo no lay-out das áreas.

9. Comunicar, envolver pessoas, e ser honesto

Essas são armas importantes para minimizar a resistência das pessoas à mudança.⁶

10. Institucionalizar a mudança

É necessário incorporar as mudanças ao dia-a-dia do negócio.

⁵ Este “passo” nos parece tão complexo que talvez mereceria da autora um capítulo à parte!

⁶ Novamente vemos a questão da resistência dos trabalhadores.

As onze armadilhas que devem ser evitadas, segundo a Consultoria Price Waterhouse (*Quadro 6*). Note que nos comentários às armadilhas serão colocadas as ações positivas propostas pelo texto.

Quadro 8

As onze armadilhas da Price Waterhouse	
1	Deixar de oferecer resultados tangíveis no princípio
2	Exagerar nos detalhes ao discutir soluções inovadoras
3	Considerar tudo como prioridade absoluta
4	Utilizar indicadores antigos de desempenho
5	Deixar de "unir os pontos"
6	A voz do cliente está ausente
7	A voz do empregado não é ouvida
8	Gerentes seniores desejam ajudar, mas não sabem como
9	"O que eu ganho" não está claro
10	Excesso de sabedoria convencional
11	Os mesmos problemas antigos, as mesmas soluções antigas

Fonte: Price Waterhouse, 1997:37

1. Deixar de oferecer resultados tangíveis no princípio

Estabeleça alguns objetivos de curto prazo, para continuar recebendo apoio para as mudanças e não ver aumentando a cada dia os obstáculos.

2. Exagerar nos detalhes ao discutir soluções inovadoras

As soluções são geralmente atingidas através da simplificação da maneira como uma empresa opera, e não pela complicação.

3. Considerar tudo como prioridade absoluta

Defina algumas poucas metas claras que têm que ser cumpridas. À medida que o projeto for se realizando, reavalie a urgência dessas metas.

4. Utilizar indicadores antigos de desempenho

Providenciar indicadores atualizados e representativos das novas diretrizes. Se indicadores antigos, ou que não estão de acordo com as novas políticas da empresa, continuam a existir, então os funcionários tenderão a basear seus comportamentos e ações nesses indicadores (que estão ultrapassados).

5. Deixar de “unir os pontos”

Se diferentes técnicas estão sendo usadas durante o processo de mudança, é importante fazer com que essas técnicas tornem-se integradas e convirjam para um objetivo comum.

6. A voz do cliente está ausente

É importante que a opinião que os clientes e fornecedores têm sobre o processo de mudança seja, em algum momento, ouvida e, principalmente, levada em conta.

7. A voz do empregado não é ouvida

Os empregados também devem ser ouvidos no início de qualquer projeto de mudança, pois conhecem melhor do que ninguém os detalhes da operação da empresa que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. Além disso, tê-los engajados e sentindo-se “co-participantes” no processo, faz com que a chance de sucesso aumente muito.

8. Gerentes seniores desejam ajudar, mas não sabem como

Apesar da “delegação de poderes” ser um item muito importante no processo de mudança, ela muitas vezes não acontece. Para muitos gerentes, ainda é

muito difícil compartilhar a autoridade com outras pessoas, pois acham que vão acabar perdendo prestígio e poder na organização. Outros podem até considerar interessante compartilhá-lo, mas não sabem como operacionalizar a participação.

9. “O que eu ganho” não está claro

A empresa deve ser bem explícita quanto às vantagens que a mudança vai trazer para os funcionários (recompensa financeira, reconhecimento, desenvolvimento de carreira, etc.). Com essas vantagens claras, a aceitação da (e colaboração com a) mudança fica maior.

10. Excesso de sabedoria convencional

Cuidados devem ser tomados na aplicação de soluções “mágicas” na empresa. O que dá certo em alguns lugares pode não dar certo em outros.

11. Os mesmos problemas antigos, as mesmas soluções antigas

É necessário formar equipes de mudança que tenham pessoas inovadoras, com idéias novas, e que consigam enxergar diferentes saídas para os problemas da empresa.

Depois de citados todos esses “passos”, é interessante notar o que Kanter diz sobre esses mandamentos:

“A maneira apropriada de pensar sobre a implementação da mudança tem menos a ver com obedecer a ‘mandamentos’ do que com responder às ‘vozes’ dentro da organização, aos requerimentos de uma situação particular, e à realidade de que a mudança nunca será um fenômeno discreto ou um livro fechado”⁷. (Kanter et al, 1992:391)

Além disso, continua ela, os próprios estudiosos do assunto ainda não chegaram à conclusões definitivas sobre se realmente é possível planejar uma mudança, ou mesmo definir uma certa seqüência lógica de passos.

II.3.4 As Decisões Táticas

Durante o planejamento de um processo de mudança, quando surge o momento de discutir a implementação do processo, algumas escolhas críticas têm que ser feitas. Críticas no sentido de que podem ser a causa do fracasso ou do sucesso de todo o projeto de mudança. Kanter lista algumas das “decisões táticas” (como ela as chama) mais importantes que os gestores têm que tomar.

- **Implementação da mudança em toda a empresa ou somente em locais piloto**

Em locais piloto, temos a vantagem de poder usar modelos alternativos e ir modificando esses modelos para a mudança completa (aprendendo com a experiência). Além disso, um bom resultado aqui pode ser importante para conseguir mais apoio ao projeto⁸.

Entretanto, temos alguns riscos na utilização dessa alternativa: é mais complexo (são dois sistemas rodando ao mesmo tempo - o novo e o antigo); algumas pessoas podem não cooperar com as mudanças porque elas não estavam na área-piloto (segundo Kanter, isto é a síndrome do “*Não Inventado Aqui*”); nem todos os sub-projetos necessários à mudança podem ser efetivados no local (muito custosos para ser feitos somente em uma área).

⁷ Curioso é que esse trecho do texto aparece logo após Kanter ter descrito os seus “onze mandamentos para transformar uma organização”.

⁸ Porém, o inverso também é verdadeiro - um fracasso na área-piloto pode significar o fim da mudança!

- **Mudança Rápida ou Mudança Lenta**

Isto vai depender da urgência que o projeto tem em ser implementado, do custo disso, do ambiente competitivo, da complexidade do processo, do grau de suporte obtido, do tipo de pessoas disponíveis, etc.

- **Trabalhar com Estruturas Existentes ou trabalhar com Novas Estruturas**

Novamente isto dependerá das habilidades das pessoas envolvidas, do tempo necessário para a transição e do maior ou menor atraso que as operações do dia-a-dia podem sofrer enquanto a mudança é implementada.

- **Mudança Voluntária ou Mudança Compulsória**

É necessário saber o grau de liderança, comprometimento e suporte existente entre os implementadores e os outros funcionários; a cultura da organização também influi nessa escolha⁹.

⁹ Esses fatores são importantes para se analisar o grau de autonomia e liberdade que a empresa dá aos funcionários.

II.4 RESISTINDO ÀS MUDANÇAS: PARA QUE MUDAR?

Na literatura existente sobre Gestão da Mudança, constata-se que uma das subcategorias onde existe maior referencial é a de “Resistência à Mudança”. Inúmeros são os artigos e livros que se propõe a discutir e analisar a resistência. A maior parte deles, porém, trata de mecanismos que podem (e devem) ser usados para se evitar a resistência dos empregados à mudança. Ou então que tratam de como superar essa resistência, discutindo os meios pelos quais isto pode ser feito.

Percebe-se assim que a resistência que os trabalhadores têm às mudanças é sempre vista como uma coisa “ruim” no processo, um obstáculo a ser superado, um item que gera atraso e desordem às mudanças necessárias. E, conforme diz Kanter, se os trabalhadores são vistos sempre como uma fonte potencial de resistência, *“uma profecia auto-realizável pode ocorrer – tratados como uma fonte de resistência, eles lutam contra as mudanças”*. (Kanter et al, 1992:380).

Sobre essa “resistência”, é preciso que se faça três observações.

A primeira observação é que é necessário aprofundar-se um pouco mais no conceito de “resistência à mudança”. De que mudanças está se falando? Sabe-se que mudanças ocorrem todos os dias, todas as horas nas empresas. Segundo Lawrence, essas “pequenas” mudanças, que são coisas como

“(...) a modificação em um método de trabalho, nas rotinas de um escritório, na localização de uma máquina ou uma mesa, etc., (...), ocorrem constantemente nas organizações, e nem por isso os trabalhadores estão sempre resistindo.”
(Lawrence, 1969:77)

Assim, está se falando de uma mudança mais profunda. Conforme diz Lawrence, a resistência geralmente não é às mudanças tecnológicas, e sim às mudanças sociais – “as mudanças nos relacionamentos entre as pessoas que geralmente acompanham a mudança tecnológica”.

A segunda observação é a de que é necessário distinguir entre “resistência” e “não-participação”. É possível que os trabalhadores resistam às mudanças, mas o que também normalmente ocorre é que eles não querem participar desse processo de elaboração de mudança.¹⁰

Segundo Neumann¹¹ (apud Kanter *et al*, 1992:381), muitas vezes os trabalhadores decidem não participar pois sabem que os fóruns para os quais foram chamados não são realmente importantes para o processo, ou quando eles percebem que a hierarquia conta mais que a competência (a palavra do chefe vale sempre mais do que a dele). Dessa forma, quando a empresa propuser aos trabalhadores a participação no processo de decisão, mas eles perceberem que o discurso que a empresa fez é diferente da realidade que eles encontram nas discussões (como estas vistas acima), a não-participação dos trabalhadores é quase certa – e a resistência, muito provável.

A terceira observação é a de que a resistência pode ocorrer porque, dependendo da forma como os receptores percebem e vivenciam o processo de mudança, esta pode ser vista como uma ameaça, e então atitudes de defesa contra essa ameaça são “ativadas”. Argyris¹² diz que,

¹⁰ É importante notar que os trabalhadores só podem tomar a decisão de participar ou não do processo se a eles for “permitida” essa participação. Se a empresa não está aberta à discussões com seus empregados, essa escolha do trabalhador não existe.

¹¹ NEUMANN, J. Why people don't participate in organizational change. In: WOODMAN, R., PASSMORE, W. org. *Research in organizational change and development*. Greenwich, Jai, 1989.

¹² ARGYRIS, C. *Strategy, change and defensive routines*. Cambridge, Ballinger, 1985.

*“Rotinas de defesa são provavelmente a causa mais importante de fracassos na implementação de estratégias de mudança. (...) Nós estamos lidando com a maneira pela qual aprendemos, desde muito cedo na vida, a lidar com ameaças”.*¹³(apud Kanter et al, 1992:374)

II.4.1 As Razões da Resistência

Kotter enumera cinco razões principais pelas quais as pessoas apresentam resistência à processos de mudança. Essas formas estão apresentadas abaixo:

Quadro 9

Razões da resistência à mudança, por Kotter	
1	Medo de perder algo valioso para si
2	Mal-entendidos e falta de confiança
3	Diferentes avaliações da situação
4	Baixa tolerância à mudança
5	Não admitir erros anteriores

Fonte: Kotter, 1979:67

1. Medo de perder algo valioso para si

As pessoas tendem a se focar nos seus interesses próprios e não nos da organização como um todo, e também a achar que qualquer perda que eles tenham no processo de mudança é uma violação injusta do seu contrato “implícito” ou “psicológico” com a organização.

¹³ Devemos nos lembrar que receptores, segundo a tipologia de Kanter, são os trabalhadores das camadas hierárquicas mais baixas, sendo os mais afetados pelas mudanças e os que menos são chamados a participar nas decisões.

2. Mal-entendidos e falta de confiança

Quando existe alguma falha na comunicação da mudança entre os diferentes níveis hierárquicos, mal-entendidos podem ocorrer. Dessa forma, algumas vezes os objetivos do processo podem não ficar muito claros, ou então o trabalhador pode achar que o que ele tem a ganhar não é mais do que o que ele tem a perder. Esse sentimento pode ser particularmente ampliado se não houver, na organização, um histórico de confiança dos trabalhadores na alta gerência da empresa (os iniciadores e gestores do projeto).

3. Diferentes avaliações da situação

Os vários níveis hierárquicos podem ter diferentes análises e avaliações da situação da empresa, desta forma encontrando soluções conflitantes para os problemas. Um dos principais motivos pelo qual essa diferença de avaliação ocorre é porque os vários níveis hierárquicos têm acesso à diferentes tipos de informação, ou então não tem acesso à toda informação disponível. É comum então os gestores da mudança cometerem dois tipos de erro: achar que eles têm toda a informação disponível, e achar que os “receptores” da mudança têm a mesma informação que eles. Desta forma, o diferente acesso às informações leva à diferentes avaliações, que pode levar à resistência à mudança. Com esse raciocínio, diz o autor, nem toda a resistência é ruim e nem sempre deve ser combatida.

4. Baixa tolerância à mudança

Outro fator pelo qual as pessoas podem resistir às mudanças é o medo de que elas não serão capazes de “acompanhar” essa mudança, isto é, não serão capazes de desenvolver novas habilidades e comportamentos necessários nesse novo estado da organização.

Esse medo é muito natural, ainda mais quando o processo de mudança requer das pessoas que elas mudem “muito, e muito rápido”. Mesmo que elas

percebam e concordem com a necessidade da mudança, emocionalmente elas podem não ser capazes de se adaptar tão depressa.

5. Não admitir erros anteriores

Para algumas pessoas, participar e colaborar com algum processo que mude a maneira como elas trabalhavam seria admitir que tudo o que elas acreditavam estava errado, ou que as coisas que faziam podiam ser feitas de uma melhor forma. E isso elas não querem fazer. Para essas pessoas, resistir à mudança é uma forma de “não admitir a culpa”.

Outros autores também tratam das razões de resistência às mudanças. Kanter enumera 10 razões importantes (*Quadro 10*):

Quadro 10

Razões da resistência à mudança, por Kanter	
1	Perda de controle
2	Muita incerteza
3	Surpresa!
4	O custo da confusão
5	Perder a cara
6	Preocupações com a competência
7	Mais trabalho
8	Efeitos de ondulação
9	Ressentimentos antigos
10	Ameaças reais

Fonte: Kanter et al, 1992:380

1. Perda de controle

Muito é feito pelas pessoas, e pouco é feito por elas. Ou seja, elas perdem qualquer poder de decisão sobre o processo, e passam a receber soluções prontas, receitas de bolo sobre as quais não podem interferir nem modificar.

2. Muita incerteza

As informações sobre os passos que serão tomados a seguir não são passadas aos funcionários.

3. Surpresa!

Decisões são informadas aos funcionários de “supetão”, sem nenhuma preparação ou comunicação prévia.

4. O custo da confusão

Existem muitas coisas mudando simultaneamente, interrompendo rotinas e tornando difícil a realização das tarefas do dia-a-dia.

5. Perder a cara

A necessidade de mudança faz com que as pessoas se sintam idiotas pelas suas ações anteriores.

6. Preocupações com a competência

As pessoas se preocupam se suas habilidades serão úteis após as mudanças, e se eles serão capazes de fazer o que for necessário¹⁴.

¹⁴ É interessante notar como esses dois últimos pontos levantados por Kanter são semelhantes aos levantados por Lawrence.

7. Mais trabalho

As mudanças requerem das pessoas mais trabalho, mais energia, mais tempo, mais reuniões, e mais treinamento.

8. Efeitos de Ondulação

Uma mudança pode perturbar uma outra, sem correlação aparente (como ondas do mar).

9. Ressentimentos antigos

Um histórico de desconfiança na direção da empresa, devido à antigas promessas não cumpridas, leva à uma atitude negativa frente às novas mudanças.

10. Ameaças reais

A mudança pode trazer uma genuína dor ou perda.

II.4.2 As Formas de Resistência

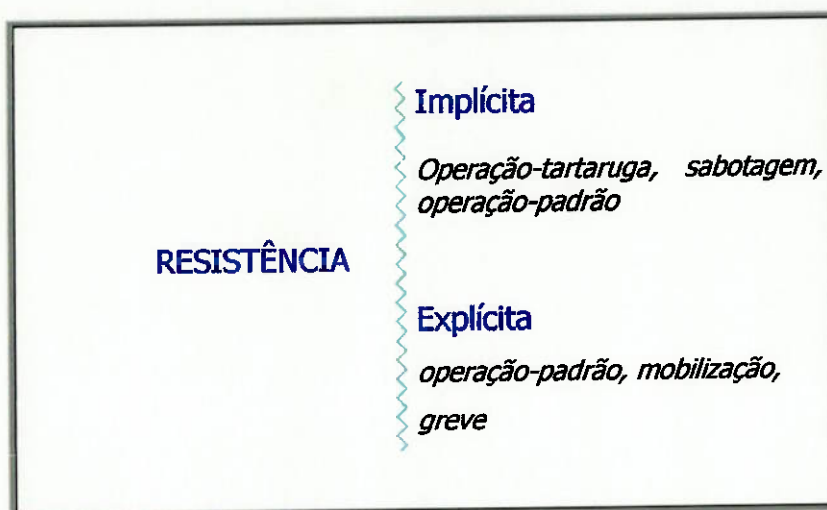
A resistência dos trabalhadores, ou melhor, a forma como eles demonstram que não estão satisfeitos com a maneira pela qual o processo de mudança está sendo conduzido ou pelo rumo que está tomando, se apresenta de diversas maneiras. Lawrence (1969) enumera as seguintes:

- Redução constante na produção;
- Aumento no número de “abandonos” no trabalho e pedidos de transferência;
- Discussões freqüentes entre níveis hierárquicos diferentes (subordinado e chefe);
- Hostilidade;
- Greves e Piquetes.

Também Bresciani (1991) elabora uma tipologia onde classifica a resistência dos trabalhadores em dois tipos: não declarada (ou implícita) e explícita¹⁵.

A forma **não-declarada** consistiria na realização de operações-tartaruga¹⁶, sabotagens, operação-padrão. Já as formas de resistência **explícita** seriam a mobilização declarada, a operação-padrão novamente ou a realização de uma greve propriamente dita (Quadro 11).

Quadro 11



Fonte: Bresciani, 1991:184

Conforme diz ele,

"As denúncias contra chefias autoritárias, a prática de operações-padrão, tartaruga, e mesmo atos de sabotagem eram as principais formas de resistência, implícita ou explícita, à forma de organização dos processos de trabalho em diversas categorias" (Bresciani et al, 1995:205).

¹⁵ Nesta tipologia, que será vista com maiores detalhes mais adiante, ele classifica os tipos de Resistência e de Influência dos trabalhadores e do sindicato.

¹⁶ Onde os trabalhadores diminuem o ritmo da produção sem interrompê-la totalmente.

II.4.3 Lidando com a Resistência

No seu texto sobre Resistência às Mudanças, além de citar alguns fatores para essa resistência (que foram vistos nos tópicos anteriores), Kotter também analisa algumas maneiras que podem ser utilizadas para diminuir e enfrentar essa resistência. Ou, nas suas próprias palavras, as maneiras como os gestores *“podem influenciar positivamente indivíduos específicos e grupos durante a mudança”*. Kotter analisa seis métodos, mostrados a seguir:

Quadro 12

Métodos para lidar com as resistências, segundo Kotter	
1	Educação e Comunicação
2	Participação e Envolvimento
3	Facilitação e Suporte
4	Negociação e Acordo
5	Manipulação e Co-optação
6	Coerção implícita e explícita

Fonte: Kotter, 1979:70

1. Educação e Comunicação

Comunicar-se com as pessoas e ensiná-las faz com que elas percebam a necessidade da mudança e a lógica do processo. O treinamento pode ser individual, apresentações para grupos, ou mesmo memorandos escritos.

Este tipo de enfoque é ideal quando foi detectado que os “receptores” não estão tendo todas as informações que deveriam sobre o processo. Porém, dois pontos importantes devem ser considerados: este método exige que haja grande confiança entre os gestores da mudança e os trabalhadores (pois se não estes não vão acreditar no que ouvem); e exige também bastante tempo e esforço dos gestores para educar os outros.

2. Participação e Envolvimento

A resistência à mudança que os trabalhadores talvez demonstrem pode ser diminuída se eles forem incluídos no processo de planejamento e implantação da mudança, e seus conselhos usados pelos gestores¹⁷.

3. Facilitação e Suporte

Quando a resistência é causada por medo e ansiedade sobre o que está por vir, os gestores podem dar suporte técnico (e emocional) aos trabalhadores. Treinamento de novas habilidades, um tempo para descanso depois de um período de muita demanda no trabalho, ou então ao menos ouvir os trabalhadores e dar a eles conforto emocional. Novamente o problema deste método é que requer muito tempo dos gerentes, além de ser bastante caro.

4. Negociação e Acordo

Oferecer incentivos e benefícios à eventuais focos de resistência também é uma alternativa. Esse tipo de negociação também ocorre sempre que uma das partes, claramente, vai perder com as mudanças. Nesse caso, o gestor da mudança deve oferecer algo em troca dessa perda (principalmente se quem vai perder tem poder na organização). O problema disto reside no fato de que, uma vez que o gestor abre as discussões sobre os benefícios que serão concedidos, os interessados podem tentar obter alguma vantagem extra da situação.

5. Manipulação e Cooptação

Manipulação no contexto de gestão de mudanças seria o uso seletivo de informações e a estruturação consciente de eventos para se atingir um

¹⁷ Note que aqui a participação é vista principalmente como um meio de se quebrar a resistência dos trabalhadores, e só secundariamente como uma forma de enriquecer o processo e de ouvir as suas idéias.

determinado objetivo. Uma maneira de manipulação é a realizada quando da comunicação dos motivos que levaram à necessidade da mudança. Nesse caso, o gestor manipula as informações e os meios de comunicação na empresa, para criar nas pessoas a idéia de uma crise iminente, que só poderá ser resolvida através das mudanças propostas por ele.

Cooptação é uma das formas de manipulação, e consiste em dar a um indivíduo ou a um grupo algum papel no desenvolvimento e na implantação das mudanças, não para que este ajude ou colabore no processo (pois aí teríamos uma forma de participação), mas simplesmente para que o indivíduo endosse o projeto com a sua participação. A co-optação é, muitas vezes, um processo mais barato que a negociação e mais rápido que a participação. Tem, porém, dois pontos negativos muito fortes: se as pessoas percebem que estão sendo manipulados, sua reação pode (e deve) ser muito negativa, podendo prejudicar e muito a mudança; outro ponto é quando a pessoa a quem foi dado algum papel figurativo no projeto de mudança resolve realmente opinar e participar e direciona a mudança para um lado que o gestor não concorda.

6. Coerção implícita e explícita

A coerção é o uso de ameaças para que as pessoas realizem algo. Um gestor pode usar deste expediente para conseguir acabar com a resistência à mudança. Diversas maneiras de ameaça existem, tais como a perda do emprego, transferência de função e local de trabalho, dificuldades na promoção, etc. Novamente, este é um processo perigoso, pois as reações contrárias à esse coerção podem prejudicar todo o processo de mudança.

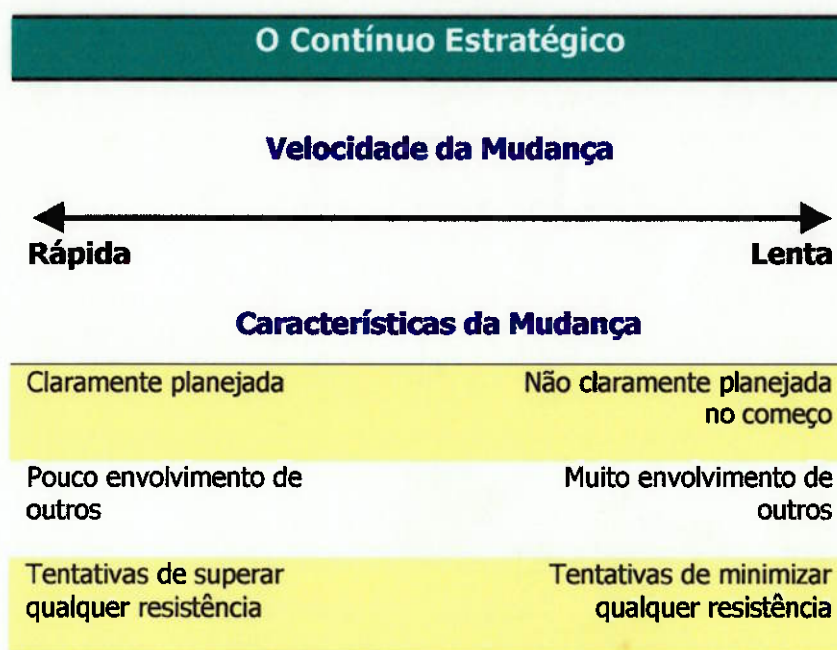
II.4.4 Escolhendo a Estratégia

Kotter (1979) propõe um modelo onde, através da análise de certos fatores-chave sobre a situação da empresa, é possível planejar algumas

variáveis básicas no processo de mudança, tais como a velocidade da implantação e o planejamento necessário, o envolvimento requerido de outros, etc. Isto porque, segundo ele, é lógico pensar nos fatores de mudança como pertencendo à um “*Contínuo Estratégico*” (é esse o nome que ele dá ao seu modelo). Ou seja, as escolhas mencionadas acima (velocidade, participação, etc.), são variáveis contínuas e não discretas do processo.

Além disso, Kotter continua, esses fatores devem ser consistentes entre si e também consistentes com os fatores-chave da situação da empresa para que o processo tenha sucesso. O diagrama abaixo mostra graficamente esse *Contínuo* (Quadro 13).

Quadro 13



Fonte: Kotter, 1979:73

De um lado do *Contínuo*, temos uma necessidade de rápida implementação da mudança. Assim, a estratégia deve estar claramente planejada, deve ser mínimo o envolvimento das pessoas com as discussões e planejamento das mudanças, e qualquer tipo de resistência deve ser superado.

Já do outro lado, quando a implementação da mudança é lenta, a estratégia não precisa ser claramente planejada desde o início, e é importante que haja o envolvimento de outras pessoas nas decisões sobre o projeto. O objetivo disso é tentar minimizar as resistências que possam aparecer.

É necessário para o gestor da mudança analisar quatro “Fatores Situacionais” para poder se posicionar, em termos de velocidade de implementação, no *Contínuo Estratégico*:

1. O tipo e o tamanho da resistência que deverá existir

Quanto maior for a resistência às mudanças que o gestor espera encontrar, mais difícil fica simplesmente “passar por cima” disso. É necessário então envolver as pessoas no processo, tentando minimizar a resistência, o que torna o processo mais lento (mais para direita no *Contínuo*).

2. A posição do gestor em relação aos que resistem à mudança

Quando o gestor possui mais poder na organização do que aqueles que se opõem às mudanças, mais facilmente ele pode superar e ignorar as resistências e fazer com que o processo seja mais rápido (mais para a esquerda).

3. Quem é a pessoa que possui as informações e a energia necessárias para a implementação da mudança

Os gestores devem estudar quem são as pessoas na organização que podem ajudá-los na implantação da mudança. Quanto mais pessoas desse tipo existirem fora do grupo que está gerindo o processo, maior terá que ser o envolvimento com essas pessoas, o que move o processo para a direita.

4. As coisas que estão em jogo

No curto prazo, quanto mais risco e quanto mais em perigo estiver a performance e a sobrevivência da organização, mais rápido as mudanças têm de ser implementadas, e mais para a esquerda a estratégia vai.

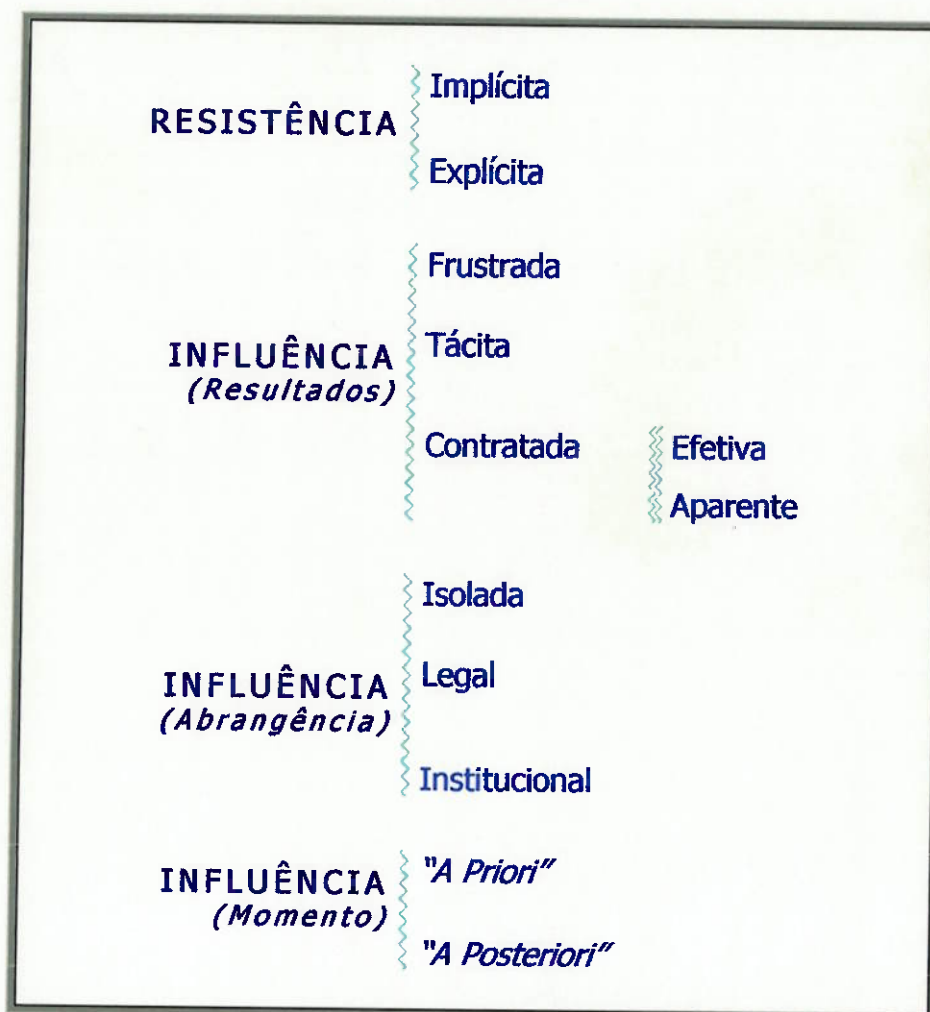
Kotter finaliza a análise dizendo que, pela sua experiência, as melhores estratégias são aquelas que tendem para a direita (as que são implementadas mais lentamente), pois permitem uma maior participação das pessoas nas decisões e discussões, pois isso sempre acaba resultando em idéias e até mesmo comportamentos muito valiosos para a organização. Pelo contrário, forçar as pessoas a “engolir” uma mudança que não foi discutida e trabalhada com elas (lado esquerdo), acarreta muitos efeitos negativos, tanto no curto quanto no longo prazo.

II.4.5 Tipologias para a Ação Sindical

Neste item, iremos tratar das formas como um Sindicato, ou seja, os trabalhadores coletivamente, apresenta e demonstra sua resistência ao processo de mudança. Iremos falar da resistência e influência do sindicato, e também das posturas que ele pode adotar durante o processo.

Bresciani elabora uma tipologia onde classifica os diferentes tipos de ação sindical relativos à inovação organizacional, tecnológica e organização do trabalho. A sua tipologia é a seguinte:

Quadro 14



Fonte: Bresciani et al, 1995:207

A **resistência** caracteriza-se por atos realizados no processo produtivo com o objetivo de interromper ou diminuir a produção, ou de torná-la de baixa qualidade. Pode ser **explícita** (é informada à empresa) ou **implícita** (não é).

A **influência** pode ser analisada sob diversos prismas. No prisma do *resultado*, pode ser classificada como **frustrada** (insucesso na obtenção das reivindicações), **tácita** (os objetivos foram conquistados mas a influência não é assinada entre as partes, mas praticada), e a **contratada** (existe um acordo entre as partes). Esta última pode se desdobrar em **efetiva** (o acordo é obedecido e a influência realmente existe) e **aparente** (o acordo só existe no papel).

No prisma dos *atores* e da *abrangência do processo*, podemos identificar a influência **isolada** (os trabalhadores não são apoiados e reconhecidos pelo sindicato), a **legal** (as garantias foram registradas em lei), e a **institucional** (relação com os organismos do Estado responsáveis pelas políticas públicas).

Finalmente, sob o prisma do *momento da influência*, pode-se diferenciar a influência **"a posteriori"** (aquela que corrige eventuais situações já existentes) e a influência **"a priori"** (que tenta se antecipar às mudanças).

Em relação à questão do *momento da influência*, é interessante mencionar outra tipologia, elaborada por Salerno (1993). Em sua tipologia, ele classifica as posturas adotadas pelos sindicatos em relação à reestruturação produtiva. Essa tipologia, segundo ele, foi construída "(...) após cerca de 10 anos lidando com o tema no meio sindical em geral. Trata-se, portanto, do resultado de uma reflexão a posteriori de um agente ativo no processo". (Salerno, 1993)

São três as posturas típicas, observadas menos nos discursos do sindicato e mais em suas ações práticas:

POSTURA 1: "Isso é coisa do capitalismo; não vamos gerir o capitalismo"

O sindicato permite que a empresa defina sozinha a estrutura e a gestão do processo produtivo, pois se abstém de intervir e negociar. Exalta as virtudes do Socialismo, e não considera o problema original (a reestruturação). Segundo Salerno, "(...) é uma postura em decadência (...) que não contribui para a transformação do trabalho".

POSTURA 2: "Negociar para minimizar impactos"

O sindicato atua no processo, porém quando este já está definido, consumado e, muitas vezes, implementado. Isso se dá pois o sindicato, nesse caso, não consegue ou não quer intervir na mudança. É a postura mais

encontrada no Brasil, e podemos citar como exemplos as reivindicações por ganhos de produtividade, manutenção do emprego, reciclagem e treinamento.

POSTURA 3: “Intervir/Negociar antecipadamente”

O sindicato tenta atuar no processo ainda durante a sua definição e gestação, antes que a implementação tenha sido efetuada. Salerno define duas “sub-posições” aqui:

POSTURA 3A: Onde o sindicato estabelece pontos sobre a reestruturação e negocia esses pontos com a empresa.

POSTURA 3B: Onde o sindicato tem um projeto próprio de reestruturação, e, ao invés de dizer como não quer trabalhar, diz como quer.

É claro que podemos ter sindicatos que façam uso das três posturas, pois elas não são mutualmente exclusivas (e essa “mistura” ocorre principalmente com as posturas 2 e 3). Salerno salienta também que as posturas mais ativas, aquelas que demandam uma maior atitude do sindicato (como a 3B),

“pressupõem uma certa aliança com atores externos, como as universidades e centros tecnológicos, e recolocam em termos mais politizados a questão da participação, posto que explicitamente as partes são reconhecidas e o conflito faz parte do jogo: não adianta só fazer propostas se não houver força para lutar por elas” (Salerno, 1993)

Essas tipologias serão muito úteis para analisarmos o tipo de relação entre o sindicato e a empresa em nosso Estudo de Caso.

II.5 ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA

A bibliografia sobre Mudança Organizacional por nós consultada evidencia dois aspectos importantes. Em **primeiro lugar**, o trabalhador é tratado nessa literatura como um indivíduo isolado de seus pares e sem consciência de classe. Não é feita nenhuma menção, na maioria da literatura pesquisada, aos trabalhadores enquanto grupo, organizados em classes representativas ou sindicatos da categoria. Em **segundo lugar**, os receptores da mudança (operários e funcionários do baixo escalão em uma empresa) são tratados como um empecilho à mudança. No máximo, são apresentados como tendo uma atitude passiva frente a esse processo. Eles são vistos como um obstáculo que deve ser transposto para que a mudança possa ser implementada. E, quando são chamados a participar, normalmente os grandes conceitos e a estratégia da mudança já foram definidos, *sem* a sua participação.

Esses dois pontos exigem uma reflexão. Antes disso, porém, é importante analisar a seguinte questão: *Para quem essa literatura foi escrita? Qual o público que os autores queriam atingir?*

A resposta válida para a maioria da bibliografia mencionada até aqui (com exceção dos textos de Salerno e Bresciani) é: o público-alvo são os estrategistas e os implementadores das mudanças, ou seja, aqueles que, detendo algum poder na organização, criam a idéia da mudança, elaboram as estratégias e comandam o processo de implementação dos novos projetos. As duas exceções mencionadas destinam-se basicamente a um público ligado à sindicatos e representantes dos trabalhadores (os receptores da mudança), e também a estudiosos de psicologia social e das relações entre mudança organizacional e os trabalhadores.

Note-se, porém, que esse “viés” na escolha da literatura não foi definido conscientemente pelo autor deste trabalho: nas bibliotecas do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) e da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo, a bibliografia sobre mudança do ponto de vista do empresário supera a existente sobre mudança do ponto de vista dos trabalhadores e do sindicato.

Uma das possíveis explicações para isso é que o envolvimento dos trabalhadores e dos sindicatos em processos de mudança organizacional é recente, não tendo havido ainda tempo para o estabelecimento de uma literatura sobre isso. Outra explicação possível reside no fato de que as duas bibliotecas consultadas (DEP e FEA) são utilizadas por um público muito mais ligado a questões de estratégia e implementação de mudanças do que à função e ao papel dos trabalhadores e do sindicato nesse processo¹⁸.

O primeiro aspecto levantado – o tratamento dado pela literatura ao trabalhador somente enquanto indivíduo, e não como pertencente a um grupo (sindicato, por exemplo) –, faz com que um dado importante do comportamento deste seja negligenciado, e então não permite uma análise mais profunda desse agente do processo. Isto porque a reação do trabalhador a um processo de mudança pode ser muito diferente, dependendo da sua situação e dos envolvidos no processo. Se ele sabe que existe um sindicato atuante, acompanhando o processo, ouvindo suas idéias, reivindicando com a empresa, sua postura frente à mudança será diferente da de um trabalhador que sabe estar sozinho, sem ter um grupo no qual possa se apoiar.

¹⁸ Há algumas ações ocorrendo que visam modificar essa relação. Por exemplo, o DEP, em conjunto com a Fundação Vanzolini, vem ministrando, desde 1994, um curso sobre Reestruturação Produtiva para sindicalistas e outras pessoas ligadas ao movimento sindical.

Isto ocorre por dois motivos: primeiro, porque a participação nas discussões do grupo constrói e amplia a sua consciência de trabalhador e de pertencimento ao grupo; segundo, porque o grupo lhe dá força. Uma das evidências mais claras disto é a greve, um dos instrumentos mais utilizados no processo de resistência: um trabalhador sozinho não faz greve. Já um grupo organizado sim.

O segundo aspecto levantado – *a visão dos trabalhadores como um obstáculo à mudança*, que permeia a literatura estudada –, tem, a nosso ver, o seguinte pressuposto: como o público-alvo desta literatura, como já mencionado anteriormente, são aqueles que definem a mudança na sua visão mais ampla e geral, assume-se implicitamente que o processo de transformação definido por eles seja, mesmo com a possibilidade de sofrer alguns acertos e detalhes, o mais correto para a organização. Desta forma, qualquer resistência a essa mudança não é vista como algo *construtivo* (que possa trazer elementos de melhoria ao processo), e sim como um comportamento *destrutivo* (que visa interromper, enfraquecer ou colocar em dúvida todo o processo), e como tal deve ser combatido.

Novamente, nesse aspecto, a literatura desconsidera alguns pontos importantes e valoriza outros de forma inadequada. Desconsidera mecanismos de participação dos trabalhadores nas decisões e na elaboração do processo de mudança, participação esta que, além de agregar mais uma fonte de conhecimento ao processo, pode evitar grandes embates mais para frente, na fase de implantação do processo. E valoriza itens como o combate à resistência e formas de eliminá-la. Em um certo sentido, a literatura mais mostra como *remediar* a resistência do que como *preveni-la*.

Quando é discutido algum tipo de colaboração dos trabalhadores (e dos *receptores* em geral) com a mudança, não percebemos na literatura pesquisada

essa participação acontecendo durante o processo de definição inicial da mudança, nem na elaboração das estratégias ou na definição do escopo e tamanho das transformações. A participação só acontece quando a estratégia já foi definida ou mudanças substanciais já foram realizadas, o que prejudica e principalmente limita o tipo de colaboração possível. Novamente a literatura é incompleta ao não explorar essas possibilidades de participação dos trabalhadores, ainda no início do processo.

PARTE

III

ESTUDO DE

CASO

III.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

O Projeto Fábrica 2.000 é constituído por uma série de profundas mudanças estruturais e organizacionais que a montadora de caminhões e ônibus (e agora automóveis de passeio) Mercedes-Benz do Brasil está implementando. O Projeto começou a ser discutido no final de 1992, e ainda hoje não está completamente finalizado.

As modificações implantadas incluíram desde a segmentação da fábrica em várias “mini-fábricas” (cada uma sendo responsável por um produto específico – eixos, motores, montagem), até a transformação do modelo de produção da empresa de “taylorista” em “toyotista”, inclusive com a implementação de grupos semi-autônomos.

Além da profundidade das mudanças - ainda mais levando-se em conta o fato da empresa ser a maior montadora de sua categoria, empregando hoje por volta de 10.000 funcionários - outro fator faz com que este projeto seja relevante: a constante atuação dos trabalhadores, através da Comissão de Fábrica e do Sindicato, nas discussões, no planejamento e na implementação das mudanças.

Foram essas duas características, a complexidade da mudança e a atuação do sindicato, particularmente a segunda, que nos levaram a estudar o Projeto Fábrica 2.000 neste trabalho, e fazer a leitura da prática utilizando como referencial de análise a teoria sobre Mudança Organizacional.

III.2 APRESENTAÇÃO DOS AGENTES PARTICIPANTES DA MUDANÇA

Para que o papel de cada um dos agentes que tiveram relevância durante a implantação do Projeto Fábrica 2.000 seja melhor compreendido, iremos neste capítulo abordar um pouco do histórico de cada um desses agentes. Serão apresentados os seguinte atores: (i) a Mercedes-Benz do Brasil, (ii) a Comissão de fábrica da empresa, (iii) o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e (iv) a Subseção do DIEESE do mesmo sindicato.

III.2.1 A Empresa

a) A Indústria Automobilística no Brasil

A história da indústria automobilística brasileira começa na década de 20, com a implantação da fábrica da General Motors e da Ford para a montagem de CKD. Entretanto, a produção de carros no Brasil tem início, efetivamente, na década de 50, após o fim da 2ª Guerra Mundial. A partir dessa época, outras montadoras se instalaram aqui, tais como a Volkswagen, Mercedes-Benz, Scania, Toyota e Willys Overland, além de outras indústrias de autopeças.

Estas fábricas foram implantadas na região conhecida como "ABCD" paulista, que compreende as cidades de São Bernardo do Campo, Santo André, São Caetano e Diadema, em função de uma série de razões, dentre elas (DIEESE, 1997:5):

- Localização entre São Paulo (maior cidade brasileira) e Santos (porto);
- Bom sistema de ferrovias no Estado de São Paulo;
- Disponibilidade de terrenos.

Na década de 70, tem início um processo de descentralização das fábricas: a Fiat se instala em Betim (MG), Volkswagen e Ford em Taubaté (SP), General Motors em São José dos Campos (SP), Mercedes-Benz em Campinas (SP) e Volvo em Curitiba (PR). Quantitativamente, essa descentralização se traduz da seguinte forma: as fábricas de São Bernardo que em 1975 haviam contribuído com mais de 75% da produção brasileira de veículos, passam a representar 56% da produção em 1980, e apenas 37% em 1988. (DIEESE, 1997:11)

b) Mercedes-Benz do Brasil

A Mercedes-Benz do Brasil é uma subsidiária do grupo alemão Daimler-Benz AG. É a maior produtora (e também líder de vendas) do segmento de veículos comerciais - caminhões e ônibus - no Brasil. Em 1956, a Mercedes-Benz iniciou as operações na planta de São Bernardo do Campo (inicialmente a fábrica foi instalada no Rio de Janeiro, sendo transferida posteriormente para São Bernardo do Campo). O primeiro veículo produzido foi um *Mercedes Diesel*, com um motor de seis cilindros e 90 HP. Na época a empresa empregava 862 trabalhadores.

No final da década de 60, a empresa tornou-se líder de mercado na fabricação de caminhões. Em 1978, construiu uma segunda planta na cidade de Campinas (SP), dedicada somente à produção de ônibus. Sua expansão se estendeu pelas décadas de 70, 80 e 90, de tal forma que em dezembro de 1997 já contava com 11.360 empregados, distribuídos da seguinte forma: 6.789 horistas e 3.008 mensalistas na planta de São Bernardo; 735 horistas e 397 mensalistas na planta de Campinas; e 431 mensalistas na planta de Juiz de Fora (em construção)¹⁹.

¹⁹ Segundo o *Relatório Social de 1997* da Mercedes-Benz do Brasil.

No ano de 1997, a empresa faturou 2,4 bilhões de dólares, sendo 27% a participação de exportações nesse resultado. A empresa exportou 10.951 veículos, sendo 70% destinados à América Latina. É interessante notar que a Mercedes-Benz responde por 60% de todos os veículos comerciais exportados pelo Brasil. Sua participação no mercado nacional, em 1997, foi 64,4% do mercado de ônibus e 35,6% do mercado de caminhões²⁰. De janeiro a agosto deste ano, a empresa afirma ter vendido 7,3 mil ônibus, correspondente a 2/3 do mercado, e exportado 8,4 mil veículos, um número 42% maior que o de 1997.

A empresa deverá estar inaugurando, em 15 de dezembro deste ano, sua primeira fábrica de automóveis de passeio no país. A planta, em Juiz de Fora (MG), produzirá o automóvel modelo "Classe A", contando com uma capacidade produtiva de 40 mil unidades anuais. A médio prazo, a empresa aguarda as mudanças que deverão advir da fusão do grupo Daimler-Benz com o grupo norte-americano Chrysler. A expectativa é de que ocorrerão modificações na estrutura do grupo, principalmente nas áreas de recursos humanos e compras²¹.

III.2.2 Comissão de Fábrica

a) Histórico das Comissões de Fábrica no Brasil

O início formal das Comissões de Fábrica ("CF") na indústria automobilística pode ser considerado como o ano de 1981 quando, após uma greve realizada em junho, um acordo coletivo estabeleceu a CF na fábrica da

²⁰ Segundo o mesmo relatório.

²¹ Essas informações foram compiladas dos seguintes jornais: *Jornal O Estado de São Paulo*, 10/10/1998; *Jornal do Comércio do Rio de Janeiro*, 10/10/1998; *Jornal Gazeta Mercantil*, 23/09/1998 e 02/10/1998; *Jornal Folha de São Paulo*, 05/10/1998.

Ford em São Bernardo. Pouco antes disso, em 1980, a criação da representação de trabalhadores nas fábricas ganhava um grande impulso com o combate ao "*Sistema de Representação dos Empregados*" que a Volkswagen queria impor aos trabalhadores, contendo uma série de restrições aos dirigentes da comissão. Esse combate levou à formação da comissão alguns meses depois.

Depois da CF da Ford e da Volkswagen, vieram as da Mercedes-Benz e Scania, e em outras fábricas de autopeças. No final de 1996, cerca de 50 empresas tinham algum tipo de representação no local de trabalho (CF ou delegados sindicais), representando em torno de 86 mil metalúrgicos, de um total de 123 mil na região. É válido dizer que número ainda é pequeno, e o potencial de crescimento das chamadas "*Organizações no Local de Trabalho - OLT*" é muito grande. (Bresciani, 1997b)

As CF têm dois grandes "momentos" de evolução: o primeiro, nos anos 80, quando elas buscam se afirmar como organizações representativas, e conseguem então cumprir a tarefa de trazer o sindicato para dentro das fábricas. O segundo é quando, já estabelecidas as lideranças, passam a discutir os grandes temas da reestruturação sindical com as empresas, olhando para sua própria fábrica e também para o setor onde estão inseridas.

b) A Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz

A Comissão de Fábrica da Mercedes foi implantada em 1984, após muitas disputas entre empresa e trabalhadores e longo histórico de negociações, tornando-se assim um ótimo objeto de estudo prático das relações entre empresa e Comissão de Fábrica.

A implantação da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz em São Bernardo se deu após um acordo firmado entre empresa e Sindicato, avalizado em forma de acordo coletivo pela Justiça do Trabalho. Apesar deste acordo não

ter sofrido alterações desde sua implantação, podemos perceber que vários ajustes foram e são feitos todos os dias, tornando as relações entre empresa e Comissão de Fábrica muito dinâmicas, mudando conforme a situação da empresa e, principalmente, conforme a conjuntura em que se encontra o país.

No começo a empresa criou uma estrutura para negociar com a Comissão de Fábrica de modo a evitar que esta tivesse contato direto com a gerência; assim, as negociações aconteciam sempre com a presença de um membro das relações trabalhistas, que fazia o papel de mediador. Esta é uma cláusula do contrato que permanece até hoje, embora na prática notemos que hoje em dia os integrantes da Comissão de Fábrica negociam diretamente com a gerência.

Outra disparidade entre as cláusulas do estatuto da Comissão de Fábrica e o dia-a-dia da empresa é quanto ao tempo do membro da Comissão destinado para representação. O estatuto prevê um tempo de representação de 4 horas e apenas para os representantes titulares, sendo que no restante do tempo estes deveriam estar em seus postos de trabalho. Entretanto, na prática, todos os membros da Comissão de Fábrica, inclusive os suplentes, acabam por despender seu tempo integralmente na representação de seus pares. Estas e outras adaptações feitas na organização da Comissão de Fábrica e na relação desta com a empresa, comprovam a dinâmica existente na relação entre empresa e empregados.

De 1978 até 1984, a Mercedes-Benz criava diversos obstáculos para dificultar o contato entre Sindicato e empregados na fábrica. Após novembro de 1984, com o surgimento da Comissão de Fábrica como mais um canal de negociação entre empresa e empregados, negociações formais e informais tornaram-se quase que constantes. No primeiro termo de negociação, a Comissão de Fábrica enviou 386 solicitações por escrito para a empresa. Os

itens versavam sobre diversos assuntos, dentre os quais: demissões, salários, condições de trabalho e sistemas de produção. Entretanto, o ambiente de conflito se manteve, ocorrendo a demissão de líderes do Sindicato pela Mercedes, que julgava seus atos abusivos. O Sindicato, por sua vez, denunciava a atitude da empresa, alegando que esta não permitia suas atividades normais.

Após 1992, a Mercedes-Benz deu início à uma mudança nos seus padrões de relacionamento, aceitando discutir com o Sindicato e a Comissão de Fábrica temas como inovações nos sistemas produtivos. A maturidade adquirida durante as diversas negociações entre Comissão de Fábrica, Sindicato e empresa reduziram os pontos de conflito entre empregados e empresa. Isto entretanto não significa que não ocorram mais greves, mas representa avanços nas negociações de novos acordos. Naquela época, o rol de discussões passa a ser muito mais complexo, envolvendo não só disputas salariais, mas também a reestruturação da planta, mudanças organizacionais, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

III.23 O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC foi organizado em 1993, com a junção do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema com o Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André²². É ainda hoje considerado o mais importante sindicato brasileiro, tendo dois de seus ex-presidentes²³ sido presidentes da CUT (Central Única dos Trabalhadores), a maior Central brasileira de trabalhadores, criada em 1983.

²² Essa junção foi praticamente rompida em 1996, por divergências internas.

²³ Jair Meneguelli e Vicente Paulo da Silva, o *Vicentinho*.

A importância do antigo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema pode ser explicada pelo papel político que assumiu no final da década de 70, ao tomar partido na luta contra a ditadura militar e contra as políticas econômicas e trabalhistas vigentes na época, papel esse muito importante no processo de redemocratização brasileiro.

As reivindicações eram por melhorias de salário, melhores condições de trabalho, além de protestos contra a ditadura. As formas de demonstração eram assembleias, manifestações, e greves (como exemplo temos as grandes greves de 1978). Dentre as várias conseqüências destas ações temos a cassação e prisão de diversos diretores do Sindicato, fato que gerou uma ampla movimentação da sociedade. Conforme nos diz Noronha²⁴:

“Não por acaso, as primeiras greves ocorreram no ABC: o maior centro industrial do país, encravado na sua maior metrópole, no segmento que foi o carro-chefe da industrialização, numa fábrica tipicamente fordista por suas condições e por seu ritmo de trabalho, com grande concentração operária, com proporção expressiva de operários qualificados e ainda numa região com longa tradição operária de organização”.(apud Bresciani, 1997a:33)

Nas décadas de 80 e 90 surgem novos desafios: os níveis de produção tornam-se muito voláteis, o país passa por períodos de recessão, a indústria aumenta suas exportações, novas tecnologias e formas de organização do trabalho se estabelecem (automação, círculos de qualidade, etc.). O Sindicato tem então como principais propósitos a melhoria dos salários e a maior presença dos sindicatos nas fábricas, além das tentativas de estabelecer os acordos coletivos e evitar as demissões de operários.

²⁴ NORONHA, E.G. Greves e Estratégias Sindicais no Brasil. In: OLIVEIRA, C. et al. O Mundo do Trabalho. São Paulo, Scritta, 1994.

III.24 O DIEESE e a Subseção do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

O Departamento Inter-Sindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos - DIEESE, foi criado em 1955 por alguns sindicatos, com o objetivo de oferecer conhecimento técnico e consultoria para as demandas específicas dos sindicatos. Sua direção é composta por representantes dos principais sindicatos brasileiros. As quatro principais funções do órgão são *Assessoria, Pesquisa, Educação e Negociação*. Seus "Eixos Temáticos" são *Emprego, Reestruturação Produtiva, Custo de Vida e Distribuição de Renda*.

O DIEESE é composto por um Escritório Nacional com sede em São Paulo, 15 Escritórios Regionais e 53 subseções, que se encontram nos principais sindicatos brasileiros. Nas subseções, técnicos do DIEESE fazem estudos específicos para os sindicatos nos quais estão baseados. A primeira Subseção foi criada em 1980, e está baseada no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

É importante notar que a Subseção do DIEESE no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC é substancialmente diferente das outras 52 subseções (assim como o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC também é, comparado a outros sindicatos). Enquanto as outras subseções têm um técnico, que se preocupa mais com questões "Micro-Econômicas" locais (salário, nível de emprego, jornada de trabalho), esta Subseção conta com dois economistas, dois engenheiros de produção e mais quatro profissionais que os auxiliam. Os economistas cuidam das questões Micro e Macro-Econômicas (políticas setoriais, políticas regionais, etc.), enquanto os engenheiros cuidam de questões relativas à reestruturação produtiva e reorganização do trabalho.

Esta importância dada à análise da organização do trabalho, evidenciada na figura dos dois engenheiros, pode ser explicada através da leitura do

seguinte trecho, extraído do livro *“Trabalho e Reestruturação Produtiva – 10 anos da Linha de Produção”*, de 1993, editado pelo DIEESE, que reúne boa parte dos artigos publicados na seção *“Linha de Produção”* do Boletim do órgão:

“[Por volta de 1978] ...no planejamento estratégico do DIEESE, evidenciou-se a necessidade de municiar o movimento sindical com informações relativas ao processo de trabalho, à organização do trabalho e aos problemas de produção. Isso porque se previa que a consolidação da organização nos locais de trabalho levaria à ampliação da pauta sindical, incorporando aspectos referentes à atividade de trabalho. O DIEESE passou, então, a manter contato com profissionais e universidades, particularmente na área de engenharia de produção, para estruturar o apoio técnico necessário às ações sindicais.”

Hoje, a subseção existente no Sindicato dos Metalúrgicos auxilia outras subseções na análise de questões sobre organização do trabalho.

Uma outra tarefa muito importante é dar auxílio às Comissões de Fábrica quando da necessidade de discussão de propostas que a direção de alguma empresa tenha apresentado. Esse tipo de auxílio pode ser tanto o treinamento dos membros da comissão em assuntos organizacionais, como mesmo a elaboração de propostas e negociação com a direção da fábrica, juntamente com a própria comissão e com o sindicato. Bons exemplos disso são a discussão sobre a “terceirização” na Volkswagen em 1991, e a discussão da implantação de grupos semi-autônomos na Mercedes-Benz a partir de 1992. As negociações mais importantes que aconteceram recentemente envolveram os seguintes temas: Câmaras Setoriais, Regime Automotivo, Reestruturação Produtiva, Participação nos Resultados, Redução/Flexibilização da Jornada e Câmara Regional do ABC.

III.3 A NECESSIDADE DA MUDANÇA: POR QUE MUDAR?

Neste capítulo, abordamos alguns dos motivos que levaram a Mercedes-Benz a mudar uma série de processos e estruturas que existiam. Como veremos, um dos motivos mais importante foi a mudança no ambiente da empresa, ou, como Kanter (1992) define em seu modelo, uma Macro-Evolução (mudança na relação entre empresa e seu ambiente).

Um grande marco no cenário econômico brasileiro recente foi a posse, em 1990, do Presidente Fernando Collor de Mello. Isto porque, a parte um infindável número de defeitos e erros - como por exemplo a forma abrupta e radical com que foi realizada - foi ele um dos responsáveis pelo processo da abertura econômica brasileira. Através desta, nosso mercado consumidor e produtor passava a permitir a entrada de concorrentes internacionais, antes proibidos (ou com séries restrições) de competir com a indústria nacional - é a mudança no ambiente que Kanter menciona.

Esse processo significou a diminuição de uma série de alíquotas de importação, e a permissão de importação de produtos antes proibida - carros, por exemplo - assim como vários incentivos para que empresas multinacionais se instalassem aqui²⁵.

²⁵ Segundo Salerno *et al* (1998), a Medida Provisória nº. 158, editada em março de 1990, decidia a liberação das importações, através da eliminação de barreiras não-tarifárias. A Medida Provisória nº 161 suspendia ou eliminava a maioria dos incentivos fiscais e subsídios. Além disso, em junho de 91 foram divulgados pelo governo as "Diretrizes Gerais da Política Industrial" segundo as quais "(...) o Estado deveria deixar de interferir nas questões referentes ao desenvolvimento industrial, fosse através de controles administrativos, distribuição de incentivos fiscais e benefícios ou da definição de regulamentos especiais para a produção e o comércio" (Salerno *et al*, 1998:13).

Do lado das empresas brasileiras, algumas práticas governamentais também foram abolidas. Talvez uma das mais notórias seja a CIP (Comissão Inter-Ministerial de Preços), onde as empresas apresentavam sua planilha de preços que eram então aprovados e praticados em todo o mercado, pois a maioria desses preços era tabelada. O que acontecia na maioria das vezes era que os preços eram formados da seguinte maneira: Pegue seus custos (sejam quais forem eles!), acrescente uma margem de lucro e pronto! Aí está seu preço.

A indústria automobilística foi um dos ramos da economia mais afetados por essas mudanças nas políticas governamentais. Onde antes existia um tabelamento de preços e a CIP, passa a haver a liberalização; onde antes havia uma reserva de mercado, passa a ser estimulada a concorrência internacional; onde antes os custos não requeriam atenção, passa a ser um fator chave para a empresa a produtividade. Como diz Salerno,

"A abertura da economia no início dos anos 90 revelou uma indústria defasada tecnologicamente, secundarizada por suas matrizes, produtora de envelhecidos modelos e a léguas de distância da Best Practice, desenvolvida com agressividade pelas empresas japonesas e coreanas" (Salerno et al, 1998:8)

Dessa forma, a mudança de estratégia, postura, modelos e gestão era um fator essencial para a sobrevivência das empresas. É, conforme a metodologia de Kanter, a primeira das três forças que criam movimento dentro de uma organização: a Macro-Evolução, ou seja, a mudança na relação entre empresa e seu ambiente. E essa "onda" de mudança foi percebida em toda a indústria automobilística. Conforme diz Comim,

"Os estudos sobre a indústria automobilística no Brasil são praticamente unânimes em apontar que, já desde o final dos anos 80, as empresas do setor (especialmente as montadoras) iniciaram investimentos em racionalização produtiva, iniciativas que se acentuaram tremendamente a partir de 1992,

quando os acordos setoriais do complexo automotivo deslancharam o desenvolvimento do setor". (Comim et al, 1997:433)

Reforçando essa afirmação, Salerno afirma que

"Nos anos 90, em especial a partir de 1992 – não por acaso depois do início dos trabalhos da câmara do setor automotivo (...) as grandes corporações passaram a investir pesado na reestruturação industrial, com os olhos voltados para o mercado brasileiro e para a nova arquitetura do Mercosul, alcançando resultados palpáveis na diminuição do gap existente entre a produção nacional e os padrões mais avançados". (Salerno et al, 1998:9)

Na Mercedes-Benz do Brasil, a situação era a seguinte: apesar de lucrativa e líder nos dois mercados em que atuava, seus custos eram muito altos e sua produtividade muito baixa, se comparados com outras montadoras no exterior. No relato de visitas que fez à fábrica entre 1989 e 1992, Ferro diz que *"(...) Era muito difícil enxergar a linha de montagem (...). Estoques em trânsito elevadíssimos, peças em constante movimentação, práticas antiquadas, etc."* (Ferro, 1998:359)

Não existia uma preocupação muito grande com a diminuição de custos, principalmente por causa do tabelamento de preços, e da existência da CIP. Nas palavras do Diretor de Qualidade da Mercedes-Benz,

"Nós tínhamos os nossos custos, nós somávamos os nossos custos, colocávamos uma margem que era socialmente, politicamente correta, colocávamos a mais sobre os nossos custos e falávamos ao CIP, 'Olha, a planilha de custos é esta'. [E eles] carimbavam. E este é o preço. E ninguém podia questionar."

Mas com a abertura da economia esse procedimento acabou. Prossegue o diretor:

"(...) essa prática de somar custos, acrescentar mais e pôr o carimbo do CIP estava com os dias contados".

Da mesma forma, a empresa tinha que se preparar para a entrada de novos concorrentes, vindos com a abertura do mercado. Ainda de acordo com o Diretor de Qualidade,

"Quando o mercado abriu e os concorrentes vieram, mudou um pouco. Vamos sentar para brigar. É a mesma coisa que uma corrida, quando você está na frente, você sempre vai sofrer o ataque. Você tem que se preocupar, porque quem vai ser atacado é você. Você é o alvo. Então, se alguém vai perder fatia de mercado, só podia ser nós, para que os outros pudessem entrar e ganhar. Quem entrava, ia pegar o pedaço de mercado de quem? E nós olhando para os nossos vizinhos, vendo o que acontecia no Chile, por exemplo, que já tinha um processo de abertura."

A concorrência também se dava internamente, com a Volkswagen, Ford, e General Motors em caminhões leves e semi-pesados, e com a Volvo e a Scania no setor de veículos pesados.

A abertura do mercado no setor de veículos comerciais não foi tão drástica nem tão abrupta quanto foi na do setor de veículos comerciais. Mas mesmo com essa situação, a empresa enfrentava problemas, devido à grande parcela de veículos que exportava para mercados que também estavam passando por grandes mudanças – caso do Chile, por exemplo. Como diz o técnico do DIEESE em entrevista,

"A gente tinha entendimento de que poderia haver uma abertura maior nesse processo, gradativamente, não tão abruptamente como o carro porque é diferente, mas tinha também muito claro o problema da exportação, e dos mercados de exportação, e aí sim a empresa tinha problemas, teria que competir, seja na América Latina, seja em outros países, então *[existia]* toda a problemática de qualidade e de produtividade".

Também havia, além das outras fábricas se instalando aqui, mudanças naquelas que já se encontravam no Brasil. Um exemplo disso, bastante mencionado nas entrevistas e na literatura, é o “*Consórcio Modular*”, conceito adotado pela Volkswagen na sua nova planta de caminhões em Rezende, (RJ). Este novo conceito, que recebeu enorme atenção da imprensa, de universidades, etc., tido por muitos como “revolucionário”, era mais uma ameaça na liderança de mercado que a Mercedes-Benz do Brasil tinha que enfrentar²⁶.

²⁶ Sobre Consórcio Modular, ver Arbix e Zilbovicius, 1997.

III.4 AS MUDANÇAS EFETUADAS: O QUE MUDAR?

Uma vez detectada a necessidade de mudança e o ponto onde a empresa quer chegar, é necessário estabelecer o que deve ser mudado. Iremos abordar neste capítulo as principais mudanças organizacionais e estruturais efetuados no âmbito do Projeto Fábrica 2.000. Destacaremos os acordos assinados entre empresa e Sindicato e verificaremos algumas opiniões sobre esses itens

Principalmente a partir do início da década de 90, a Mercedes-Benz do Brasil passou a implementar um processo de reestruturação produtiva e a realizar uma série de modificações na organização do trabalho em suas fábricas. Diversos conceitos, tais como terceirização, células de manufatura, trabalho em grupo, etc., eram analisados e colocados em prática. Essa implementação podia ter sido negociada com o sindicato ou não, podia ter sido arduamente discutida em diversos fóruns ou simplesmente ter sido imposta, podia ser benéfica ou não para os trabalhadores.

Da mesma forma, esses conceitos não tinham uma rígida ordem cronológica de implementação, ou seja, houve casos em que os primeiros conceitos a surgir não foram os primeiros a serem postos em prática. Isso acontecia porque a discussão de alguns pontos podia levar meses e, enquanto isso, outras mudanças menos polêmicas "passavam na frente" na negociação²⁷.

²⁷ Não só esse tipo de conceito, mais ligado ao processo produtivo, era discutido. Itens como plano de combate ao ruído, estrutura de cargos e salários, ergonomia e avaliação de desempenho também eram analisados. (Bresciani, 1997a:81).

Basicamente as mudanças na Mercedes-Benz visavam a substituição do modelo Fordista de produção pelo modelo Japonês, também conhecido como modelo Toyota, Ohnismo ou Produção Enxuta. Os princípios básicos desse modelo, assim como toda a nomenclatura - *Kaizen*, *Just-in-Time*, *Poka-Yoke*, *Andon*, *Takt Time*, *5S*, etc. - foram sendo absorvidos pela empresa e implantados no processo de produção de ônibus e caminhões²⁸.

Houve também mudanças no lay-out da fábrica, no sistema logístico, na base de fornecedores, na gestão da qualidade, na racionalização da linha de produtos. Além disso, foi dada maior importância na participação dos operários. Em março de 1995, a empresa recebeu a certificação ISO 9001.

A grande maioria das alterações foi discutida ou negociada com o sindicato. A força mobilizadora de trabalhadores que o sindicato tinha era muito grande, principalmente nos anos de 92 e 93 quando tem início o Projeto Fábrica 2.000. Isso porque o mercado demandava mais caminhões do que a Mercedes-Benz conseguia produzir, fazendo com que a "sensibilidade" da diretoria às reivindicações dos operários - e o medo de que paralisassem o trabalho, acarretando em perda de "*market-share*" - era muito maior.

Por outro lado, quando a situação econômica se inverteu e o mercado ficou estagnado, a empresa demitiu, em setembro de 1995, quase 1300 trabalhadores, e o processo de negociação com o sindicato se esvaziou, basicamente por uma quebra na relação de confiança que antes existia.

²⁸ A discussão sobre o modelo de produção da Toyota foge ao escopo deste trabalho. Para uma análise mais detalhada do assunto, ver Marx, 1997. É interessante ler Salerno, 1997, onde ele coloca algumas críticas à esse modelo de produção, e também o artigo "*A General Motors aposenta o 'just-in-time'*", publicado no jornal Gazeta Mercantil, em 25/12/98, à página C-3. Finalmente, para uma detalhada visão dos trabalhadores e sindicalistas norte-americanos especificamente sobre o conceito de trabalho em grupo, ver PARKER, M.; SLAUGHTER, J. *Choosing Sides: Unions and the Team Concept* - A Labor Notes Book. Boston, South End, 1988.

Evidentemente, essa dinâmica do poder do sindicato – tem força quando há muita demanda, perde força quando a demanda está em baixa – não é a forma ideal de trabalho. O coordenador da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz afirma:

"A relação com a empresa é a seguinte: quando a produção está em alta, ela não tem alternativa: tem que discutir com o sindicato, se não, não funciona a fábrica. Quando a produção está em baixa, é diferente. E é essa a discussão que a gente sempre faz – precisamos dar um jeito de equilibrar a relação... Quando a bola vem para os pés da gente, vocês [a empresa] estão ferrados; quando vai para o lado de vocês... Vamos fazer uma média na coisa!"

O processo de negociação do Projeto Fábrica 2.000, entre Comissão de Fábrica e Mercedes-Benz, principalmente na questão de implantação do trabalho em grupos semi-autônomos, é considerado um caso exemplar no universo sindical brasileiro, não só pela complexidade do assunto como também pela grande mobilização das partes, traduzida em ações que iam desde a negociação até viagens para a Alemanha para aprender com outras experiências. Sobre isso, é interessante notar o que dizem Salerno e Bresciani²⁹:

"(...) o acordo sobre a importação do trabalho em grupo foi construído ao longo de dois anos de negociação. Tudo isso envolveu muita discussão, até mesmo sobre como deveria ser o processo de trabalho, e garantiu a preservação de empregos. Mas negociações e acordos são apenas a face visível e pública: para conseguir chegar lá, houve intenso trabalho de base, muitas horas de reuniões, seminários, cursos, debates, assembléias; enfim, muita ação "invisível". (apud Bresciani, 1997a:82)

²⁹ BRESCIANI, L.P. e SALERNO, M.S. Reestruturação produtiva e agenda sindical: Hora de encarar o trabalho. São Paulo, 1996. (mimeo).

Percebe-se aqui claramente que a postura adotada pelo Sindicato dos metalúrgicos pode ser enquadrada como a "Postura 3" na Tipologia de Salerno (1993), "Intervir/Negociar Antecipadamente", pois o Sindicato começou a participar do processo ainda durante a sua definição e continuou atuando durante toda a implementação.

As outras mudanças - trabalho em grupo, células de manufatura - foram desenvolvidas internamente, apesar do grande intercâmbio de idéias e informações com a Daimler-Benz na Alemanha, que na época também estava implantando esses conceitos nas suas plantas³⁰. Como diz o Diretor de Qualidade na entrevista,

"Nós não inventamos nada. Tudo o que nós fizemos, nós não inventamos nada. Nós simplesmente pegamos os meios, os métodos, estudos, que estavam disponíveis, que outros já praticavam, e colocamos em prática numa sequência lógica, no nosso caso".

Os principais pontos do Projeto Fábrica 2.000 foram objeto de acordos entre empresa e sindicato. Esses pontos foram, em ordem cronológica da assinatura do acordo (data entre parênteses):

- **Segmentação** (*não houve assinatura de um acordo, mas o sistema foi implantado no final de 1992*);
- **Terceirização e Sistema Logístico** (*Abril de 1994*);
- **Células de Manufatura** (*Abril de 1994*);
- **Kaizen** (*Fevereiro de 1995*); e
- **Trabalho em Grupo** (*Março de 1995*).

A seguir, detalhamos um pouco mais esses cinco pontos.

III.4.1 Segmentação

Em 1992, a Mercedes-Benz resolveu modificar a sua estrutura de produção de veículos. Foram criados seis "segmentos" dentro da empresa, ou "mini-fábricas", como a empresa chama, focalizando um produto específico. Na fábrica de São Bernardo, foram criados 5 segmentos: motor, eixo, cabine, caminhão e CKD. O sexto segmento (ônibus), correspondia à planta de Campinas. As outras funções de produção - manufatura, controle de qualidade, manutenção, logística e planejamento - integrariam esses segmentos. Como a empresa coloca,

"Essa integração reduzirá significativamente o problema das fronteiras entre áreas, agilizando o processo decisório, de comunicação e de resolução de problemas, refletindo-se positivamente no fator tempo de competitividade"³¹.

A segmentação teve como base e instrumento preparador a mudança do sistema logístico da empresa. Nessa mudança não houve uma forte intervenção do sindicato, pois como diz o Diretor do Sindicato,

"(...) em algumas coisas não tinha muito como nós influenciarmos. Se é central ou setorial, se as pessoas estão fazendo o mesmo trabalho, não altera a relação e o tipo de trabalho".

III.4.2 Terceirização e Sistema Logístico

Os primeiros temas discutidos e acordados entre a empresa e o sindicato foram o sistema de logística e a terceirização. O sistema logístico foi modificado

³⁰ Foi para conhecer como estava se dando esse processo na Alemanha que ocorreram as duas visitas à Alemanha, com pessoas do sindicato, da Comissão de Fábrica e da empresa.

³¹ Trecho de um informe sobre o Projeto Fábrica 2.000 preparado pela Diretoria Técnica da Mercedes-Benz. Este texto, por problemas internos, nunca chegou a ser distribuído.

através da junção de três diferentes setores, antes responsáveis individualmente pelo fornecimento de partes acabadas e materiais, pelo gerenciamento da produção interna e pelo transporte interno. Os profissionais dessas três áreas passaram a integrar o mesmo departamento, chamado de "Centro de Suprimentos" (DIEESE, 1995). Essa reestruturação aconteceu tendo em vista a outra modificação que a empresa iria fazer, a divisão da produção em cinco segmentos.

A discussão sobre terceirização começou por volta de maio de 1992, após uma greve parcial que ocorreu na empresa. Nessa ocasião, havia 1.500 funcionários terceirizados trabalhando na planta de São Bernardo da Mercedes-Benz. A empresa inicialmente tentou terceirizar a limpeza do restaurante, depois a movimentação interna de veículos, a montagem de pneus e a remoção de refugo metálico, dentre outros. Os trabalhadores paralisaram diversas dessas áreas, até que a empresa resolvesse iniciar negociações com o sindicato.

Em abril de 1994 foi assinado o acordo sobre terceirização, onde ficavam definidas as áreas que podiam ser terceirizadas. O sindicato fez diversas exigências à empresa, dentre elas saber o destino das pessoas cuja função seria terceirizada, quantas pessoas seriam afetadas, como agia a empresa que seria contratada para fazer o serviço – por exemplo, se ela cumpria normas de prevenção de acidentes, de condição de trabalho, se ela registrava os funcionários, se eles tinham equipamentos de proteção individual.

Esse acordo de terceirização é importante pois marca, segundo o Diretor do Sindicato entrevistado, o primeiro caso ocorrido no sindicato em que uma montadora e o sindicato discutem os modelos antes de implementá-los. Segundo ele, naquela época (e ainda hoje), "a empresa faz e o sindicato corre atrás". Outra coisa que esse diretor nota é que várias áreas que, no

acordo assinado, poderiam ter sido terceirizadas, ainda não o foram. E outras áreas que haviam sido terceirizadas, hoje já não são mais. Ele diz que

"(...) muito da terceirização voltou, desterceirizou (*sic*) porque não tinha como fazer, ou porque não tinha condições técnicas de fazer, ou porque não tinha volume(...) Muita coisa que se terceirizou meio no `oba-oba`, voltou para trás. Muita coisa que foi negociada com a gente para terceirizar em 93 até hoje não foi terceirizado, e já está negociado. É que a empresa percebeu que não tinha viabilidade, não tinha jeito e até hoje está assim."

III.4.3 Células de Manufatura

O conceito adotado pela empresa para as células tinha as seguintes características (DIEESE, 1995):

- Os equipamentos estariam dispostos em "U", com pequena distância entre eles;
- O fluxo de materiais seguiria os conceitos de Just-in-Time e Kanban;
- Tarefas flexíveis;
- Controle de qualidade feito pelos próprios operadores (após um processo de treinamento em CEP – Controle Estático de Processos);
- Operadores Multifuncionais.

Após uma série de negociações, o acordo sobre a implantação de células de manufatura na Mercedes-Benz foi assinado entre empresa e sindicato em abril de 1994. A rodada de negociações se estendeu pois, segundo o Coordenador da Comissão de Fábrica,

"(...) antes de você montar uma célula, então você tinha que aprovar o lay-out, aquilo tinha que criar condições de enriquecimento, de conhecimento, você faz uma célula só de furadeira, você ganhou o quê? - ganhou um monte de tarefas. Tinha que ter equipamento diferente, que levar para ter um

processo de treinamento, aumento de salário, essa coisa toda. Então, leva tempo mesmo. Não tem como fazer da noite para o dia”.

O acordo continha os seguintes itens:

- **Conceito de célula:** conforme descrito nos parágrafos anteriores;
- **Projetos-piloto:** inicialmente seriam criados três células de manufatura. Elas seriam avaliadas e depois o projeto seria aumentado. A primeira célula foi a que produzia engrenagens planetárias, e foi formada em maio de 1994;
- **Trabalho em grupo:** só seria implementado após o acordo específico ter sido assinado;
- **Grupo de Monitoramento:** seria criado para fazer avaliação do desempenho das células e resolver problemas; seria composto por representantes da empresa e dos trabalhadores;
- **Realocações de Trabalhadores:** era garantido pela empresa, se houvesse necessidade;
- **Treinamento:** seria realizado de acordo com o perfil das novas funções;
- **Condições de Trabalho:** condições ambientais ergonômicas, de saúde e de segurança seriam promovidas e melhoradas;
- **Salário dos operários:** seria mudado se as funções mudassem.

Conforme acordado, foi feita uma primeira avaliação das três células em fevereiro de 1995. Do grupo que visitou as células, faziam parte diretores do sindicato, membros da comissão de fábrica e técnicos do DIEESE. A avaliação feita por esse grupo para a primeira célula implantada foi a seguinte (DIEESE, 1995):

- A qualidade de produção das peças aumentou;
- Os treinamentos foram dados – aulas de Matemática, Mecânica, CEP e os trabalhadores se sentiam mais qualificados;
- O ritmo de produção aumentou, e as pausas na produção diminuíram;

- Várias condições de trabalho melhoraram: havia espaço na célula, havia mais segurança, a iluminação melhorou, os esforços físicos diminuíram, havia menos movimentos repetitivos;
- Outras condições, porém, pioraram: o ambiente tornou-se mais barulhento e poluído, e é requerido muito mais esforço mental – alta concentração do operador e grande responsabilidade, tanto pelo processo quanto pela sua documentação;
- A relação entre os operários e os mestres era boa.

Na avaliação da segunda e da terceira células implantada foram encontrados alguns problemas (pouco espaço na célula, calor, fumaça, pouca flexibilidade); esses problemas foram reportados para a empresa, que então revisou as condições dessas duas células. Alguns outros problemas também ocorriam, conforme nos diz o técnico do DIEESE na entrevista:

"Acho que o problema nas células, pelo menos que foi relatado, é o de fluxo [*de materiais*], de espaço, de intensidade, de trabalho em algumas delas, e também de tempo de preparação de máquina, que não estava alocado ..."

Outro problema que se intensifica nesta fase é a questão do Auto-Controle, ou seja, o operador passa a ser responsável por garantir a qualidade do produto e realiza atividades de CEP, como por exemplo, gráficos de controle. Desta forma, o processo de criação das células, juntamente com a segmentação da fábrica (que já havia sido adotada), geram um "esvaziamento" da função do Controlador de Qualidade. Segundo o Diretor do Sindicato,

"Nós queríamos que a empresa fizesse a negociação com o sindicato e a Comissão sobre como seria esse tal auto-controle: o que iria acontecer com os controladores, para onde seriam realocados, qual o papel, e o treinamento, que salário teria e qual seria o salário do operador, porque ele ia ter uma função enriquecida (...)"

Ele continua, falando que a implantação do auto-controle

"(...)foi foco de inúmeros enfrentamentos, desde negociações, discussões, até ir lá, pegar o papel *[gráfico de controle do operador]*, rasgar e jogar fora, um enfrentamento mais rústico que tinha na época".

III.4.4 Kaizen

O acordo sobre o Kaizen ou Programa de Melhorias Contínuas foi assinado entre o Sindicato dos Trabalhadores e a Mercedes-Benz em fevereiro de 1995. Na empresa, o programa de Kaizen consistia em reunir um grupo de pessoas, (composto pela chefia da área, pessoas do Planejamento de Processos, da área de qualidade, de segurança, trabalhadores), para, no prazo de uma semana, reestruturar uma certa área ou um certo processo. Nesse prazo de uma semana, eles deveriam elaborar uma análise sobre as condições da área, propor sugestões para a melhoria, e implementar as mudanças.

Segundo a empresa, a finalidade do Kaizen era (i) reduzir os desperdícios; (ii) no menor tempo possível, e (iii) com baixos investimentos, tendo como principal alvo os trabalhos que não agregam valor ao produto³².

O escopo das melhorias efetuados era muito amplo. De acordo com Ferro,

"Tipicamente, esses grupos tratam de questões como mudanças no lay-out das máquinas, alterações no fluxo, reposicionamento da mão de obra, novos sistemas de preparação e alimentação das máquinas e novos sistemas de movimentação de materiais".(Ferro, 1998:362)

³² Boletim Informativo produzido pela Mercedes-Benz, no. 2, Setembro de 1995.

A empresa não implantou o trabalho de Kaizen sozinha. Através das modificações que foram desenvolvidas em um fornecedor, conheceu as empresas de Consultoria *TBM* e *Gen Gijutsu*, que trabalham juntas nesse tipo de processo. Dessa forma, os primeiros grupos de Kaizen também contavam com a presença de um consultor, que guiava os trabalhos do grupo. Com o passar do tempo, a necessidade da presença do consultor foi diminuindo e então a quantidade de grupos autônomos (aqueles que não contavam com o consultor) passou a ser maior do que a de Kaizens realizados com o consultor (os chamados Kaizens assistidos). Segundo o Diretor de Qualidade da empresa, hoje a consultoria externa visita a fábrica somente a cada seis meses.

O processo de Kaizen trouxe uma série de economias para a empresa, seja no trajeto percorrido pelo trabalhador, seja no trajeto das peças, no estoque, no lead-time e mesmo no custo da peça. Segundo o diretor, as economias ficaram na média de 40% em termos de custo.

O primeiro Kaizen foi realizado na usinagem do eixo do virabrequim e, desde então, já foram realizados outros 1800 Kaizens na empresa. No início as mudanças eram mais visíveis, e os resultados (aumento de produtividade, diminuição de estoque, etc.), maiores³³. Isto porque, com o tempo, as mudanças mais importantes já haviam sido realizadas, e os ganhos de produtividade eram cada vez mais difíceis de ser conseguidos. O Diretor do Sindicato comenta essa mudança:

"[A empresa] pôde fazer em uma semana [cada Kaizen], pôde fazer rapidamente porque tinha um parque totalmente montado em uma estrutura fordista; vai fazer hoje para ver se consegue fazer em uma semana uma grande mudança: não tem mais como fazer,

³³ No início do programa de Kaizen, havia reuniões onde eram elogiados publicamente os grupos que haviam conseguido fazer a maior redução e o melhor trabalho, e as mudanças efetuadas eram explicadas.

cada mudança é suada. (...) [Hoje] o resultado em uma semana é bem menor do que foi antigamente. Está ficando bem mais apertado”.

III.4.5 Trabalho em Grupo

A principal mudança organizacional contida no Projeto Fábrica 2.000 era a implantação do conceito de trabalho em grupo nas duas plantas da Mercedes-Benz. A empresa considerava este o ponto chave para o incremento de produtividade. Conforme está escrito em um documento interno da empresa³⁴,

“A empresa não admite o insucesso do projeto do trabalho em grupo, uma vez que o considera condição essencial do seu próprio poder de competitividade e à sua sobrevivência”.

As discussões entre a empresa e o sindicato sobre a implementação desse conceito começaram em meados de 1992, e o acordo final só foi ser assinado em março de 1995, em um evento que contou com a presença do presidente da Mercedes-Benz, do presidente do Sindicato, do presidente da CUT, do Coordenador da Comissão de Fábrica e dos técnicos do DIEESE, além de ter sido objeto de uma série de artigos da imprensa. A celebração na assinatura do acordo, assim como a duração que as negociações tiveram, são indicativos da complexidade do acordo firmado. É considerado um dos acordos mais abrangentes e completos já feitos sobre a implantação de grupos semi-autônomos no Brasil, opinião compartilhada tanto pela empresa quanto pelos trabalhadores. Sobre isso, o diretor do Sindicato diz que:

“O sistema de trabalho em grupo foi a negociação talvez mais longa que nós [o sindicato] tivemos, foram quase 3 anos... 2 anos e meio de negociação, duas viagens para a Alemanha com Sindicato, assessoria, para conhecer, para ver”.

O Coordenador da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz também comenta sobre o acordo do trabalho em grupo:

"Na verdade, tanto a empresa como a gente foi aprendendo durante o processo de negociação. A gente não sabia que estava lidando com um negócio tão complexo".

Ele acrescenta ainda o papel que o DIEESE teve, antes mesmo de começarem as negociações e os estudos:

"O DIEESE, antes mesmo dessas negociações já estava tendo um papel importante. Foi o DIEESE que alertou a gente: Na verdade isso aí não é tão simples assim. O processo já está se iniciando em outras partes... Vocês vão ter que entender esse troço, saber o que é, poder interferir".

As discussões se iniciaram em meados de 1992, e, no decorrer delas, o Sindicato soube que existia um projeto semelhante em andamento em algumas plantas da Mercedes-Benz na Alemanha. Desta forma, propôs uma visita à essas fábricas, para poder estudar e conversar com os trabalhadores e o sindicato de lá (o IG-Metall).

A primeira visita ocorreu em junho de 1993, tendo viajado membros do Sindicato, da Comissão de Fábrica, do DIEESE e gerentes da Mercedes-Benz. Várias fábricas foram visitadas, e foram mantidas conversas com sindicalistas e membros das comissões da fábrica de lá. Dessa primeira viagem resultou um encontro em dezembro de 1993, para que as impressões da viagem fossem discutidas e para que fosse preparado o material para a segunda viagem. Esta ocorreu em Janeiro de 1994, com a mesma composição e um integrante a mais: o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Vicente Paulo da Silva (o *Vicentinho*).

³⁴ Outro trecho do informe sobre o Projeto Fábrica 2.000 que não foi tornado público.

Sobre as viagens à Alemanha, o Coordenador da Comissão de Fábrica diz:

"Essa idéia de conhecer o programa na Alemanha veio da gente. Lá o projeto já está mais avançado, vamos tomar conhecimento, vamos ver como as Comissões de Fábrica estão participando desse processo(...). [*Como o processo na Alemanha ainda estava sendo negociado*] a gente não chegou lá e viu algo pronto, já funcionando. Mas foi interessante ver que na Alemanha a Comissão de Fábrica ia na mesma, defendendo o modelo sueco e a empresa defendendo o modelo japonês, igualzinho aqui no Brasil".

Após as duas viagens, o Sindicato, em conjunto com o DIEESE, iniciou um projeto que incluía uma avaliação sobre o trabalho em grupo e propostas para negociá-lo. Esta avaliação inicial tornou-se um estudo que, além de incluir a experiência analisada na Alemanha, incluía também considerações sobre o trabalho em grupo em outros países, tais como Inglaterra, Itália, Japão, Espanha e Países Escandinavos. Esse estudo continha as linhas-mestras para a construção da proposta sobre trabalho em grupo que seria apresentada pelo sindicato à Mercedes-Benz.

Novamente aqui retomamos a tipologia de ação sindical definida por Salerno (1993), e verificamos claramente como nessa situação o sindicato tem uma postura que o Salerno chama de três ("Intervir/Negociar Antecipadamente"), e mais ainda, encaixa-se bem na "sub-posição" 3B, onde o Sindicato elabora uma proposta de reestruturação e negocia com base na sua proposta (diz como quer trabalhar, ao invés de dizer como não quer).

Após inúmeros debates, estudos e negociações, finalmente em março de 1995 o acordo sobre trabalho em grupo foi aprovado. As principais linhas mestras do acordo eram (DIEESE, 1995):

- **Conceito de trabalho em Grupo:** Grupos semi-autônomos de trabalhadores que executam tarefas integradas com o objetivo de obter ganhos significativos de produtividade, qualidade de produtos e qualidade de vida;
- **Implantação dos Grupos de Trabalho:** Se dará através de 5 projetos piloto. Antes da implantação o grupo definirá os trabalhadores, as condições de trabalho e as tarefas;
- **Características dos Grupos de Trabalho:** A implantação se desenvolverá com o objetivo de se obter: autonomia para definição de métodos de trabalho, distribuições de tarefas e alocação de recursos, progressiva incorporação de novas tarefas e a criação de um porta-voz para estabelecer o contato do grupo com outras áreas;
- **Grupo de Coordenação:** Formado por representantes da empresa, Sindicato e Comissão de Fábrica e deve avaliar e redefinir a funcionalidade e constituição dos times;
- **Projetos Piloto:** Serão 5 em áreas pré-definidas pela empresa;
- **Composição dos Grupos:** Todos os grupos serão chefiados por um membro de fora do grupo e suas dimensões serão definidas pelo grupo de coordenação. O dimensionamento básico levará em consideração as faltas, treinamento e férias. Grupos de monitoração vão analisar os problemas e sugerir soluções;
- **Programação do Trabalho:** As informações sobre o trabalho devem estar disponíveis para o grupo, assim como seus resultados operacionais;
- **Processos de Qualificação Profissional:** Serão propostos pela empresa e revistos pelo grupo de coordenação;
- **Sistema de Salário:** Se os métodos de trabalho do grupo mudam as atividades dos trabalhadores, a classificação de função e os salários devem ser modificados;
- **Eleição do Porta-Voz:** Todo o grupo terá seu porta voz e qualquer membro pode ser eleito. O membro eleito deve ser aprovado pela chefia externa; se não for aprovado, o caso deve ser resolvido pelo grupo de coordenação. O

porta-voz terá mandato de seis meses e poderá concorrer em uma reeleição. O porta-voz não poderá ser demitido durante nem após um ano de término do mandato;

- **Função do Porta-Voz:** O porta-voz será o representante técnico do grupo com relação à condução do processo produtivo e à coordenação de tarefas. Ele deve conduzir os encontros dos grupos e organizar a divisão de tarefas e férias;
- **Pagamento Adicional:** O porta-voz não receberá pagamento adicional pelo exercício da função;
- **Reuniões dos Grupos:** as reuniões serão semanais podendo mudar de acordo com as necessidades dos grupos. O tempo de reunião é de 15 minutos. Se o grupo decidir por uma reunião fechada o porta-voz pode requisitar a saída da chefia externa;
- **Melhoria Contínua:** Os grupos de trabalho podem dar sugestões para a melhoria de produtos, métodos de trabalho e organização. A chefia deve enviar as sugestões para as áreas responsáveis, que darão ou não a aprovação;
- **Condições Favoráveis:** Nenhuma condição dos grupos de trabalho pode violar nenhum acordo coletivo estabelecido anteriormente;
- **Período, Avaliação e Extensão dos Projetos-Piloto:** O trabalho em grupo será implementado em toda a planta em no máximo três anos, considerando a instalação do primeiro time de trabalho. O grupo de coordenação pode decidir a qualquer momento pela instalação de novos grupos de trabalho.

O acompanhamento dos cinco grupos-piloto foi feito em dois níveis. Existia uma Comissão de Coordenação, composta pela Diretoria da empresa e pela Diretoria do Sindicato e Coordenação da Comissão de Fábrica, além de técnicos do DIEESE, que se reunia periodicamente para fazer uma avaliação formal da situação. Abaixo dessa Comissão, existiam 5 Grupos de

Monitoramento Local, um para cada grupo piloto, responsáveis pelo acompanhamento diário e mais intenso da evolução dos grupos.

A Comissão de Coordenação funcionou por um curto período de tempo, pois logo após de sua criação ocorreu a demissão em massa de trabalhadores, fazendo com que a Comissão se reduzisse³⁵. Apesar da Comissão em si ter tido vida breve, as discussões nunca pararam totalmente. Nas palavras do técnico do DIEESE,

"A Comissão de Coordenação é um nome pomposo, porque, de fato, é fruto da união das bancadas do sindicato e da empresa que acontece sempre, acontece toda hora. Quando você quer discutir qualquer coisa, você discute empresa e sindicato e isso também acontecia com a Comissão. Então, não é o fato, não é que desapareceu a Comissão, ela sempre existiu, mas que do ponto de vista do acordo dos grupos, houve esse afastamento".

Atualmente já foram implantados 180 grupos de trabalho na fábrica de São Bernardo, tendo envolvido por volta de 2.000 operários. A previsão da Diretoria da empresa é de que até o final de 1999, a fábrica toda esteja com essa organização, totalizando 350 grupos.

³⁵ As demissões que ocorreram em setembro de 1995 também causaram mudança em mais uma série de acordos, negociações e posturas que estavam acontecendo. Como, na opinião de todos os entrevistados, esse fato foi bastante significativo nos rumos que o Projeto Fábrica 2.000 tornou, dele iremos tratar com mais profundidade no próximo capítulo.

III.5 A IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS, A NEGOCIAÇÃO, OS PROBLEMAS: COMO E PARA QUE MUDAR?

A literatura sobre Mudança Organizacional levantada na primeira parte deste trabalho para fundamentar a discussão do estudo de caso prevê uma série de passos que devem ser adotados pelos gestores de um processo de mudança. Prevê uma série de táticas que podem ser utilizadas, uma série de armadilhas que devem ser evitadas, uma série de instrumentos à disposição, e uma série de atitudes que um gestor pode tomar no decorrer de um processo como este.

O objetivo deste capítulo é verificar, na prática, como esses instrumentos, táticas, passos, atitudes, foram utilizados na implantação do Projeto Fábrica 2.000. *Será que os gestores seguiram os passos certos? Será que fizeram as escolhas erradas, segundo a teoria? E qual foi o resultado dessas escolhas? A mudança dá certo se a teoria for seguida?*

Este capítulo está dividido segundo alguns passos e conceitos teóricos discutidos na primeira parte deste trabalho que julgamos importantes, e que foram mencionados durante as entrevistas, como a comunicação do projeto, a existência de líderes, a velocidade da mudança, a resistência.

Outros pontos importantes, que visivelmente interferiram no rumo das mudanças, apesar de não citados na teoria, também foram incluídos. É o caso das demissões que ocorreram na empresa em 1995, episódio citado em todas as entrevistas.

III.5.1 Passos e Mandamentos

Segundo a teoria, em todo processo de Mudança deve estar claro para todos os envolvidos porque a empresa está mudando, e aonde ela pretende chegar. Deve estar clara a **razão** da mudança e os **objetivos** da mesma.

Nas entrevistas, percebe-se que estava claro para todos os envolvidos porque a empresa queria mudar naquele momento. O ambiente econômico, a abertura às importações, o acirramento da concorrência, eram conhecidos de uma forma ou de outra (conversa, jornais) pelas pessoas.

Também estava claro na medida do possível, o tipo de mudança que a empresa queria implementar: produção enxuta, grupos de trabalho semi-autônomos, aumento de produtividade, etc. Nas palavras do operário entrevistado,

"Aqui, nós temos um certo acúmulo de conhecimento, através do sindicato, através da imprensa ou através da comissão de Fábrica; a gente tem um certo conhecimento da nova filosofia de trabalho que está aí no mundo (...). Não dá para a gente pegar tudo, mas a gente vai se virando em alguma coisa (...)".

E como a empresa informava aos funcionários sobre o andamento do projeto? Vamos analisar a questão da **comunicação** na empresa.

É necessário que os trabalhadores sejam **informados** do que está acontecendo, porque está acontecendo, e também como está acontecendo. Kotter, no seu quarto passo, diz que é necessário utilizar todos os veículos possíveis para comunicar a visão, a estratégia e as mudanças; o nono mandamento de Kanter (1992) diz "*comunicar, envolver pessoas, e ser honesto*", e um dos métodos para lidar com a resistência à mudança, segundo Kotter, é a educação e a comunicação.

No caso da Mercedes-Benz, segundo o coordenador da Comissão de Fábrica, nunca houve uma preocupação, antes do projeto, em informar aos trabalhadores o que a empresa estava fazendo, quais eram seus planos:

"(...)o que a empresa está fazendo, o que pensa do futuro, como está o mercado... Essas coisas dificilmente chegavam aos trabalhadores. Para a empresa naquele momento, não interessava isso (...) E a informação, quando chegava, também chegava distorcida da empresa até o trabalhador. Além da demora, chegava torta".

Com o Projeto Fábrica 2.000, essa situação muda um pouco, a empresa passa a informar aos trabalhadores através de boletins, jornais, cursos.

É importante mencionar que, inicialmente, a empresa não comunicou formalmente a existência do Projeto Fábrica 2.000 para os trabalhadores, nem para a Comissão de Fábrica. O Coordenador da Comissão de Fábrica diz que:

"No começo, a empresa tentou implantar assim, a conta-gotas e de forma disfarçada. Então, a primeira mudança que a gente percebe em alguns gerentes, foi que alguns gerentes começaram a freqüentar o chão de fábrica, o que não era comum...".

O Diretor do Sindicato acrescenta um dado importante, ao dizer que muitos mensalistas, mesmo não sendo membros ativos do Sindicato, passavam para eles informações que davam esse tipo de alerta, sobre os novos projetos:

"(...) os próprios mensalistas, que não têm a força da produção mas têm a força da informação [nos informavam]... Tivemos mensalistas lá dentro que nos informavam de acontecimentos, de coisas que a empresa estava querendo fazer, de como estava a venda, exportação, projetos novos, e acabou chegando [essa informação] por meio desse pessoal (...). Aparece um documento pequeno [sobre o Projeto Fábrica 2.000], depois aparece uma coisa maior e nós fomos questionar a empresa..."

Para fazer a comunicação aos trabalhadores, a empresa também se utilizava de jornais e boletins, mas o meio ideal de realizar isso eram os treinamentos e cursos. A engenheira da Mercedes-Benz diz que

"(...) o conhecimento nós procuramos difundir através do treinamento. Então tinha treinamento para os horistas, tinha treinamento para os supervisores, e engenheiros e coisa assim. E através disso explicava o que era trabalho em grupo, como estava andando, que o trabalho em grupo fazia parte do Projeto Fábrica 2.000, como era o projeto, a gente explicava tudo".

Outra coisa que a empresa fazia, principalmente quando da implementação do trabalho em grupo, foi formar um grupo de 9 ou 10 "facilitadores", ou seja, engenheiros do Departamento Técnico encarregados de transmitir os novos conceitos e informações para os supervisores e mestres, e estes por sua vez para os horistas. Era que a engenheira chamava de "efeito chuveirinho".

Um último ponto importante: a maior fonte de informação dos operários não era a empresa e sim a Comissão de Fábrica. Era ela que repassava a maior parte das informações, ou que então explicava de uma forma diferente os conceitos apresentados. Eram feitas reuniões nos locais de trabalho e no Sindicato. Além disso, o Sindicato podia acompanhar os treinamentos e, nos cursos de trabalho em grupo, um módulo era dado por eles.

Será que com esse processo de comunicação que existia, ficou claro para os envolvidos na mudança quais eram as **pessoas responsáveis** pela mudança, quem ou quais eram os **líderes** do projeto?

Isso é um item importante pois, segundo Kanter, os líderes têm uma função muito importante: criar a visão da empresa durante e após a mudança e motivar os empregados a se empenhar em realizar essa visão.

Nas entrevistas, algumas pessoas são sempre mencionadas como tendo tido um papel bastante importante nas negociações.

Do lado técnico, são mencionadas as seguintes pessoas:

- *Karsten Wengarten*, Diretor Técnico;
- *Guilherme Heinz*, Diretor Adjunto de Qualidade;
- *André Luiz Moreira*, Diretor Adjunto de Montagem.

Do lado de Recursos Humanos, são mencionados:

- *Luiz Adelar Scheuer*, Diretor de Recursos Humanos³⁶;
- *Pedro Marconi*, Diretor Adjunto de Recursos Humanos;
- *Pedro Proscurcin*, Gerente de Recursos Humanos.

O Diretor de Qualidade conta que,

"Nós estávamos tratando desse tema [*O Projeto*], eu diria, num círculo de quatro pessoas. Era o Diretor Técnico, o seu assessor [*que era ele próprio*]. O diretor Técnico como aquele que deu o pontapé inicial, ele foi o iniciador disso. Chamou o assessor e disse: Pega alguns colegas, alguns gerentes, alguns diretores que você conhece...".

Sobre o papel do Sr Guilherme, a engenheira que coordenou o trabalho em grupo diz que,

"[*Os trabalhadores*] sabiam, todo mundo sabia, que o Guilherme era o gerente do projeto, isso era divulgado, era difundido, mesmo porque o Guilherme abria as reuniões de treinamento e ia fechar as reuniões...".

³⁶ É interessante notar que na época do início do Projeto, o Sr. Scheuer era também Presidente da Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

Sobre as negociações com essas pessoas, o assessor do DIEESE diz que, “[O *Guilherme Heinz e o André Luiz Moreira*] foram os nossos interlocutores fundamentais na área técnica, com uma postura surpreendente, para mim, pelo menos nova, em termos de fábrica, em termos de áreas produtivas, de engenharia, de estar em uma bancada discutido, de estar explicando, mostrando...[A *postura deles*] foi muito aberta, plenamente aberta até hoje...”.

Outro ponto mencionado é o poder de convencimento que alguns dos líderes tinham. O Diretor do Sindicato diz que:

“Quando o [*Luís Adelar*] Scheuer comprou a idéia e sabia o que era, ele pegou o pessoal dele e já colocou todo mundo sintonizado na necessidade de mudança. Então, o pessoal dele sabia onde tinha que chegar... Como Scheuer tinha um poder muito grande na estrutura, então ou as pessoas confiavam nele, acreditavam na argumentação dele, ou [*faziam*] pelo poder que ele tinha”.

III.5.2 As Decisões Táticas

Neste item, discutiremos o que Kanter chama de “Decisões Táticas”, isto é, as escolhas críticas que uma empresa tem que fazer, que podem ser a causa do fracasso ou do sucesso de uma mudança. Analisaremos duas decisões importantes: a escolha do local da implementação da mudança e a velocidade com que o processo ocorreu.

Na Mercedes-Benz a implantação das células de manufatura e depois do trabalho em grupo inicialmente ocorreu em algumas áreas selecionadas. São as áreas-piloto, cuja vantagem, segundo Kanter, é que modelos alternativos de

mudança podem ser usados e eles podem sofrer alterações com o tempo – ou seja, a empresa vai aprendendo com a experiência.

E foi isso que aconteceu, segundo o Coordenador da Comissão de Fábrica:

"Como era uma coisa nova, que você não tinha algo próximo que pudesse analisar, então não vamos colocar o acordo na firma inteira. De repente, e se não é aquilo? Então, o mais prudente é implementar num local, analisar o que vai acontecer ali e depois ter uma idéia do que pode acontecer na firma, o impacto, ver se vai adaptar..."

Ele acrescenta que,

"Quando a gente fez os acordos, Kaizen, Trabalho em Grupo, todos eles diziam que a implementação ia ser através de projetos-piloto. íamos fazer algumas experiências, se desse certo, se não tivesse que fazer correções, ajuste no modelo que a gente negociar, aí então estendia para a Fábrica inteira (...)."

Outra vantagem que Kanter vê na existência das **áreas-piloto** é que um bom resultado nelas pode ser importante para se conseguir mais apoio da diretoria e mesmo de outras áreas para o projeto. E é isso que percebemos que ocorreu. Na entrevista com a engenheira, ela diz que um dos critérios para a escolha das áreas-piloto era,

"(...) áreas que tinham que dar respaldo, mostrar que o trabalho em grupo era bom, então o mestre já tinha que ser participativo nessa área, eu tinha que vender o trabalho para as outras áreas (...). As pessoas que estavam nos grupos não podiam ser daquele tipo mais crítico (...) tem que ser um grupo que eu consiga passar o conceito e ele consiga absorver, comprar..."

O Coordenador da Comissão de Fábrica acrescenta que

"Outro critério que foi considerado foi a formação dos trabalhadores. Manter um grupo onde a formação é melhor, montar um grupo onde o pessoal é mais qualificado, para ver como funcionam as coisas...".

Nas palavras do Diretor de Qualidade, os locais onde primeiro ocorreram as mudanças "tinham que ser uma vitrine para o resto da fábrica.."

Outra decisão tática importante que a empresa tinha que tomar era sobre a **velocidade da mudança**, se mais rápida ou mais lenta. Kanter diz que essa escolha depende da urgência com que o projeto deve ser implementado, do custo, do ambiente competitivo, da complexidade do processo, do suporte obtido, etc.

No caso da Mercedes-Benz, percebemos que a velocidade da mudança foi afetada por um outro fator: as negociações com o Sindicato. Isto porque a velocidade com que a empresa planejou implementar algumas mudanças não era a mesma com que as negociações avançavam. Uma série de questões e problemas foi colocada pelo Sindicato durante as negociações, sendo que muitas vezes estes não tinham solução imediata, ou não obtinham consenso. Talvez o maior exemplo disso seja o acordo sobre trabalho em grupo, que começou a ser discutido no final de 1992 e cuja finalização só ocorreu em março de 1995. O Diretor do Sindicato diz que,

"A Mercedes tentou fazer mudanças rápidas, mas aí depois ela percebeu que rapidamente não ia dar. Então, num primeiro momento, dividir em mini-fábricas, não sei o que, é fácil, no papel. Agora, fazer as pessoas incorporarem as mudanças leva mais tempo do que eles queriam. Então o processo de terceirização que eles achavam que ia ser mais rápido, não

foi. O processo de trabalho em grupo que eles pensaram que ia ser simples, fácil, não foi (...)"

O Coordenador da Comissão de Fábrica acrescenta que

"A empresa alegava que fazer o processo de forma negociada era lento demais - agora, não tem como fazer bem feito se não for lento (...). Não tem como fazer da noite para o dia".

Essa velocidade na implantação das mudanças se manteve até o fim de 95. A partir daí, a implementação das mudanças passou a ser muito mais rápida. Como diz o assessor do DIEESE,

"Até 1995 o projeto ia avançando com uma velocidade relativamente bem controlada pela dinâmica da negociação (...). Até o final de 95, começo de 96, foi um processo com uma velocidade adequada na implementação da chamada fase piloto. A partir daí é que de fato a coisa teve uma difusão, digamos, epidêmica..."

A explicação para essa aceleração na velocidade de implantação das mudanças não é consenso entre os entrevistados. Para o Coordenador da Comissão de Fábrica, essa aceleração se deu porque a empresa, aproveitando um momento de crise no setor, rompeu com o Sindicato o processo de negociação e passou a implementar as mudanças na velocidade que ela julgava adequada. Esse rompimento é claramente identificado com as demissões dos quase 1.300 funcionários em setembro de 1995. O Coordenador da Comissão da fábrica diz que,

"Em 95 teve uma queda forte no mercado de caminhões. Então o que a Mercedes fez? Ela simplesmente rompeu com o que foi anunciado. (...) Então, nesse período [95 e 96] ela fez as células, implantou à revelia, principalmente Kaizen, células e Kaizen na fábrica inteira sem considerar o que estava estabelecido nos acordos. (...) A política da empresa era: 'Vamos fazer primeiro e a gente discute depois se estiver errado', a

empresa alegando que tinha que enfrentar a concorrência e tal..."

Ele reafirma essa posição ao dizer que,

"Quando a empresa falou assim: 'Vamos enfrentar a concorrência e vamos fazer a mudança porque precisamos de resultado imediato', ela acabou introduzindo de forma autoritária o programa, inclusive com demissões(...)".

Porém, como foi dito, não era consenso que a causa da aceleração das mudanças tivesse sido as demissões. O assessor de DIEESE acredita que essa mudança na velocidade já era esperada e para ele estava claro que haveria uma "difusão" mais rápida do processo depois da fase piloto, já que depois que os pilotos tinham sido bem avaliados, "(...) não havia porque segurar muito o processo". Ele diz que a velocidade,

"(...) mudou, mas não mudou, eu diria, por causa das demissões. Talvez tenha algum efeito, mas isso aconteceria de qualquer maneira em termos de velocidade. (...) Sem as demissões, poderia ter acontecido um pouco mais devagar, mas não seria muito mais devagar..."

Com esses depoimentos, percebe-se que a empresa, num primeiro momento, não pôde definir sozinha a velocidade do processo, teve que negociar com outros agentes. Num segundo momento, porém, após um episódio que muitos julgam como uma demonstração de força, impôs o ritmo que julgava necessário, e escolheu fazer as mudanças de forma rápida.

III.5.3 A Negociação e as Resistências

Neste item, discutiremos mais quatro aspectos do Projeto Fábrica 2.000: (i) como ocorriam as negociações entre empresa, trabalhadores, sindicato e DIEESE; (ii) quem e porque apresentava resistência à essas mudanças, e como

isso era feito; (iii) como era o **treinamento** que os trabalhadores recebiam; e (iv) o episódio das **demissões** e a **ruptura** que se seguiu.

O processo de **negociação** que ocorreu durante a implantação do Projeto Fábrica 2.000 foi bastante detalhado e abrangente. Todos os pontos foram negociados entre empresa e trabalhadores, e todas as grandes mudanças foram definidas em acordos formais. Para a mesa de negociação, iam de um lado a empresa e sua assessoria trabalhista, e de outro lado os membros da Comissão de Fábrica, do Sindicato e assessoria do DIEESE. As reuniões eram freqüentes, uma ou às vezes duas vezes por mês.

O canal de negociação do Sindicato com a Mercedes-Benz do Brasil não surgiu com o Projeto Fábrica, já existia desde 83, antes mesmo de haver uma Comissão de Fábrica. O Diretor do Sindicato descreve esse processo:

"As negociações eram por temas. Eles [*a empresa*] diziam: 'Nós queremos discutir esse, esse e esse ponto...'. E nós: 'Legal, nós também queremos discutir esse, esse e esse'. Então o que nós fizemos foi intercalar os pontos, negociamos os ponto da empresa até esgotar, depois o nosso".

Porém, com o Projeto Fábrica 2.000, a pauta de negociações se torna muito mais ampla, saindo da tradicional área econômica (aumento de salário, reposição da inflação) para discussões muito maiores. O coordenador da Comissão da Fábrica diz que,

"Antes, a negociação que tinha era a campanha salarial. Então, com a implantação do Projeto da Fábrica 2.000, a gente começou a discutir um monte de coisas que nunca sonhou em discutir. Estrutura de salário, função, controle de qualidade, essa história de Mercosul..."

Na negociação, os temas eram discutidos até que se chegasse a um consenso. Quando isto ocorria, partia-se para discussão de outro tópico, e assim

sucessivamente. Quando as partes não chegavam a um acordo normalmente o tópico era deixado "em suspenso": discutia-se o item seguinte, e na outra reunião retomava-se a pendência. Como diz o assessor do DIEESE,

"Quando chegava em um impasse, você tinha duas alternativas: deixa como está, pendendo, como normalmente acontecia, passa para outro ponto que não dependa daquele e toca o barco, depois se discute, alguém vai ter que mudar de idéia ou os dois vão ter que mudar de idéia. Essa era uma das estratégias para tratamento do impasse. A outra estratégia, usada mais para o final, quando a gente já estava para fechar o acordo, era não se falar no assunto e deixar que as melancias se ajeitassem no caminhão. E vamos resolver mais para a frente..."

Ele porém acrescenta que,

"A gente conseguir resolver relativamente bem todos os conflitos e deixar que em poucas situações a melancia se ajeitasse no caminhão sozinha".

Sobre esse impasse, o Diretor do Sindicato acrescenta que,

"[O tópico] que demorou e não fechou entrava em discussão permanente, como a terceirização. Agora é a terceirização dessa área. Tudo bem, discutia-se outras coisas e depois a terceirização. O trabalho em grupo, como era um negocio extremamente complicado, depois de 2 anos e tanto negociando - claro que não ficaram parada todas as negociações restantes do período - , emperrava alguma coisa, eles tinham que discutir, acertar internamente, depois emperrava na gente... Enquanto ficava esse vai-e-volta na negociação, entrava com outros pontos".

Outro item importante é que nos acordos a maioria dos itens discutidos eram conceitos. Ou seja, depois da "batalha" da negociação, existia a batalha da efetiva implementação desses conceitos na prática. O assessor do DIEESE diz que,

"Todos os acordos são flexíveis porque são conceituais. O que você vai discutir depois é se na prática aquilo que está sendo construído corresponde ao seu conceito que está escrito no papel, no acordo, e isso com um determinado grau de subjetividade ou de luta por um espaço aqui ou ali".

Sobre o próprio sentido e necessidade das negociações, o Diretor do Sindicato tem a seguinte idéia:

"A discussão não é fácil, porque os dois lados sabem o que querem, e o que querem é divergente. Então, para chegar num ponto de consenso, não é brincadeira. Nós sabíamos que tinha que negociar, tinha que ceder, tinha que chegar em um ponto em comum. Cada negociação é um momento, cada ponto é um equilíbrio, às vezes dá um pouquinho mais, outras vezes dá um pouquinho menos..."

Mesmo com todo esse processo de negociação, **resistências** existiram, mas não só dos operários. Outros tipos de funcionários – mestres, contra-mestres, até mesmo diretores – eram contra a mudança e criavam resistência.

No tocante aos operários, eles eram muito questionadores sobre o fato da mudança ter sido negociada ou não com a Comissão de Fábrica e o Sindicato. Então, quando os mestres queriam implantar algumas mudanças os trabalhadores os questionavam: "*A Comissão negociou isso aí? Não dá, não tá negociado...*". Se o mestre insistia na mudança, os trabalhadores apelavam à Comissão de Fábrica, e algumas vezes cruzavam os braços. Depois da negociação, o sindicato vinha e (nas palavras do seu diretor), dizia:

"Olha gente, agora tem um acordo aí, está assinado, então volta ao trabalho..."

Sobre a resistência, o Coordenador da Comissão de Fábrica diz que,

"A resistência foi forte no começo quando a empresa se negava a negociar e a abrir o jogo, no que ela pretendia. Foi o

momento assim, mais difícil. Agora, durante o processo de negociação dos acordos também houve vários momentos em que os trabalhadores tiveram que fazer manifestações, greve, porque a negociação emperrava. Porque não conseguia andar, porque os interesses eram assim. [Então] fazia greve na fábrica, um dia em uma área, outro dia em outra”.

E porque existia essa resistência? Kanter e Kotter enumeram uma série de razões para a resistência; uma delas é o medo que os trabalhadores têm de não ser mais capazes de realizar os novos processos, ou a dúvida de que suas habilidades serão úteis na nova situação. Há a dúvida de que se eles serão capazes de acompanhar a mudança ou não.

Sobre essa questão o Coordenador da Comissão de Fábrica diz que,

“Toda mudança de cultura é complicada. Você tem um modelo de produção desde que o cara entrou aqui, sempre naquele modelo... Então, uma das coisas que mais assustava o trabalhador era a questão da flexibilidade. Um operador de uma célula que trabalha aqui no começo da fábrica podia ir para uma célula lá no final da fábrica, porque ele é um operador de célula. Então, imagine um cara com 20 anos naquele mesmo local, com aquela mesma chefia, de repente ir trabalhar no fundão da fábrica... Então é lógico que esse negócio assustava”.

Outro ponto importante é analisar a resistência que vinha dos níveis hierárquicos intermediários, mais especificamente os mestres e contra-mestres. Além dos motivos que os operários tinham para “temer” uma mudança, os mestres e contra-mestres enfrentavam mais dois: (i) a possível perda de poder, com a implantação dos grupos de trabalho, e (ii) a própria extinção da função, ou seja, o desaparecimento do seu nível hierárquico na estrutura da empresa.

Este último tópico foi particularmente importante na Mercedes-Benz pois entre as mudanças ocorreu um grande achatamento da estrutura

organizacional. Onde antes existiam oito níveis (*diretor, diretor adjunto, gerente de área, gerente do departamento, chefe de divisão, chefe de seção, mestre e contra-mestre*), passaram a existir cinco (*diretor, diretor adjunto, gerente, supervisor de seção e mestre*).

A resistência exercida pelo mestre não é consenso entre os entrevistados. Alguns dizem que eles eram focos importantes de resistência, outros não. A engenheira e o Diretor Adjunto de Qualidade acreditam que houve sim uma certa dificuldade com o mestre, principalmente pela perda de poder quando da implementação do trabalho em grupo, por ter que enfrentar uma situação onde o mestre teria que discutir e ouvir muito mais do que antes. A engenheira diz que,

"De modo geral, com o horista foi mais fácil de mudar, o mais difícil foi a parte de chefia. É a mais complicada porque envolve perda de poder, de uma série de outras coisas... Agora, teve mestres que foram super-fáceis, outros que não... Não só mestres, mas supervisores e gerentes também..."

Outro ponto que Kotter menciona como motivo para resistência é quando existem falhas na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, e os escalões inferiores não sabem muito o que pode acontecer. É o que Kanter chama de fator "*Surpresa!*". E o porta-voz da montagem final entrevistado menciona exatamente esse ponto:

"Se os mestres reclamaram, não chegou até o nosso conhecimento, mas os contra-mestres, que viviam mais com a gente, a gente percebia que eles reclamavam, porque também estava escuro para eles, porque as informações não chegavam também para os mestres e contra-mestres, paravam no supervisor..."

De outro lado, o Coordenador da Comissão de Fábrica refuta a idéia dos mestres e contra-mestres como maior fator de resistência:

"O maior foco de resistência foi com os trabalhadores (...) porque [*com os mestres e contra-mestres*] a empresa fez um trabalho muito bom com eles no começo, para que não fizessem gol contra. Eu acho que não teve grandes problemas com eles. Eles sabiam que a tendência era diminuir, mas o acordo também dizia que o pessoal afetado, seja ele de nível hierárquico ou não, não podia ser demitido. Seria remanejado, virava mestre, técnico".

Para que os mestres e contra-mestres não se tornassem foco de resistência, a Mercedes investiu muito em **treinamento**, fez uma reciclagem nos funcionários para que eles pudessem aprender a lidar com a nova situação. O Coordenador da Comissão de Fábrica diz que,

"Na Alemanha, quando a gente esteve lá visitando, o pessoal da Comissão de Fábrica dizia que o maior dificultador lá era o pessoal da chefia, porque lá não foi feito esse trabalho com eles, essa preparação. Ficavam torcendo para dar errado, para o negócio não funcionar..."

E a Mercedes-Benz do Brasil realmente investiu bastante em **treinamento**. O operador de montagem diz que,

"A gente já fez vários cursos aqui dentro, sobre ISO-9000, Kaizen, qualidade (...). Antes [*da mudança*] não tinha quase curso nenhum, mas depois que acelerou a mudança é que foi criado um monte de curso. Teve curso de uma semana, de um dia inteiro, de meio período..."

A empresa elaborou um programa de treinamento bastante extenso, principalmente quando da implantação do trabalho em grupo. No treinamento dado aos operadores de cada grupo, constavam os seguintes módulos³⁷:

³⁷ Boletim Informativo produzido pela Mercedes-Benz, no. 1, Agosto de 1995.

- Integração;
- Sensibilização para trabalho em grupo;
- Administração de Conflitos;
- Apresentação de Idéias;
- Competitividade;
- Conhecimento do produto/processo;
- MPM (TPM);
- Qualidade;
- Produtividade / Flexibilidade / Melhorias Contínuas;
- Solução de Problemas;
- Motivação e energização de grupos.

Um outro treinamento era dado aos mestres. Este treinamento continha os seguintes tópicos:

- Resumo dos módulos técnicos e comportamentais desenvolvidos para os operadores;
- Administração de pessoal;
- O papel do mestre no contexto do trabalho em grupo;
- O mestre como educador, facilitador e energizador.³⁸

Kotter (1979) diz que um dos métodos que a empresa tem que lidar com a resistência é através de treinamento, para que os funcionários percebam a necessidade da mudança e a lógica do processo. Essa outra “função” do treinamento era bem visível para os trabalhadores. O operador da linha de montagem diz que:

“(...) Os cursos auxiliam muito a empresa também. Começou a mostrar um outro conceito para o trabalhador, porque da necessidade daquela mudança, e aí o pessoal foi assimilando

melhor (...) Nesses cursos ela colocava sempre a necessidade de você estar produzindo com qualidade, então aquilo vai criando uma certa facilidade, um certo entendimento na cabeça do pessoal para manter a paciência, que tem que trabalhar bem, montar bem, para poder vender e conseqüentemente (...) continuar com o emprego. Isso o pessoal assimilou muito bem".

A participação do Sindicato e do DIEESE no processo de treinamento se dá de duas maneiras, que poderíamos chamar livremente de "ativa" e "passiva". Na forma "passiva" o sindicato participava dos cursos dados aos funcionários como "ouvinte". Isso ocorreu no treinamento dado aos operários dos primeiros grupos, onde uma ou duas pessoas do sindicato também faziam o curso.

A forma "ativa" ocorre quando o sindicato ou o DIEESE dá o curso. Isso ocorreu de duas maneiras: durante os seminários que os próprios funcionários do DIEESE ou convidados (como, por exemplo, os professores do DEP ou da Fundação Vanzolini) davam para a Comissão de Fábrica; ou durante o módulo inicial no treinamento que a empresa dava aos funcionários, em que a empresa dava uma hora para que a Comissão de fábrica, o Sindicato e o DIEESE conversassem com os operários. Sobre essa atuação, o assessor do DIEESE diz que,

"Num momento que foi uma prévia do programa de treinamento da empresa, em que o sindicato tinha uma hora com o pessoal que ia fazer parte dos grupos piloto, o sindicato fez uma reunião no centro de treinamento e nós passamos para o pessoal que ia entrar em grupo o que tinha sido o acordo, o que ia ser o programa de treinamento, o que significava aquela história de grupo no nosso ponto de vista, o que a gente queria reforçar, o que a gente queria que eles brigassem, se impor. Coisas do

³⁸ Boletim Informativo produzido pela Mercedes-Benz, no. 2, Setembro de 1995.

tipo .E aí eles entravam no programa de treinamento da empresa”

O Coordenador da Comissão de Fábrica considera que os seminários que foram dados pelo DIEESE foram muito importantes para que eles se sentissem preparados para discutir com a empresa as diversas questões que surgiam durante as negociações. Ele diz,

“*[Essa mudança]* é um caminhão que caiu na cabeça da gente. E você tem que entender. Foi então um processo forte de aprendizado. O Sindicato teve que investir um bocado, contratando assessoria para ajudar a gente a entender esse processo e discutir tranqüilo com a empresa...”

O diretor do Sindicato acrescenta que,

“Foi muito importante para nós o Luiz Paulo *[Bresciani]*, Mário Salerno, também o pessoal da Fundação Vanzolini, *[Mauro]* Zilbovicius, o Roberto Marx, que nos auxiliaram, fizeram seminários com a gente, trouxeram elementos, deram orientação técnica e teórica, andaram acompanhando todos os passos da negociação, sugeriram... Foi uma integração muito rica naquele momento”³⁹.

Finalmente, abordaremos como o processo de negociação e implantação das mudanças foi afetado por um episódio não previsto em nenhum momento na literatura consultada: a demissão de 1.282 trabalhadores em setembro de 1995.

Essas demissões ocorreram devido à crise pela qual o setor passou entre 1995 e 1996, quando a produção de caminhões e ônibus na Mercedes-Benz foi

³⁹ Mário Salerno, Roberto Marx e Mauro Zilbovicius são professores do Departamento de Produção da POLI e da Fundação Vanzolini.

muito afetada. Para se ter uma idéia do “*estrago*” (nas palavras de um entrevistado) que ocorreu, basta ver que a produção de veículos na empresa foi de 30.664 no ano de 1996, enquanto em 1995 foram produzidos 41.253 e em 1994, 40.253 veículos. (Ferro, 1998: 369).

Com as demissões, o sindicato sentiu que havia ocorrido uma quebra na relação entre trabalhadores e empresa que vinha se mantendo durante o processo de negociação. Com isso, resolveu se retirar do processo de negociação. O assessor do DIEESE diz que,

“(...) aconteceu uma quebra de confiança, e havendo essa quebra de confiança, a Comissão não se sentiu habilitada, respaldada, inclusive politicamente pelo conjunto de trabalhadores da fábrica, a estar fazendo aquele acompanhamento, aquele monitoramento, como deveria ter sido feito, e era proposto que se fizesse. (...) Então houve esse processo de estranhamento e de afastamento entre empresa e sindicato...”

A visão da engenheira de qualidade sobre esse fato não é muito diferente:

“As demissões de 1995 atrapalharam bastante, porque estava vindo numa negociação com o sindicato, chegou num determinado momento em que o sindicato não estava sabendo de nada e mandaram embora. E aí, como é que fica? E por causa dessas demissões houve que meio uma ruptura e não se sabia mais: a gente continua no trabalho em grupo ou não continua? Fica contra a empresa, a favor da empresa, conversa, não conversa? Então ficou uma situação assim”.

Ele também comenta sobre a postura que a empresa tomou:

“E a postura que a gente tomou, pelo menos em relação ao trabalho em grupo, foi a seguinte: ‘Eu vou continuar chamando o sindicato para participar de todas as reuniões de

monitoramento'. Em algumas áreas o sindicato participava, em outras áreas eles não iam, boicotavam..."

O Diretor do Sindicato acrescenta que essas demissões acarretaram uma reação emocional grande por parte das pessoas que estavam na negociação:

"O nosso pessoal - não era uma coisa racional, era emocional, estava com raiva das pessoas - dizia: 'Como vou fazer [para negociar] se eu estou com raiva dessas pessoas? Estou fora'".

Depois da ruptura, a empresa continuou implantando o trabalho em grupo na fábrica, de uma forma diferente da que tinha sido discutida nos acordos (principalmente na questão salarial e de velocidade). E essa implantação não foi acompanhada de forma completa pelo sindicato - pois eles tinham saído da mesa de negociação.

O Coordenador da Comissão de Fábrica diz que, nesse caso,

"A Postura da Comissão foi a seguinte: que a empresa tinha rasgado o acordo, e a maneira como ela estava introduzindo as células, o Kaizen principalmente, era de uma maneira autoritária (...) Agora, em uma época de produção em baixa, tudo que você pode fazer é reclamar. Ficou no campo da denúncia..."

Mas o sindicato e a Comissão de Fábrica também analisam que abandonar as negociações talvez não tenha sido a melhor postura deles naquele momento, que teria sido melhor continuar na mesa de negociações. O Diretor do Sindicato diz que;

"Eu acho que nós cometemos um erro e que eu não faria igual depois da demissão de 1995. Nós dissemos 'Já que você nos trataram desse jeito, agora o problema é de vocês, nós vamos ficar aqui, não queremos mais fazer essa discussão com vocês'... Acho que aí houve uma falha da gente. Devia ter falado: 'Foi errado o que aconteceu, mas vamos continuar discutindo os pontos'. Eu acho que isso foi um erro."

Percebemos então como um agente externo às discussões e à mudança pode causar uma profunda reviravolta no processo e, algumas vezes, prejudicar todo um trabalho quase consolidado.

III.6 OS RESULTADOS OBTIDOS E O PROJETO FÁBRICA 2.000 HOJE

As mudanças contidas no Projeto Fábrica 2.000 ainda não foram completamente implementadas na fábrica da Mercedes-Benz. Algumas células de manufatura ainda estão sendo criadas, vários Kaizens ainda são necessários, muitos operários ainda não trabalham em grupos. Segundo nos disse o Diretor Adjunto de Qualidade, até a metade de 1997 existiam 180 grupos semi-autônomos, e a previsão era de que até 1999 esse número chegasse a trezentos e cinquenta.

Porém, mesmo o projeto não tendo acabado, inúmeras mudanças são perceptíveis na empresa. Em uma análise mais quantitativa dessas melhorias, podemos citar alguns indicadores. A **produtividade**, por exemplo. Entre 1990 e 1996, o número de veículos produzidos por funcionário aumentou quase 100% (de 1,5 para 2,8). A empresa vendeu, nessa mesma época, quase US\$ 250 milhões em equipamentos e máquinas para diminuir seu **ativo imobilizado**, e os **tempos de fabricação** caíram entre 30 e 40%. Também o **preço** para o consumidor final dos produtos da Mercedes-Benz diminuiu: houve uma queda de 20% entre 1992 e 1996. (Ferro, 1998: 369).

Mas existem outros sinais, mais qualitativos, das melhorias ocorridas.

Estes sinais foram observados pelas entrevistas feitas. Os entrevistados afirmam que hoje os operários trabalham, em geral, de uma **forma melhor** do que trabalhavam antes. O trabalho aumentou, mas com isso também veio o aumento de **responsabilidade, autonomia e conhecimento** que não existia antes. O operador da linha de montagem diz:

"[Antes das Mudanças] a pressão era muito grande, naquela época funcionava o chicote mesmo... [Agora] a forma de você trabalhar melhorou bastante (...), ficou bem melhor mesmo. Eu prefiro do jeito que tá hoje, entendeu?"

Ele faz uma crítica à redução do número de trabalhadores, mas reafirma sua opinião:

"Foi ruim porque perdeu muito posto de trabalho com todas essas mudanças, mas no geral ficou bem melhor para a gente trabalhar".

O assessor do DIEESE complementa dizendo que até visualmente a fábrica mudou, mas uma série de coisas ainda está para ser feita:

"Bem, olhando para a empresa... Você entra na empresa hoje, é outra fábrica, é completamente outra fábrica. Eu acho que a empresa em boa parte conseguiu se reestruturar muito rapidamente, mais do que a gente imaginava. Mas ela tem muita coisa para fazer ainda, seja em termos de célula, seja em termos de grupos, seja em termos de sintoma..."

Ele prossegue, dando exemplos dessas diferenças:

"Quando você olha a montagem final é uma maravilha, agora você desce no porão e olha a pré-montagem, aquilo é um inferno, mas está escondido. A pré-montagem é claramente um lugar que precisa de tratamento. Ou seja, jogou-se todos os problemas da montagem para a pré-montagem.. Do ponto de vista das células tem muita coisa para fazer ainda, principalmente em termos de ergonomia.. Do ponto de vista dos grupos, eu acho que eles [a empresa] ainda, assim como nós, não têm muita clareza da contribuição..."

Sobre essa contribuição do trabalho em grupo para a empresa, o Coordenador da Comissão de Fábrica diz que,

"[A empresa] tem um certo desencanto com o trabalho em grupo, porque quando se discutia na época, eles achavam que era a grande sacada... É claro que o trabalho [em grupo] melhora uma pancada de coisas, mas não é aquela solução para tudo..."

Para avaliar o grau de aceitação das mudanças e de satisfação dos trabalhadores, a empresa distribuía, a cada três meses, um questionário para os trabalhadores avaliarem o trabalho em grupo. Eram 12 perguntas, que iam desde "Você se dá bem com seu mestre?" até "Você gostaria de voltar à sistemática anterior, de continuar trabalhando em grupo, ou de outras alternativas?". E, segundo a engenheira da montagem,

"Deu 90% continuar trabalhando em grupo, mesmo com 95% das respostas dizendo que o trabalho tinha aumentado. E realmente [o trabalho] aumentou, antes não faziam uma série de coisas que hoje fazem, de pequenas manutenções, de TPM, mas com tudo isso eles têm uma autonomia que eles não tinham antes. E isso, de uma certa maneira, é uma coisa que eles gostam, onde eles estão crescendo..."

Durante uma mudança desse porte, problemas sempre ocorrem e erros sempre são cometidos. Além disso, ao olhar o passado, muitas vezes fica a impressão de que poderia ter-se agido de forma diferente, ou algo que foi feito não deveria tê-lo sido – e vice-versa.

A engenheira de montagem percebe dois erros nas ações tomadas pela empresa. Em primeiro lugar, a escolha das áreas-piloto para a implantação inicial do trabalho em grupo. Em segundo lugar, deveria ter sido feita, segundo ela, uma melhor coleta de dados e indicadores dos processos anteriores à mudança. Isto para que a comparação dos estados "antes" e "depois" pudesse realmente ser significativa e indicar alguma modificação (piora ou melhora) nos processos. Ela diz que,

"Na escolha dos pilotos, nós pensamos em diversas coisas, mas no fim acabamos optando por áreas que não estavam muito nesse padrão. A gente pediu isso para os supervisores e gerentes, mas cada um entendeu mais ou menos do seu modo, e acabou.. [Na parte da coleta de dados], ela não foi feita e quando a gente ia implantar o trabalho em grupo, a gente tinha um histórico pequeno daquela área para acompanhar, só de seis meses..."

Um outro item que ela teria feito diferente seria a ordem dos **treinamentos**. Ao invés de começar os cursos com os horistas, depois mestres, supervisores e finalmente os gerentes, ela teria feito o contrário, treinando o gerente em primeiro lugar. Isto porque, segundo ela,

"Se o gerente comprou a idéia, pode esquecer que os debaixo vão comprar, e daí os outros vão comprar. Isto é impressionante".

Sobre a questão do treinamento, o assessor do DIEESE também acha que algumas coisas poderiam ter sido diferentes, principalmente a quantidade de cursos e aulas que foram ministrados. Ele diz que,

"Poderíamos dar uma carga muito maior de treinamento para os representantes da Comissão que estavam nos grupos de monitoramento local, uma carga muito maior do que a gente deu. Porque eu acho que em algum espaço da fábrica a gente ficou vulnerável, não sei em que parte. Mas eu diria que a falta de treinamento dá brecha para que a realidade seja muito diferente da filosofia discutida."

E essa questão – o que foi **acordado versus** o que foi **implantado** – tem muita importância no processo atual. Isto porque esta sendo formada uma Comissão, com cinco membros da diretoria e gerência da empresa e cinco membros da Comissão de Fábrica, para discutir as mudanças efetuadas, e verificar quais estão dentro ou não dos acordos. Serão revistos todas as células,

todos os grupos semi-autônomos e os Kaizens efetuados. O Coordenador da Comissão de Fábrica diz que,

"O acordo que a gente fez, o modelo, a empresa sabe que ele é muito bom. Ele prevê tudo. O problema é que o que está no papel não está na realidade prática. Então, eu acho que dessa vez a empresa se convenceu [*a rever as mudanças*]..."

Finalizamos este capítulo com a resposta que o Coordenador da Comissão de Fábrica deu ao ser perguntado se ainda faltava muito para o Projeto Fábrica 2.000 estar completo:

"As mudanças são permanentes. A gente, para tornar realidade o que está nos acordos, ainda tem muito chão pela frente. Tem um processo que não acabou ainda, e que não vai acabar tão cedo".

Como já dizia Heráclito, "*a única constante é a mudança*".

III.7 CONCLUSÃO

Tivemos neste trabalho o objetivo de discutir a postura dos trabalhadores em um processo de mudança organizacional. Escolhemos analisar o Projeto Fábrica 2.000, implantado na Mercedes-Benz do Brasil, pois lá poderíamos analisar não só a postura dos trabalhadores enquanto indivíduos, mas principalmente enquanto membros de um grupo organizado, com poder de negociação – o Sindicato.

Parte dos autores que foi consultada neste trabalho (Kanter et al, Kotter, Lawrence) refere-se ao comportamento dos trabalhadores sem tecer nenhuma consideração quanto às suas entidades de classe ou grupos representativos. Outra parte dos autores (Bresciani, Salerno) discute a postura que o trabalhador apresenta coletivamente, assim como as formas de ação que o Sindicato pode se utilizar para manifestar sua concordância ou discordância do processo.

É interessante analisar algumas das diferenças entre essas duas posturas que os trabalhadores podem apresentar (enquanto indivíduo ou enquanto grupo).

Primeiramente, percebemos que a influência que o Sindicato pode ter em uma negociação é muito maior do que a de um trabalhador sozinho. Não só pelos fatos básicos do Sindicato representar um grande número de trabalhadores e de uma decisão sua (por exemplo, a decretação de um greve) ter um efeito muito maior na fábrica do que uma decisão individual, mas também porque a influência que o Sindicato exerce se dá em um contexto muito mais amplo.

Isto é muito perceptível ao analisarmos a tipologia que Bresciani (1995) propõe para a ação sindical. Entre as diferentes maneiras em que ele classifica a influência exercida pelos trabalhadores, vemos que algumas não podem ser exercidas por trabalhadores individualmente. É o caso da influência legal ou da influência institucional. Outro tipo, a influência contratada, perde muito de seu valor se o acordo não tiver sido assinado pelo grupo mais representativo possível.

Outro ponto que evidencia a maior influência que o Sindicato pode ter, comparado a influência de um trabalhador, é relativo à complexidade do processo. No caso em que estudamos, a pauta de mudanças mostrou-se bastante complexa e abrangente. Para entender as modificações que estavam sendo propostas e ter uma base de conhecimento para poder discutir os possíveis benefícios e prejuízos, o Sindicato lançou mão de uma série de ferramentas: seminários, cursos, convênios com assessorias técnicas, institutos de pesquisa e universidades, viagens ao exterior. E um trabalhador sozinho dificilmente conseguiria dispor de tantas alternativas assim.

Mais um ponto importante que merece ser comentado: o respaldo que uma negociação com o Sindicato dá para os trabalhadores. No nosso estudo, foram relatadas algumas situações em que mudanças eram comunicadas aos trabalhadores e sua resposta imediata era: *"O Sindicato já negociou isso? Só mudo se o Sindicato já tiver negociado..."*. Percebe-se a força que um Sindicato representativo e com peso nas negociações consegue transmitir aos trabalhadores. Quando um trabalhador sem respaldo de um grupo forte e atuante teria coragem de ter semelhante postura?

Além das diferenças de postura, percebe-se que a presença de um Sindicato forte como um dos atores no processo de negociação e implantação

das mudanças exige que uma série de táticas e estratégias da empresa seja modificada.

Um dos tópicos que mais merece atenção neste caso é a comunicação entre empresa e trabalhadores. Como mencionado por diversos autores, é dever fundamental da empresa manter seus funcionários informados sobre a necessidade da mudança, seus objetivos e seu andamento, se ela quiser contar com o apoio desses funcionários, ou pelo menos evitar maiores resistências. Ou seja, esse tópico já é importante mesmo quando não entra em cena o sindicato. Quando então este novo agente surge, o tópico comunicação passa a ter mais relevância ainda.

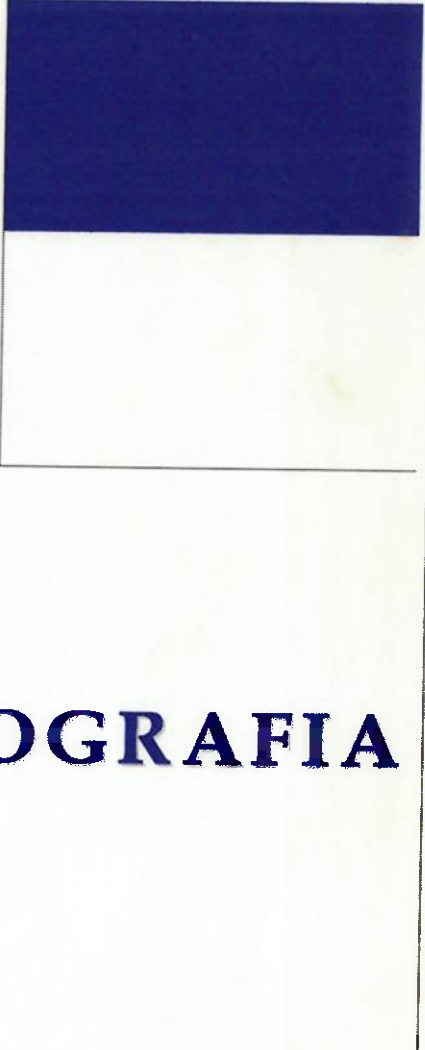
No caso do Sindicato, a comunicação é fundamental porque essa é uma das mais poderosas armas que ele tem para informar, conscientizar e mobilizar os trabalhadores. Nas nossas entrevistas percebíamos que os trabalhadores liam com muita atenção qualquer jornalzinho, informe ou boletim preparado pelo sindicato. Era através desses meios que o sindicato informava sobre os progressos e as conquistas realizadas, assim como o que ainda estava por vir.

Já do lado da empresa, a comunicação passa a ser mais importante exatamente pelo motivo mencionado no parágrafo acima: se o sindicato utiliza de uma forma muito boa as ferramentas de comunicação, a empresa não pode permitir que ele seja o único agente a utilizar essa estratégia. Ela tem que, no mínimo, utilizar as mesmas armas: boletins, informes, jornais. Isso para passar a sua visão do processo, do andamento e dos próximos passos. Também pelas entrevistas, vimos que a Mercedes-Benz se preocupou com esse aspecto, utilizando os meios descritos acima e também outros, como reuniões, encontros externos, discussões abertas.

Um outro tópico que também merece atenção neste caso é o treinamento. Como mencionado na literatura, o treinamento é uma arma poderosa que a empresa pode utilizar para informar e motivar os trabalhadores, além de diminuir a sua resistência à mudança. Percebe-se que a empresa utilizou-se muito disso no Projeto Fábrica 2.000, principalmente quando da implantação do trabalho em grupo. Foram promovidos vários cursos, seminários e reuniões com esse objetivo.

O sindicato também se utilizou dessa ferramenta, e de dois aspectos diferentes. Em primeiro lugar, o sindicato treinou a si mesmo. Para estar pronto para as discussões e negociações que estavam por vir, o sindicato promoveu palestras e cursos para os membros da Comissão de Fábrica, para os sindicalistas e para seus colaboradores. Depois, o sindicato treinou os trabalhadores. Não de uma forma muito extensa nem detalhada, mas conseguindo um espaço no início do treinamento dos primeiros grupos semi-autônomos. Nesse treinamento, conseguia passar a sua visão do que estava acontecendo, e atentava para os pontos que os trabalhadores deveriam prestar mais atenção.

Outros tantos itens, detalhes, técnicas, táticas e estratégias sofrem modificações ou mudam seu grau de importância quando, durante um processo de mudança, o trabalhador participa através de um grupo estruturado e coordenado, ou seja, quando o sindicato faz parte da negociações. O que tentamos mostrar aqui é que essa contribuição/modificação que o sindicato adiciona ao processo, ainda não está totalmente clara na literatura, nem é tratada com a profundidade que merece. Esperamos que tenhamos contribuído para mudar um pouco essa situação.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ANDERY, M.A., et al. *Para compreender a ciência*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1992.
- ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. O Consórcio modular da VW: um novo modelo de produção. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., org., *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997.
- BRESCIANI, L.P. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: LEITE, M.P., org. *O Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindical no Brasil*. Campinas, Papirus, 1997a.
- _____. Na zona do agrião: a nova agenda da negociação coletiva. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., org. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997b.
- _____. *Tecnologia, organização do trabalho e ação sindical: da resistência à contratação*. São Paulo, 1991. 279p. Dissertação Mestrado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- _____.; BENITES, F. A. *Negociações tripartites na Itália e no Brasil: o acordo nacional e as câmaras setoriais*. São Paulo, LTr, 1995.
- COMIM, A.A., CARDOSO, A.M., CAMPOS, A.G. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., org. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997.
- DIEESE, Subseção Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. *Brazilian automotive industry main information: topics*. São. Bernardo, 1997, mimeo.
- _____. *The Brazilian metalworkers and the new factory's challenge: a negotiated change at Mercedes-Benz*. São Bernardo, 1995. (Apresentado ao International Industrial Relations Association Congress, Washington, 1995, mimeo.)
- _____. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção*. São Paulo, 1994.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F., PEREIRA, M.I. *Gestão empresarial: de Taylor até nossos dias*. São Paulo, Pioneira, 1997.

- FERRO, R.O. Brasil na rota da mentalidade enxuta. In: WOMACK, J.P.; JONES, D.T. A mentalidade enxuta nas empresas. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- GRANJA, E.C.; KREMER, O.S., Citações no texto e notas de rodapé: manual de orientação. São Paulo, SBD – IPUSP, 1991.
- KANTER, R.M. The change masters: innovation and entrepreneurship in the american corporation. New York, Simon & Schuster, 1984.
- _____.; STEIN, B.; JICK, T.D. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York, Free Press, 1992.
- KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, v.73, n.2, p.59-67, Mar./Apr. 1995.
- _____. Liderando mudança. São Paulo, Campus, 1997.
- KOTTER, J.P., SCHLESINGER, L.A. Choosing strategies for change. Harvard Business Review, v.57, n.2, p.106-114, Mar./Apr. 1979.
- LAWRENCE, P.R., How to deal with resistance to change. Harvard Business Review, v.47, n.1, p.4-13, Jan./Feb. 1969.
- MARX, R. Trabalho em grupo, polivalência e controle. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., org. De JK a FHC: a reinvenção dos carros. São Paulo, Scritta, 1997.
- OLIVEIRA, F.E.B. Mesa redonda: neoliberalismo, globalização e desemprego. (Trabalho apresentado na Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 48., São Paulo, 1996.)
- PRICE WATERHOUSE. Mudando para melhor (better change). São Paulo, Atlas, 1997.
- SALERNO, M.S. Restruturação produtiva e sindicatos. (Trabalho apresentado no Encontro Anual da ANPOCS, 17., Caxambu, 1993).
- _____. (coord.); ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; DIAS, A.V.C. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. São Paulo, 1998, Relatório de Pesquisa, mimeo.

_____. A indústria automobilística na virada do século. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., org. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. *Dez anos de comissão de fábrica da Mercedes-Benz do Brasil*. São Bernardo, 1994, (video).

WOMACK, J.P; JONES, D.T. *A mentalidade enxuta nas empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.



ANEXO

ROTEIRO DE LEVANTAMENTO

1. Perfil do Entrevistado

- ✓ Nome
- ✓ Idade
- ✓ Função atual
- ✓ Função na época do início do Projeto

2. Caracterização da Mercedes-Benz antes do P.Fábrica 2.000

- ✓ Como era a fábrica antes do P.Fábrica 2.000?
- ✓ Como era a produção?
- ✓ Como era o ritmo?
- ✓ Como era a relação entre horistas e mestres?
- ✓ Como eram as relações hierárquicas?

3. Formas de Comunicação

- ✓ Como você ficou sabendo do P.Fábrica 2.000?
- ✓ Quem disse isso para você?
- ✓ Como a empresa comunicou o P.Fábrica 2.000?
- ✓ Como os trabalhadores eram informados?
- ✓ A empresa informava os próximos passos?
- ✓ O que os trabalhadores sabiam do P.Fábrica 2.000?

4. Objetivos da Mudança

- ✓ Você sabia os objetivos da mudança?
- ✓ Existia um objetivo claro?
- ✓ Você concordava com esse objetivo?
- ✓ Você achava que isso era necessário?

5. Liderança

- ✓ Você conseguia perceber quem eram os "pais" do P.Fábrica 2.000?
- ✓ Os trabalhadores percebiam isso?

6. Negociação

- ✓ Quando a diretoria da fábrica começou a conversar com a Comissão de Fábrica?
- ✓ E com os operários?
- ✓ Eram conversas diferentes?
- ✓ Como era o processo de negociação?
- ✓ Quem participava desse processo?
- ✓ Todas as mudanças foram negociadas?
- ✓ Você sentiam que as suas idéias eram "ouvidas"?
- ✓ Quais os maiores problemas que ocorreram na negociação?

7. As Mudanças

- ✓ As mudanças começaram na fábrica inteira, ou somente em alguns locais?
- ✓ Porque nesses locais?
- ✓ As mudanças foram rápidas ou lentas?

8. As Resistências

- ✓ Você sentia que o P.Fábrica 2.000 estava avançando?
- ✓ Os trabalhadores estavam satisfeitos?
- ✓ Quais as maiores resistências à mudança?
- ✓ De quem partia essa resistência?

9. Avaliação do P.Fábrica 2.000 e Situação Atual

- ✓ Como você avalia o P.Fábrica 2.000 hoje?
- ✓ Ele deu certo?
- ✓ Se a mudança fosse feita outra vez, o que você faria de diferente?