

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO

**FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E POLÍTICAS DE
QUALIFICAÇÃO/TREINAMENTO E REMUNERAÇÃO –
estudo de casos em indústrias metal-mecânicas de Porto Alegre**

ANA CRISTINA DE MONTEIRO LESSA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, fevereiro de 2001.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini

Presidente: Dr^a. Marina Keiko Nakayama

EXAMINADORES: Dr^a. Marina Keiko Nakayama
(PPGA/UFRGS)

Dr^a. Carmem Grisci (PPGA/UFRGS)

Dr^a. Naira Lima Lapes (IFCH/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Foram muitos aqueles que contribuíram para a execução desse trabalho, aos quais eu gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos, em especial:

À Prof^a. Valmiria Carolina Piccinini, que acompanhou toda a trajetória desse trabalho, pela atenção despendida e compreensão nos momentos difíceis.

Às professoras Marina Keiko Nakaiama, Carmem Grisci e Naira Lima Lapis, por terem gentilmente aceito o convite para integrarem a Banca de Defesa de Dissertação.

Aos meus pais, à Zizi, à Juliana, à tia Mozinha e à vó Silvia pelo reconhecimento diário de meu esforço, em especial ao meu pai pela ajuda valiosa e pelos momentos de conforto, de carinho e de apoio emocional.

Ao Jorge pelo apoio, compreensão, carinho e incentivo constante durante a elaboração desse trabalho e por sempre ter acreditado em mim.

Ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul (SINMETAL), pela disponibilidade de acesso às informações requisitadas.

Às empresas que me possibilitaram a realização dessa pesquisa, bem como a todos entrevistados que gentilmente me receberam e compartilharam de suas experiências profissionais e de vida.

Aos amigos e colegas de curso André, Dori, Zé e Juan que me acompanharam durante o curso de mestrado, dividindo experiências e compartilhando os momentos de lazer.

Às grandes amigas Simone van der Halen, Divane Leal Braga e Rosana Ferreira, companheiras de todas as horas, pela confiança, pela lealdade e pelo apoio emocional nos momentos difíceis, sempre prontas a ouvir meus desabafos.

Aos amigos e colegas do Tribunal de Contas do Estado, especialmente à Eunice, ao Dario e ao Giba por terem compreendido os meus esforços durante a realização desse trabalho e, principalmente, pelo incentivo e confiança transmitidos.

*"O homem não é senão o seu projeto, e só
existe na medida em que se realiza."
Jean Paul Sartre (1905-1980)*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT	xi
APRESENTAÇÃO.....	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1.2 Objetivos Específicos.....	6
1.2 JUSTIFICATIVA	6
2 FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	8
2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE FLEXIBILIDADE	8
2.1.1 A Flexibilidade Numérica.....	16
2.1.2 Externalização	22
2.1.3 A Flexibilidade Funcional	27
2.2 DEBATES RELACIONADOS À QUESTÃO DA FLEXIBILIDADE DO TRABALHO.....	31
2.3 FLEXIBILIDADE TRABALHO X POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO/TREINAMENTO E REMUNERAÇÃO	34
3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	36
3.1 QUALIFICAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	45
3.1.1 Qualificação: noções conceituais.....	45
3.1.2 Mudanças em Termos de Qualificação	47
3.1.3 Treinamento e Desenvolvimento: conceitos	49
3.1.4 A Experiência Brasileira.....	50
3.2 A REMUNERAÇÃO/COMPENSAÇÃO.....	53
3.2.1 Mudanças nos Sistemas de Remuneração	53
3.2.2 Estratégias de Remuneração.....	55
3.2.3 Estratégias de Remuneração nas Empresas Brasileiras	62
4 METODOLOGIA.....	65
4.1 Modelo de Investigação	65
4.2 Critérios para Seleção das Empresas	68
4.2.1 Primeira Etapa da Pesquisa.....	68
4.2.2 Segunda Etapa da Pesquisa	69
4.3 CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS NO ESTUDO DE CASOS	70
4.3.1 Nível Gerencial	70

4.3.2 Nível Operacional	72
4.4 COLETA DE DADOS	74
4.4.1 Primeira Etapa da Pesquisa	74
4.4.2 Segunda Etapa da Pesquisa	75
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	78
4.6 MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA	80
4.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	81
4.8 O SETOR METAL-MECÂNICO	82
5 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA DE LEVANTAMENTO DE DADOS	86
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	86
5.2 FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	87
5.2.1 Práticas de Terceirização	87
5.2.2 Flexibilidade Numérica	89
5.2.3 Flexibilidade Funcional	92
5.3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	93
6 ESTUDO DE CASO EMPRESA EA	95
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	95
6.2 FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	98
6.2.1 Flexibilidade Numérica	99
6.2.2 Terceirização/Subcontratação	110
6.2.3 Flexibilidade Funcional	112
6.3 POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO/TREINAMENTO E REMUNERAÇÃO	116
6.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	122
7 ESTUDO DE CASO EMPRESA EB	133
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	133
7.2 FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	137
7.2.1 Flexibilidade Numérica	137
7.2.2 Terceirização/ Subcontratação	151
7.2.3 Flexibilidade Funcional	156
7.3 POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO/TREINAMENTO E REMUNERAÇÃO	168
7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	183
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	194
8.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	202
GLOSSÁRIO	204
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	207
ANEXOS	216

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS BÁSICOS DA FLEXIBILIDADE

QUADRO 2 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES

QUADRO 3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS CONCEPÇÕES ORGANIZACIONAIS

QUADRO 4 – CARGO DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

QUADRO 5 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

QUADRO 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NA EA EM FUNÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE EXISTENTES E CARGO OCUPADO

QUADRO 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NA EB EM FUNÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE EXISTENTES E CARGO OCUPADO

QUADRO 8 - ESPECIFICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA POR EMPRESA

QUADRO 9 – INDICADORES DE RH NA EB

QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS EA E EB

QUADRO 11 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE NAS EMPRESAS EA E EB

FIGURA 1 – MODELO DE FIRMA FLEXÍVEL

FIGURA 2 – RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL

FIGURA 3 - DEMONSTRAÇÃO DO SISTEMA 6X2 DA EB PARA UM DETERMINADO POSTO DE TRABALHO

FIGURA 4 – PROGRESSÃO FUNCIONAL DOS CARGOS OPERACIONAIS NA EB

FIGURA 5 - PROGRESSÃO FUNCIONAL NA EB SEGUNDO O CRITÉRIO DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES

FIGURA 6 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE DO NA EB

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DA POPULAÇÃO PESQUISADA E AMOSTRA OBTIDA POR REGIÕES

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DAS EMPRESAS QUE TERCEIRIZAM ALGUM TIPO DE ATIVIDADE

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DAS EMPRESAS QUE ADOTAM FORMAS DE FLEXIBILIDADE NUMÉRICA

TABELA 3.1 – EMPRESAS QUE EMPREGAM TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

TABELA 3.2 – EMPRESAS QUE EMPREGAM TRABALHADORES EM TEMPO PARCIAL

TABELA 3.3 - EMPRESAS QUE ADOTAM O SISTEMA BANCO DE HORAS

TABELA 4 - EMPRESAS QUE ADOTAM A MULTIFUNCIONALIDADE E/OU POLIVALÊNCIA

RESUMO

O presente estudo teve como objetivos : 1) identificar formas de flexibilidade do trabalho adotadas em indústrias do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul; 2) verificar e avaliar a possível relação entre formas de flexibilização e políticas de qualificação/treinamento e remuneração da mão-de-obra direta, difundidas em duas organizações. O modelo de investigação utilizado nesta pesquisa é predominantemente de natureza qualitativa, embora dados quantitativos também tenham sido contemplados. O estudo foi realizado em duas etapas: a primeira, que buscou atender ao primeiro objetivo, constituiu-se de uma pesquisa de levantamento de dados, abrangendo médias e grandes empresas do setor estudado; a segunda, de caráter exploratório, desenvolveu-se através da estratégia de estudo de casos, em duas organizações que fizeram parte da primeira etapa da investigação, procurando responder ao segundo objetivo. Os resultados encontrados permitem concluir que: dentre as formas de flexibilidade do trabalho, a flexibilidade funcional e as práticas de externalização de atividades são aquelas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas; a adoção da flexibilidade funcional nem sempre implica maiores investimentos em políticas de qualificação e estratégias de remuneração mais flexíveis; os trabalhadores mais atingidos pelas formas de flexibilidade numérica externa são aqueles que desempenham atividades de menor grau de complexidade, com qualificações facilmente encontradas no mercado de trabalho, evidenciando, assim, algumas características da segmentação da força de trabalho conforme o Modelo de Firma Flexível.

ABSTRACT

The main (mains) objectives of this assignment are: 1) to identify forms (kinds, patterns) of labour flexibility in companies of the metal-mechanic sectors of Rio Grande do Sul; 2) to verify (check) and (to) value the possible relation among forms of labour flexibility and qualification/training managements and payment strategy for the working class, in two companies. The investigation nature is (predominantemente) qualitative, although (even so) quantitative data had been contemplated. The research was conduct in two stages: the first one, that (tryied) to answer the first objective, was developed by a fact-finding, with large and middle size companies of metal-mechanic sectors; the second one, with exploratory qualities, was developed by the cases study strategy, with two companies that participated of the first stage of research, (trying) to answer the second objective. The research results allowed to conclude that: among the forms of labour flexibility, the functional flexibility and outsourcing (distancing) strategies are the (most) used by the companies; the (use) of the functional flexibility (nem sempre) (not necessarily) results (implicates) more investiments in qualification/training managements and in (payment strategies more flexible); the workers more affected (reached) by the external numerical flexibility are those that work in activities (de menor grau de complexidade), with qualifications easily found in the labour market, evidence, in this way, some features of the workforce segmentation such as the Model of the Flexible Firm.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho consiste em uma Dissertação de Mestrado que busca verificar se empresas do setor metal-mecânico gaúcho estão adotando formas de flexibilidade do trabalho, bem como averiguar a possível relação entre formas de flexibilização e políticas de qualificação/treinamento e remuneração praticadas em duas organizações. O estudo faz parte do Projeto Integrado desenvolvido pelo Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, que realiza pesquisas sobre o tema flexibilização, privilegiando, dentre outros setores, o metal-mecânico.

A natureza desta investigação é predominantemente qualitativa, embora dados quantitativos também tenham sido contemplados. O estudo foi desenvolvido em duas etapas, diferenciando-se quanto ao desenho de pesquisa. A primeira etapa constitui-se de um estudo descritivo, realizado através de uma pesquisa de levantamento de dados, que buscou identificar formas de flexibilidade do trabalho adotadas pelas empresas foco do estudo. De posse dos resultados obtidos, foram selecionadas duas empresas para a realização de um estudo exploratório, utilizando-se a estratégia do estudo de casos. A segunda etapa enfocou as percepções de gerentes e trabalhadores operacionais quanto às formas de flexibilidade adotadas e às políticas de qualificação/treinamento e remuneração praticadas na empresa, permitindo avaliar a possível relação existente entre as mesmas.

No primeiro capítulo, define-se a questão de pesquisa, sua contextualização e fundamentação. Ao final do capítulo, são especificados o objetivo geral e os específicos do estudo, bem como a justificativa do tema escolhido, destacando sua relevância.

Nos capítulos dois e três, apresenta-se a Base Teórico-Empírica. O capítulo dois contempla os conceitos e tipologias de flexibilidade do trabalho, bem como o atual debate acadêmico e empresarial sobre o tema. As políticas de

gestão de recursos humanos são abordadas no capítulo três, incluindo a questão da qualificação/treinamento e das estratégias de remuneração.

No capítulo quatro, descreve-se a metodologia utilizada no trabalho, especificando os passos da pesquisa quanto aos critérios adotados para a seleção das empresas e entrevistados, bem como o plano de coleta e análise dos dados e as limitações do estudo. A caracterização do setor estudado finaliza esse capítulo.

Os resultados da pesquisa de levantamento de dados são apresentados no capítulo cinco. Segue-se, nos capítulos seis e sete, respectivamente, o estudo de cada caso, em número de dois, envolvendo as empresas **EA** e **EB**, apresentando a descrição e análise dos resultados.

No último capítulo, retomam-se alguns pontos que se mostraram relevantes nas análises, apresenta-se uma breve análise comparativa quanto às formas de flexibilidade do trabalho existentes nas duas empresas estudadas, e, por fim, apresentam-se sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

1 INTRODUÇÃO

O Mundo do Trabalho tem passado por diversas transformações. A globalização da economia, a rápida divulgação das novas tecnologias, como a automatização e a informatização, a crise econômica que atinge tanto os países desenvolvidos como os que se encontram em fase de desenvolvimento, são fatores que influenciam diretamente o processo de trabalho.

A globalização dos mercados surge como a mais nova etapa do processo de internacionalização da economia mundial, acelerada por grandes inovações tecnológicas, pela abertura de fronteiras comerciais e pela reorganização dos padrões de relacionamento dos países, exemplificado na movimentação para a formação de blocos econômicos regionais (Piccinini, 1996).

O processo de globalização está obrigando as organizações a repensarem suas estratégias para sobreviverem em um mercado extremamente concorrido. Segundo Ianni (1994), a crise e o acirramento da concorrência internacional pelos mercados estimula a flexibilidade, significando a capacidade de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo, com rapidez e eficácia.

Referindo-se especificamente às mudanças no processo produtivo, ao final dos anos 60, evidenciam-se limites sociais e técnicos do regime de acumulação fordista, ocasionando seu progressivo declínio. A crescente utilização de tecnologias informatizadas e as transformações na organização do

processo de trabalho buscam adaptar o aparelho produtivo às recentes exigências de um mercado instável e imprevisível.

Conforme aponta Ruas (1994), o processo de reestruturação da economia internacional, a partir do final dos anos 70, exigiu das atividades produtivas, em geral, um amplo processo de ajustamento, principalmente no que se refere a um redirecionamento de estratégias de mercado e de produção das organizações. Os princípios fordistas de produção – grandes lotes, produção em massa, economia de escala, rígida divisão técnica do trabalho entre concepção e execução – foram postos em questão, bem como as novas condições de oferta e demanda no mercado fizeram emergir uma série de referenciais estratégicos como flexibilidade, diversidade, qualidade, entre outros.

As inovações tecnológicas, entendidas não somente referindo-se às novas tecnologias de base microeletrônica, mas também às inovações de cunho sócio-organizacional, apresentam-se como uma questão central no contexto organizacional. Diversos estudiosos apontam as novas exigências introduzidas pelo modelo de produção flexível, fruto da experiência industrial japonesa, atribuindo ao termo um sentido amplo. A propagação desse "novo modelo", em nível mundial, deveu-se à possibilidade de as organizações trabalharem com maior produtividade e menores custos, agregando também maior qualidade aos produtos.

Muito embora sejam visíveis modificações na organização industrial, decorrentes das novas demandas impostas pelo mercado, há que se destacar que não há um consenso acerca da emergência de um novo modelo produtivo. De acordo com Kovács e Castillo (1998), o debate da questão se insere em três perspectivas. Por um lado, encontram-se aqueles que anunciam a substituição do velho paradigma produtivo, baseado no modelo fordista de produção, por um novo modelo, configurando uma nova era pós-taylorista/fordista caracterizada, sobretudo, pela flexibilidade. Trata-se, nesse sentido, de exigências impostas pelas tecnologias da informação e comunicação e pelas novas condições de mercado que são entendidas como incompatíveis com

lógica da produção em massa. Por outro lado, para muitos teóricos, o modelo taylorista-fordista continua a ser o dominante, uma vez que, apesar das mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas, não há ruptura nos princípios que fundamentam a organização e funcionamento das empresas nem no conteúdo das relações sociais de trabalho, os quais continuam a ser determinados pela lógica do modo de produção capitalista. A terceira perspectiva, defendida pelos autores e considerada a mais propícia ao contexto desse estudo, parte do pressuposto de que se encontram diversos modelos de produção de acordo com as situações sociais e históricas concretas, podendo coexistir diversos modelos num determinado país, setor, região e até em uma mesma organização. A esta abordagem, está subjacente uma perspectiva não determinista do futuro, considerando que não há um único caminho a ser traçado. Desta forma, não há uma determinação mútua entre produtos, tecnologias e organização do trabalho, mas, dentro de certos limites estabelecidos por um conjunto de condições macroeconômicas, sociais e culturais (políticas governamentais, divisão internacional do trabalho, estratégias sindicais, condições de mercado, entre outras) há sempre espaço para as empresas optarem por alternativas estratégicas quanto a estas questões.

Em que pese a controvérsia existente quanto à natureza lógica das transformações em curso na organização e à gestão da produção, o fato incontestável é que as mudanças no contexto social, econômico, geopolítico e tecnológico, que estão ocorrendo mundialmente, apresentam reflexos nas estratégias organizacionais.

Diante deste cenário, a flexibilidade do trabalho vem sendo almejada pelas organizações visando uma melhor adaptação frente às exigências de um mercado instável e imprevisível. Ao adotar formas flexíveis de trabalho, as empresas buscam racionalizar o processo produtivo, reduzir custos de produção, elevar o nível de qualidade e produtividade e atender com maior eficiência às demandas do mercado (Bresciani, 1997; Roesch, 1995; Ruas, 1994; Salerno, 1993a). As diversas opções de flexibilidade de trabalho propiciam

às organizações um ajuste de suas estratégias de forma que as capacitem a permanecer competitivas no cenário econômico (Gadrey 1991; Atkinson, 1988).

Segundo Wood (1989), o debate sobre flexibilidade, relacionado à desregulamentação do mercado de trabalho e às formas de emprego, vem sendo uma questão sempre presente nas políticas e relações industriais a partir da década de 80. As políticas de governo discutem formas de reduzir a rigidez do mercado de trabalho enquanto que as organizações têm adotado práticas flexíveis, seja através da multifuncionalidade da mão-de-obra, seja pela contratação e demissão de trabalhadores.

Diversos pesquisadores abordam a questão da flexibilidade do trabalho, as formas como ela pode ser empregada bem como seus efeitos. Para alguns, a palavra de ordem é flexibilizar as relações de trabalho, incluindo novas formas de contratação e remuneração, permitindo, assim, um melhor entendimento entre empregadores e trabalhadores no que se refere à adoção de medidas com vista à manutenção dos empregos, bem como a diminuição do número de desempregados (Pastore, 1994). Entretanto, alguns estudos indicam que a flexibilidade do trabalho no Brasil está patrocinando a precarização das condições de trabalho, verificada na crescente adoção das formas atípicas de emprego, bem como nas práticas de terceirização e subcontratação, cada vez mais difundidas nas organizações (Carleial, 1997; Mattoso, 1995; Antunes, 1997).

No tocante às políticas de gestão recursos humanos, diversos trabalhos referem a premente necessidade de mudanças, sugerindo que um novo delineamento delas possa auxiliar as empresas a enfrentar o difícil desafio da competitividade organizacional. Para tanto, uma política de RH, que se amolde às necessidades decorrentes das mudanças na organização da produção e da gestão do trabalho, deve possuir premissas básicas que contemplem os seguintes aspectos: a valorização dos talentos humanos na empresa; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; a possibilidade de

crescimento funcional e desenvolvimento profissional, dentre outros (Albuquerque, 1999).

Desta forma, devido à importância que a mão-de-obra adquire nas novas formas de gestão e organização do trabalho, a gestão de RH vem reaparecendo como um elemento central, passando a exercer uma função estratégica na empresa, cada vez mais integrada e alinhada aos objetivos organizacionais. A questão da qualificação, bem como das estratégias de remuneração, assume um destaque importante na nova configuração das políticas de RH.

Diante destas evidências, torna-se pertinente relacionar as formas de flexibilidade que vêm sendo adotadas pelas organizações com as políticas de gestão dos recursos humanos difundidas por elas. Conforme salienta Leite, M. (1997), as diversas opções de flexibilização do trabalho possuem conteúdos diferentes e distintos efeitos em termos de trajetórias econômicas e sociais bem como em nível de políticas de gestão dos recursos humanos dentro da empresa.

Procurando embasar a problemática em questão, o presente estudo busca verificar as formas de flexibilidade que vêm sendo adotadas e a possível relação destas com as políticas de RH, especificamente no que se refere à questão da qualificação/treinamento dos trabalhadores e às estratégias de remuneração utilizadas pelas organizações.

Para tanto, definiu-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as formas de flexibilidade do trabalho que empresas do setor metal-mecânico associadas ao SINMETAL de Porto Alegre estão adotando, e quais as suas possíveis implicações nas políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores, praticadas em duas das organizações?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar se empresas associadas ao SINMETAL estão adotando formas de flexibilidade do trabalho e a possível relação entre estas e as políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores, que são praticadas em duas destas organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar as formas de flexibilidade do trabalho que estão sendo adotadas em empresas do setor metal-mecânico.
- 2) Identificar o motivo que levou as duas empresas estudadas a utilizarem formas de flexibilidade do trabalho e a percepção de dirigentes e trabalhadores sobre as mesmas.
- 3) Identificar que políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores vêm sendo praticadas nestas empresas.
- 4) Verificar se as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pelas empresas implicam uma segmentação da força de trabalho no tocante às suas políticas de qualificação/treinamento e remuneração.
- 5) Verificar se as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pelas empresas refletem nas políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores.

1.2 Justificativa

A flexibilidade do trabalho é um tema de grande atualidade, sendo muito discutido no meio acadêmico e empresarial, uma vez que, dependendo da forma como as organizações a adotam, pode ter implicações diferenciadas.

Enquanto alguns estudos referem-se à flexibilidade como uma alternativa de combate ao desemprego, e como a única saída para que as empresas mantenham-se competitivas em um mercado extremamente mutável (Pastore, 1994), outros indicam que as práticas de flexibilização têm proporcionado uma crescente precarização das condições de trabalho, principalmente no que se refere à qualificação e à remuneração da mão-de-obra (Mattoso, 1995; Salerno, 1993b). Trata-se de um assunto polêmico, cuja multidimensionalidade e efeitos a longo prazo ainda não foram suficientemente esclarecidos.

Torna-se, pois, importante a realização de pesquisas que verifiquem os tipos de flexibilidade atualmente adotados e analisem as transformações que estão ocorrendo nas políticas de recursos humanos, tendo em vista a adoção de formas de flexibilização. A presente pesquisa tem como objetivo contribuir com a discussão da questão, verificando suas implicações, bem como proporcionar conhecimentos acerca de como as práticas de flexibilização do trabalho se relacionam com as políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores dentro de organização.

2 FLEXIBILIDADE DO TRABALHO

2.1 Conceitos e Tipologias de Flexibilidade

Diversos autores tratam do tema flexibilidade do trabalho, no entanto nem sempre com um rigor analítico quanto ao conceito e às tipologias de flexibilidade, bem como de que forma a flexibilização ocorre nas organizações.

Segundo Bartoli (apud Gadrey, 1991, p. 9), uma definição ampla de flexibilidade é a “faculdade global de resposta do sistema aos choques externos ou a aptidão de um conjunto econômico situado no tempo e no espaço, dotado de certas propriedades dinâmicas, de se transformar”.

Gadrey (1991) define flexibilidade como sendo uma solução aos problemas que as empresas devem resolver para se adaptarem às novas condições de produção e de mercado - ajustar os empregos às flutuações da produção, que se torna também flexível, e inverter as tendências anteriores, como rigidez do processo de produção em massa, estabilidade do emprego, trabalho em tempo integral, progressão indexada dos salários, proteção social generalizada, etc.

De acordo com Gadrey (1991), a maior parte dos trabalhos, com relação à flexibilidade, utiliza uma abordagem por critérios (ou tipologia). Trata-se, então, de definir as diferentes dimensões ou tipos de flexibilidade e de descrever e analisar os conteúdos de cada uma dessas dimensões. Aponta,

ainda, a existência de uma classificação ampla referente à distinção entre flexibilidade da produção e flexibilidade do trabalho.

A flexibilidade da produção baseia-se nas transformações tecnológicas e organizacionais visando assegurar uma melhor adaptação às variações qualitativas e quantitativas da demanda de produtos, enquanto que a flexibilidade do trabalho refere-se às transformações das condições de emprego e de trabalho - mecanismos de acesso, de saída e de permanência no mercado de trabalho e arranjos dos tempos de trabalho, polivalência, mobilidade interna, etc. Apesar desta distinção ser mais descritiva que explicativa, ela constitui uma etapa muito significativa da análise conjunta da organização do trabalho e da gestão de recursos humanos. Trata-se, portanto, de descrever separadamente as características do processo de produção e a da gestão de pessoal, sabendo-se que só são compreensíveis se relacionadas (Gadrey, 1991).

Outra classificação mencionada por Gadrey (1991) refere-se à flexibilidade quantitativa e à qualitativa. O termo quantitativo é utilizado para caracterizar o tipo de flexibilidade que se destina à adaptação do volume da mão-de-obra e do número de horas trabalhadas às variações da demanda. Já a flexibilidade qualitativa refere-se à transformação interna da mão-de-obra e a todos os tipos de movimento e modificações que permitam que as empresas respondam às flutuações da produção e à evolução das tecnologias, dos produtos e dos mercados. Esta última se baseia no aspecto da expansão das competências e no desenvolvimento da formação, visando ao aumento da polivalência e da mobilidade interna.

Boyer (1986) conceitua flexibilidade como sendo a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações do meio ambiente, definindo cinco princípios que dão suporte a diferentes formas de flexibilidade: a organização da produção, a hierarquia das qualificações, a mobilidade dos trabalhadores, a formação dos salários e a cobertura social. No Quadro 1, verifica-se cada um destes princípios com suas respectivas definições e componentes.

QUADRO 1 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DA FLEXIBILIDADE

Organização da Produção	<u>Definição</u> : aptidão para ajustar os equipamentos a uma demanda variável em volume e composição. <u>Componentes</u> : equipamentos de múltiplos usos; adaptação do produto às necessidades do consumidor e à demanda instantânea.
Hierarquia de Qualificações	<u>Definição</u> : adaptação dos trabalhadores a tarefas variadas, complexas ou não. <u>Componentes</u> : ampliação da formação técnica ou geral; rotação dos postos no coletivo de trabalho; relativa proximidade das tarefas de produção e controle; ausência da barreira mestre/operários.
Mobilidade dos Trabalhadores	<u>Definição</u> : possibilidade de variar o emprego e a jornada do trabalho em função da conjuntura local ou global. <u>Componentes</u> : ausência de restrição maior em defesa ao direito do trabalho; fluidez das migrações inter-regionais; inexistência de direitos específicos em relação a uma empresa (vantagens sociais, aposentadoria).
Formação dos Salários	<u>Definição</u> : sensibilidade dos salários à situação das firmas e do mercado de trabalho. <u>Componentes</u> : (1) no nível macro: salário médio em função do desemprego, da produtividade e em termos de troca; ausência de salário mínimo obrigatório - (2) no plano micro: revisão permanente em função da conjuntura local.
Cobertura Social	<u>Definição</u> : eliminação das disposições desfavoráveis ao emprego em matéria de fiscalização e transferências sociais. <u>Componentes</u> : redução dos encargos pagos pelas empresas; abertura de escolha entre seguridade privada e cobertura coletiva.

FONTE: Adaptado de BOYER, R. Des Flexibilités défensives... ou offensives? In: *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: La Découverte, 1986, p. 237.

A flexibilidade do trabalho é definida por Atkinson (1988) como sendo a capacidade de as empresas se adaptarem a novas circunstâncias competitivas, de serem aptas a inovar, a implementar novas tecnologias e a ajustar a produção e práticas de empregos para responder às demandas do mercado. Quanto aos tipos de flexibilidade do trabalho, são apresentados pelo autor quatro conceitos, quais sejam:

- 1) Flexibilidade Numérica - é definida como a capacidade de as firmas ajustarem o número de trabalhadores, ou horas de trabalho, de acordo com as mudanças no nível de demanda.

2) Flexibilidade Funcional - refere-se à capacidade de as firmas reorganizarem as competências que são associadas aos postos de trabalho, de tal forma que os trabalhadores possam empregá-las através de um grande número de tarefas.

3) Flexibilidade das Remunerações - define-se como a capacidade de as organizações ajustarem suas estruturas de pagamento para estimular a flexibilidade funcional, diferenciando as remunerações para as qualificações que são escassas no mercado de trabalho ou introduzindo recompensas individuais.

4) Externalização – é uma alternativa à flexibilidade definida como o deslocamento ou substituição dos contratos de emprego por contratos comerciais, como é o caso da subcontratação e terceirização.

Comparando as tipologias de flexibilidade do trabalho desenvolvidas por Boyer (1986) e Atkinson (1988), verifica-se que, apesar de o primeiro utilizar uma abordagem mais ampla para a questão, alguns pontos possuem clara correspondência, como entre a hierarquia de qualificações e a flexibilidade funcional e entre a mobilidade dos trabalhadores e a flexibilidade numérica. Entretanto, fica claro que o âmbito de análise utilizado por Atkinson é principalmente a empresa, o que não necessariamente se verifica no esquema desenvolvido por Boyer.

Para fins do presente trabalho, optou-se por utilizar como referência a tipologia desenvolvida por Atkinson (1988), já que serão utilizados para a análise os seguintes tipos de flexibilidade do trabalho: a flexibilidade numérica, a externalização e a flexibilidade funcional. A flexibilidade das remunerações não

será abordada no presente capítulo, tendo em vista que a mesma será contemplada nas políticas de remuneração, como uma forma de estímulo à flexibilidade funcional, conforme destacado pelo próprio autor.

A abordagem desenvolvida por Atkinson (1986) é particularmente interessante na medida em que busca aprofundar as considerações sobre as implicações econômicas e sociais da flexibilidade do trabalho. Segundo ele, a utilização desses tipos de flexibilidade, tem, como principal efeito, uma diferenciação entre grupos de trabalhadores dentro da empresa, constituindo-se de três principais segmentos, quais sejam:

- 1) trabalhadores centrais (*core workers*) - os trabalhadores que compõem este segmento são aqueles responsáveis pelas atividades que a organização considera mais importantes; de modo geral, são homens, trabalham em tempo integral com contratos de trabalho permanentes, ocupam uma posição privilegiada dentro da empresa, passaram por longos períodos de aprendizado em condições internas específicas à firma e possuem qualificações que não podem ser rapidamente obtidas no mercado externo; no caso destes trabalhadores, aplicam-se formas de flexibilidade funcional e valorizam-se relações de comprometimento entre patrões e empregados;
- 2) trabalhadores periféricos – esse segundo grupo de trabalhadores é responsável pelas atividades consideradas rotineiras e mecânicas; de modo geral são mulheres, trabalham em tempo parcial, muitas vezes possuem contratos de trabalhos temporários, com períodos de aprendizado mínimos que podem ser facilmente substituíveis por trabalhadores encontrados no mercado externo de trabalho; no caso deste grupo de

trabalhadores, utilizam-se, basicamente, formas de flexibilidade numérica, estando este contingente da força de trabalho mais sujeito às regras do mercado e com mínima valorização das relações de comprometimento entre empresa e empregados;

3) trabalhadores externos – esse terceiro grupo não é integrado por trabalhadores da empresa – ainda que estes possam ter vínculo empregatício com uma agência de empregos ou com empresa subcontratada ou terceirizada; suas atividades são ou muito especializadas, ou muito rotineiras e simples, implicando uma grande diversidade; pela empresa subcontratante são considerados um segundo grupo para o qual pode-se aplicar a flexibilidade numérica, não obstante possam ser tratados como trabalhadores centrais (*core workers*) pela firma com a qual possuem vínculo de emprego, quando esse é o caso.

A partir da possível existência destes segmentos de trabalhadores, Atkinson (1986) menciona o modelo de firma flexível (Figura 1), desenvolvido por pesquisadores do Institute of Manpower Studies – Grã-Bretanha, em que são identificados os três grupos de trabalhadores. O modelo de firma flexível constitui-se de uma construção analítica, tendo por referência a experiência de firmas européias, sendo, portanto, pouco provável que sejam encontradas na realidade firmas exatamente idênticas àquela representada pelo modelo. A idéia é evidenciar alguns aspectos do processo de transformação, ora em curso, em termos de organização industrial e dos mercados de trabalho. Cabe ainda salientar, que a segmentação da força de trabalho, sugerida no modelo de firma flexível, irá depender do setor no qual a empresa se encontre, bem como de inúmeros fatores, como o contexto econômico e social de cada país, a política de

gestão de recursos humanos praticada na empresa, a tecnologia utilizada, dentre outros (Atkinson, 1986).

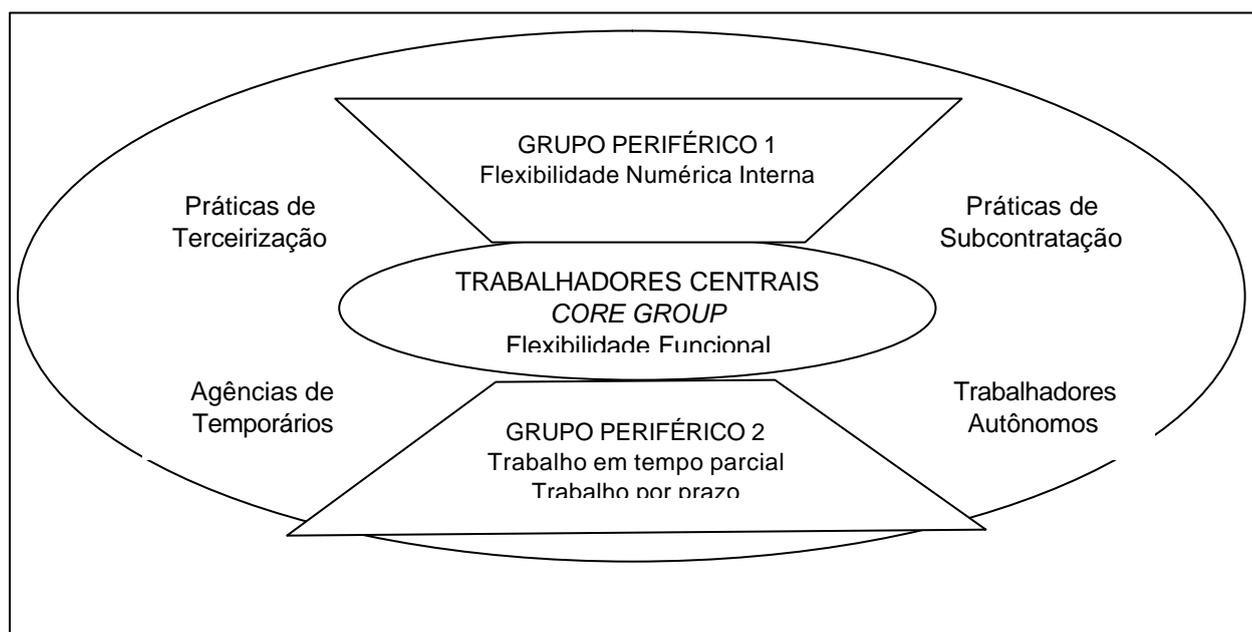


FIGURA 1 – MODELO DE FIRMA FLEXÍVEL

Fonte: Adaptado de Atkinson, J. *Employment Flexibility in Internal and External Labour Markets*. Brighton: University of Sussex/Institute of Manpower Studies, 1986.

Alguns trabalhos de autores brasileiros, seguindo a mesma linha de Atkinson (1986; 1988), apresentam considerações acerca da segmentação da força de trabalho diante das formas de flexibilidade do trabalho. Tachizawa e Scaico (1997) apontam que a aparente redução do emprego regular em favor da crescente utilização do trabalho por prazo determinado, temporário, em tempo parcial ou subcontratado, poderá ter como resultado uma estrutura de mercado de trabalho *versus* empresa do tipo ilustrado na Figura 2.

O esquema apresentado pelos autores possui características muito semelhantes ao modelo de firma flexível mencionado por Atkinson (1986). O centro é composto por trabalhadores permanentes que assumem posição essencial para o futuro de longo prazo da organização. A periferia é formada por dois grupos distintos de trabalhadores com as seguintes características: 1) primeiro grupo – trabalho em tempo integral, habilidades facilmente encontradas no mercado, menos acesso a oportunidades de carreira, alta taxa de rotatividade de mão-de-obra (empregados que desempenham atividades rotineiras e trabalho manual pouco especializado); 2) segundo grupo – trabalho em tempo parcial, temporários, trabalho por prazo determinado, estagiários; este grupo de trabalhadores possui menos segurança no emprego se comparado ao primeiro (Tachizawa e Scaico, 1997).

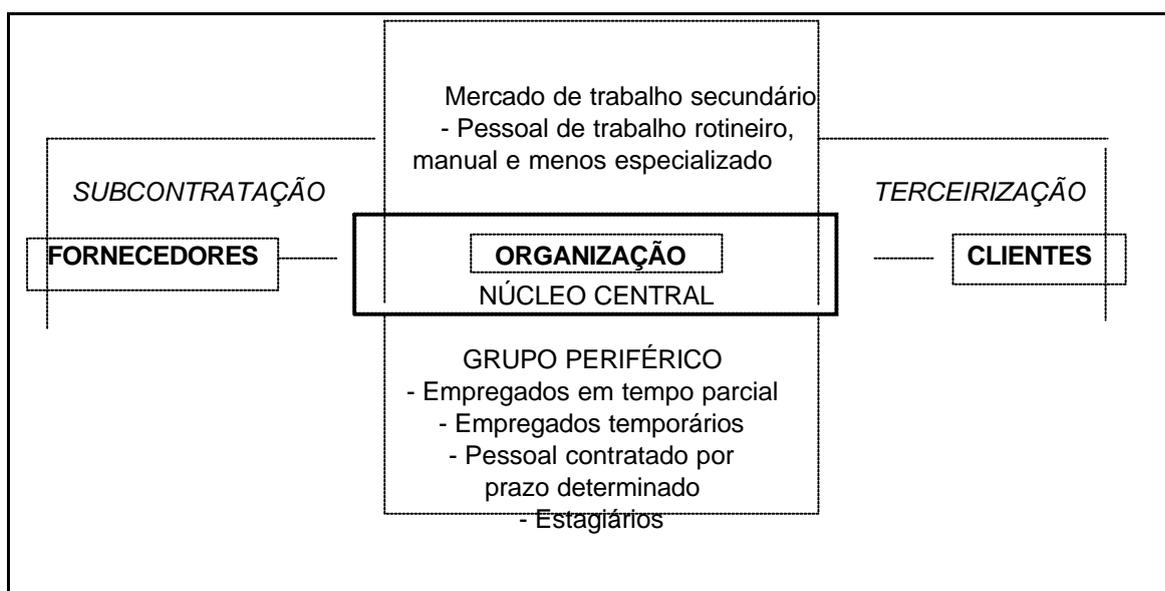


FIGURA 2 – RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Scaico. *Organização Flexível – qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 286.

A partir da escolha da tipologia de flexibilidade a ser contemplada neste estudo, as próximas seções deste capítulo abordam cada uma das formas de flexibilidade do trabalho, com seus respectivos conceitos e considerações.

2.1.1 A Flexibilidade Numérica

A flexibilidade numérica (ou quantitativa) refere-se à prática das empresas optarem por alterar o volume de mão-de-obra, bem como o número de horas trabalhadas, com objetivo de adequar suas necessidades frente às oscilações da demanda (Atkinson, 1988; Gadrey, 1991; Lagos, 1994).

Os principais determinantes da adoção da flexibilidade numérica são as alterações das necessidades de trabalho em termos de escala e freqüências, bem como as possibilidades legais e administrativas de contar com trabalhadores que não serão empregados permanentemente. De acordo com Atkinson (1986), a partir dos anos 80, este tipo de flexibilidade vem sendo adotado de uma forma intensa pelas organizações. Aponta como principais razões para o aumento da utilização da flexibilidade numérica o fato de que as flutuações na produção têm se tornado maiores, mais freqüentes e imprevisíveis, bem como os custos para a empresa ao adotar este tipo de flexibilidade têm sido reduzidos.

Segundo o autor, a crescente desregulamentação legal e administrativa que vem ocorrendo em alguns países aumenta o potencial de utilização, por parte das empresas, dos contratos de trabalho por tempo determinado e parcial, ao mesmo tempo que iniciativas decorrentes de acordos coletivos têm aberto amplas possibilidades de variação no tempo de trabalho dos trabalhadores permanentes. Desta forma, torna-se cada vez mais interessante aos empregadores a adoção deste tipo de flexibilidade.

De acordo com Lagos (1994), a flexibilidade numérica compreende dois aspectos: o ajuste da força de trabalho, também denominado de flexibilidade numérica externa, e o ajuste das horas de trabalho, denominado como flexibilidade numérica interna.

A flexibilidade numérica externa possibilita às empresas adequarem a quantidade de trabalhadores para responder às variações da demanda. Um dos argumentos mencionados por aqueles que defendem este tipo

de flexibilidade é que as regulamentações destinadas a proteger o emprego são demasiadamente restritivas e impedem, por consequência, adaptar os recursos humanos às condições do mercado. Nestas circunstâncias, os níveis relativamente baixos de desemprego nos Estados Unidos deveriam-se à maior liberdade que possuem os empregadores para despedir os trabalhadores de forma transitória ou permanente em resposta às mudanças econômicas.

Porém, conforme destaca Lagos (1994), questiona-se o efeito da utilização da flexibilidade numérica externa no que se refere ao alcance de baixas taxas de desemprego, pois a relação entre taxas de desemprego elevadas e mercados de trabalho rígidos não se verifica em todos os casos, como, por exemplo, nos países Nórdicos e na Áustria, os quais vêm mantendo taxas de desemprego baixas com mercados de trabalho rígidos. Ademais, com uma maior liberdade das empresas em utilizar formas de empregos atípicas, surge uma categoria de trabalhadores mal remunerados e instáveis, com condições de trabalho inferiores se comparadas com os que desfrutam de um trabalho dentro dos padrões típicos de emprego.

A flexibilidade numérica interna é definida como a liberdade das empresas de mudar o número de horas de trabalho (redução ou aumento) sem variar a quantidade de empregados. Tal flexibilidade permite que, numa dada jornada de trabalho, o empregado trabalhe mais em uma semana e menos na outra, de acordo com a evolução da demanda de produção, compreendendo os seguintes aspectos:

- fixação de horas de trabalho normais ou máximas por semana/mês/ano;
- formas de trabalho escalonado;
- organização de horas extras e do tempo livre compensatório;
- trabalho fora de horários autorizados - fins de semana (Lagos, 1994).

O debate acerca da flexibilidade numérica interna é menos controvertido do que o relativo à flexibilidade numérica externa. Os empregadores têm particular interesse na utilização da primeira, tendo em vista os altos custos de novos equipamentos; assim buscam maneiras para que estes funcionem o maior tempo possível, introduzindo algumas vezes três ou inclusive quatro turnos de trabalho. Esta estratégia, de certa forma, é aceita pelos sindicatos quando se refere à idéia de uma solidariedade entre os trabalhadores na luta contra o desemprego e na eqüidade na participação no emprego. O efeito deste tipo de flexibilidade irá depender dos objetivos políticos e sociais em que se inscreve, ou seja, da índole da flexibilidade do trabalho em questão. Assim, a redução da jornada de trabalho possibilitaria a criação de novos postos de trabalho, ou, pelo menos, poderia manter aqueles destinados a desaparecer ao distribuir os postos disponíveis entre um número maior de trabalhadores (Lagos, 1994).

Por outro lado, Jager (1999) argumenta que o uso excessivo e indiscriminado das horas extras pelas empresas já se constitui numa forma de flexibilização da jornada de trabalho. Com o uso das horas extras, as empresas podem aumentar a produção rapidamente para atender a um aquecimento das encomendas, sem que seja necessária a contratação de novos trabalhadores.

“... em nome da manutenção do emprego ou da redução da jornada de trabalho, seria admissível negociar a flexibilização da jornada, ainda que uma série de outras questões devesse ser contemplada. Um exemplo é a limitação do número de horas extras. Também deve ser prevista a organização dos trabalhadores em seus locais de trabalho, para negociar/fiscalizar, junto com o sindicato, os acordos da flexibilização da jornada”(Jager, 1999, p. 2).

Evidenciam-se algumas formas de emprego, bem como práticas previstas pela legislação brasileira através das quais a flexibilidade numérica se manifesta.

Contrato de Trabalho por Prazo Determinado

O Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD) refere-se a uma modalidade de contrato individual de trabalho em que é fixado o período a ser trabalhado, sendo o acerto do período feito de acordo com ambas as partes, empregado e empregador (Robortella, 1994). Este tipo de contrato já se encontrava previsto na CLT¹, artigo 443, e podia ser adotado somente em algumas situações especiais. Com a Lei n.º 9.601, de 21 de janeiro de 1998² (Anexo A), foi criado o CTPD. Conforme cartilha elaborada pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (2000) e de acordo com Robortella (1994), esta nova modalidade de contrato possui como características principais:

- só pode ser instituído por meio de convenções ou acordos coletivos de trabalho, podendo ser adotado por qualquer tipo de empresa;
- possibilita a redução em 50% das contribuições arrecadadas para terceiros - Sesi, Sesc, Sest, Senai, Senac, Senat, Sebrae e Incra³ conforme atividade da empresa, bem como do salário-educação e seguro de acidente de trabalho;
- possibilita a redução do FGTS de 8% para 2%, mais o valor definido em convenção ou acordo coletivo;
- pode ser prorrogado por mais de uma vez, sem nenhuma interrupção, sem que se torne um contrato por prazo indeterminado, desde que não ultrapasse no total o limite de dois anos;

¹ Consolidação das Leis do Trabalho.

² A Lei n.º 9.601 encontra-se regulamentada pelo Decreto n.º 2.490, de 4 de fevereiro de 1998.

³ Sesi – Serviço Social da Indústria; Sesc – Serviço Social do Comércio; Sest – Serviço Social do Transporte; Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; Senat – Serviço Nacional do Transporte; Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Incra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

- vencido o CTPD, qualquer que seja o seu prazo de duração, a empresa deverá aguardar o intervalo de seis meses para contratar novamente o mesmo trabalhador por prazo determinado;
- no término do CTPD, o trabalhador não tem direito ao aviso prévio e aos 40% incidentes sobre o saldo do FGTS;
- ao empregado contratado nesta modalidade, fica assegurado remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma função da empresa contratante, calculada a base horária;
- limita o número de trabalhadores com CTPD ao número de empregados por prazo indeterminado na empresa, ou seja: a) até 50% de CTPD, para empresas que tenha até 49 empregados; b) até 35% de CTPD, para aquelas que possuam entre 50 e 199 empregados; c) até 20% de CTPD, para empresas com mais de 200 empregados.

Trabalho Temporário

Atividade reconhecida legalmente através da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974⁴, com o objetivo de atender a uma demanda extraordinária de mão-de-obra por curtos períodos, que é ocasionada por elevação do volume de trabalho nas áreas técnicas e de produção, administrativa e comercial, ou para atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente, nos casos de ausências em virtude de doenças, acidente de trabalho, férias, treinamentos e outros (Oliveira, 1998).

O trabalhador temporário é aquele contratado por empresa de trabalho temporário para fornecer serviço a outra empresa, de acordo com as características mencionadas acima. A remuneração do trabalhador temporário fica a cargo da empresa com a qual este mantém o contrato, ou seja, a

⁴ A Lei n.º 6.019 é regulamentada pelo Decreto n.º 73.841, de 13 de março de 1974.

empresa de trabalho temporário. Esta remuneração deve ser equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa cliente/tomadora, havendo incidência dos encargos sociais (Lei n.º 6.019, 1974). A duração deste tipo de contrato é de três meses, podendo ser prorrogada por igual período desde que atendidas as especificações determinadas na Portaria n.º 1, de 2/07/97⁵.

Trabalho em Tempo Parcial

Também denominado como trabalho *part-time*, este tipo de trabalho foi criado com o objetivo de reduzir as taxas de desocupação. A Lei n.º 4.923, de 23 de dezembro de 1965, permite às empresas, em face da conjuntura econômica, a redução da jornada normal ou do número de dias de trabalho. Esta redução deve ser realizada mediante prévio acordo com entidade sindical, homologado pela Delegacia Regional do Trabalho (DRT), pelo prazo de três meses, podendo este ser prorrogado por igual período (Gomes e Gottschalk, 1999).

O artigo 2º, da Lei acima referida, dispõe sobre o funcionamento do trabalho em tempo parcial:

“Art. 2º - A empresa que, em face de conjuntura econômica, devidamente comprovada, se encontrar em condições que recomendem, transitoriamente, a redução da jornada normal ou do número de dias do trabalho, poderá fazê-lo, mediante prévio acordo com a entidade sindical representativa dos seus empregados, homologado pela Delegacia Regional do Trabalho, por prazo certo, não excedente de 3 (três) meses, prorrogável, nas mesmas condições, se ainda indispensável, e sempre de modo que a redução do salário mensal resultante não seja superior a 25% (vinte e cinco por cento) do salário contratual, respeitado o salário mínimo regional e reduzidas proporcionalmente as gratificações de gerentes e diretores” (Lei n.º 4.923, de 28 de dezembro de 1965).

⁵ A Portaria n.º 1, de 2 de julho de 1997, dispõe sobre a possibilidade de prorrogação do Contrato de Trabalho Temporário, mediante comunicação ao órgão local do Ministério do Trabalho, desde que o período total do mesmo não exceda a seis meses.

Banco de Horas

O banco de horas refere-se ao sistema criado pela Lei n.º 9.601/98⁶ (Anexo A), o qual dispõe que as empresas poderão acordar com seus empregados que, nos períodos de queda da atividade, a jornada de trabalho seja reduzida, sem a redução dos salários, computando as horas ociosas, que serão utilizadas em momento oportuno, sem pagamento de horas extras. Tal compensação deverá ser feita dentro de um prazo máximo de um ano, obedecendo ao limite máximo de 10 horas diárias de jornada de trabalho, respeitados os intervalos de alimentação e descanso (Lei n.º 9.601/98 e Medida Provisória n.º 1.1709⁷).

Segundo Oliveira (1998), a empresa pode negociar o banco de horas dentro das seguintes condições:

- solicitar a negociação do sindicato patronal de sua categoria econômica com o sindicato profissional respectivo (convenção coletiva); ou
- negociar com o sindicato profissional representante de seus trabalhadores (acordo coletivo).

2.1.2 Externalização

Segundo Bresciani (1997), a flexibilidade do trabalho pode ser vista como um recurso à externalização de atividades. Neste caso, a missão da empresa é redefinida, parte dos custos do trabalho torna-se variável e parte das flutuações de pessoal, antes geridas por meio de demissões e admissões, são absorvidas através do repasse de determinados serviços a terceiros.

⁶ A Lei n.º 9.601/98, além de tratar da nova modalidade de contratação por prazo determinado, alterou o § 2º do artigo 59 da CLT, criando o sistema denominado Banco de Horas.

⁷ A Medida Provisória n.º 1.709, de 6 de agosto de 1998, alterou, novamente, o § 2º do artigo 59 da CLT, ampliando o período máximo de compensação de horas neste sistema, passando de 120 dias para 1 ano.

Terceirização e Subcontratação

Quanto aos conceitos de terceirização e subcontratação, percebe-se que algumas vezes os termos são tratados como sinônimos. Verifica-se, pois, que a prática de externalizar atividades, seja através da terceirização, seja da subcontratação, difunde-se entre as organizações como uma alavanca para a produtividade e competitividade, justificando assim, a continuidade dos esforços no sentido de obter um melhor entendimento acerca destes conceitos (Pinheiro, 1997).

Brasil (1993) define a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa destino) e que incluem tanto atividades de apoio como aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da organização.

Já para Leiria (1994), a prática da terceirização significa a contratação de outras pessoas ou empresas para atividades não-fins em qualquer organização, através da qual busca-se uma concentração na atividade-fim por parte da empresa que terceiriza.

Seguindo nesta mesma linha, Dutra, Castilhos e Borba (1993) definem a terceirização como sendo o ato de transferir para terceiros atividades denominadas secundárias ou atividades-meio, ou seja, aquelas que apenas concorrem para a elaboração final do produto ou serviço.

Conforme percebe-se nos conceitos acima, ocorre uma divergência referente à natureza das atividades (atividades-fim e atividades-meio) que irão caracterizar a terceirização e, conseqüentemente, diferenciá-la da subcontratação. Outra abordagem que não deixa claro esta diferenciação, ou até mesmo as utiliza como sinônimos, é a de Salerno (1993a), que considera que a terceirização comporta três possibilidades não excludentes, quais sejam:

1. A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
2. A terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, etc.
3. A sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca indivíduos para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Verifica-se, assim, que o primeiro e, principalmente, o terceiro item, mencionado por Salerno (1993a) como sendo duas das possibilidades da terceirização, são denominados por outros autores como sendo subcontratação. É o que se pode observar no estudo de Henkin (1995, p.2), no qual é utilizado o termo subcontratação industrial para indicar a “relação em que uma empresa (subcontratada) fornece regularmente peças, componentes e serviços ligados diretamente ao processo de produção de outra empresa (subcontratante)”.

Diante dos diversos e, por vezes, conflitantes enfoques, optou-se no presente trabalho, pela abordagem de Pinheiro (1997). Após verificar a divergência encontrada na literatura referente ao tema, bem como certa dificuldade de definição para o que sejam atividades-fim e atividades-meio, o autor apresenta a seguinte definição:

“... o verbo 'terceirizar' denotaria as iniciativas de externalização das atividades de apoio, sobretudo, as administrativas: as de limpeza, de segurança patrimonial, refeições etc. Entretanto, mais recentemente, outras atividades têm sido objeto de terceirização: seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, pesquisa de mercado, publicidade, vendas, contabilidade e as atividades de informática, entre outras. Por outro lado, a externalização das tarefas diretamente

relacionadas ao objeto social da empresa, ou seja, às suas atividades finalísticas, seria designada por subcontratação” (Pinheiro, 1997, p. 3).

No contexto brasileiro, a estratégia de terceirização passou a ser mais difundida com a chegada da indústria automobilística no País. Até os anos 80, a prática de externalizar atividades era pouco relevante em termos de estratégia e estava mais relacionada à subcontratação de empresas prestadoras de serviço em áreas como limpeza, segurança e refeitório⁸. Nos anos 90, com a abertura do mercado brasileiro, a estratégia de terceirização intensificou-se como uma forma de resposta competitiva ao mercado internacional (Ferreira, 1994).

A empresa Riocell, produtora de celulose e papel, é considerada por Leiria e Saratt (1996), dentre outros autores, como um exemplo de sucesso de terceirização no caso brasileiro. No início dos anos 80, a empresa enfrentava problemas como o inchaço do quadro funcional e a falta de agilidade de resposta às demandas do mercado. A partir de então, iniciou um processo de terceirização reduzindo seu quadro para menos de 1.000 funcionários, em meados dos anos 90. Consta que cerca de 1.000 pessoas, dentre elas antigos funcionários, abriram novas empresas, engajando-se no processo de terceirização. Segundo os autores, 70% dos serviços da empresa vêm sendo realizados por terceiros, considerados como parceiros pela Riocell.

Apesar da existência de experiências de sucesso, por se tratar de um processo de mudança organizacional, a terceirização/subcontratação envolve conflitos e resistências, principalmente pela falta de previsibilidade que se tem em relação ao comportamento humano e suas reações diante de algo novo. Em pesquisa realizada com 125 empresas brasileiras, das quais 80% tiveram experiências com a terceirização, Leite, J. (1997) destaca os principais problemas enfrentados pelas organizações com esta estratégia: resistência

⁸ Cabe salientar que antigas formas de repasse de atividades, como os ateliês na indústria calçadista e as facções na indústria de vestuários, já existiam antes da instalação das montadoras no País (Ferreira, 1994).

interna do pessoal técnico (em 42% das empresas pesquisadas); falta de capacitação do parceiro (41%); dificuldades com comunicação (40%); pessoal interno não sabe lidar com terceiros (32%); resistências internas (31%); perda de controle sobre a qualidade (31%); perda de controle sobre os prazos (29%); cultura do parceiro não se adapta ao padrão organizacional (27%); reclamações trabalhistas (16%); perda de controle sobre os custos (12%); vazamento de informações confidenciais (10%). Diversas são as dificuldades que podem ser enfrentadas por uma empresa quando opta por repassar atividades, exigindo, assim, um certo cuidado na utilização desta estratégia, já que pode comprometer a obtenção de respostas satisfatórias à prática empresarial.

De acordo com Ferreira (1994), a decisão das empresas por estratégias de externalização pode ser motivada por vários fatores, dentre eles: focalização das atividades principais, aumento de produtividade, redução de custos na folha de pagamento, enxugamento da estrutura organizacional, desmobilização sindical e busca da maior qualidade nos serviços prestados.

Para os defensores desta estratégia (Leiria e Saratt, 1996; Giosa, 1997), a questão-chave para o sucesso destas práticas é a construção de uma parceria entre as empresas (contratante e contratada), através do compartilhamento de responsabilidades, permitindo que ambas tenham ganhos na relação estabelecida. Ressalta, no entanto, que a noção de parceria nem sempre está presente na relação entre as empresas, salientando que na sociedade brasileira há duas modalidades de terceirização: a primeira, que pressupõe a parceria, está associada a tecnologias gerenciais da qualidade, pensa no longo prazo e objetiva a satisfação do cliente; já a segunda modalidade é aquela em que os objetivos primordiais da contratante são o aumento dos lucros a curto prazo, a redução de custos e de mão-de-obra, mostrando-se, esta, "bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro". Desta forma, para muitas empresas, as práticas de externalização, sob o falso pressuposto de parceria, passam a ser mais um dos modismos adotados que, como tantas outras estratégias, buscam a flexibilização do trabalho com vistas à competitividade.

A segunda modalidade de terceirização, mencionada por Faria (1994), corresponde à visão dos sindicatos, que consideram a terceirização como sinônimo de desemprego, competição entre os pares, redução salarial dos terceirizados e perda de benefícios que as empresas oferecem aos trabalhadores efetivos. De acordo com Batista (1994), estes aspectos resultam em uma diferenciação entre os trabalhadores: aqueles que têm vínculo com a empresa (elite) e aqueles terceirizados, relegados ao segundo plano; situação esta que contribui para a precarização das condições de trabalho.

Assim, dependendo do ponto de vista adotado, a externalização de atividades pode ser tanto considerada como uma estratégia para o alcance da excelência organizacional, ou como um simples modismo que conduz à degradação do trabalho, tendo em vista à tendência de desregulamentação neste meio.

2.1.3 A Flexibilidade Funcional

Este tipo de flexibilidade refere-se às práticas adotadas pelas empresas visando reorganizar e adaptar a sua mão-de-obra, através da expansão de competências – polivalência e multifuncionalidade - e mobilidade interna dos trabalhadores, procurando responder de forma competitiva às alterações impostas pelo mercado (Atkinson, 1988; Gadrey, 1991).

A flexibilidade funcional exige um trabalhador apto a desempenhar atividades diferentes de acordo com as exigências da demanda. Desta forma, este tipo de flexibilidade terá efeitos sobre a qualificação da mão-de-obra (Leite, M., 1997).

De acordo com Machado (1992), a flexibilidade funcional traz a possibilidade de uma redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, pois oportuniza a intercambialidade de funções e a polivalência do trabalhador, ao ser alocado em diferentes tarefas. Este tipo de flexibilidade pode ser evidenciado no caso das ilhas de fabricação, onde um único homem controla um

conjunto articulado de várias máquinas, e nos trabalhos em equipes onde ocorre a rotação por diferentes tarefas.

O conceito de qualificação no trabalho é extremamente complexo; a discussão em torno desta questão é muito ampla e por si só seria assunto suficiente para uma dissertação. No entanto, para a realização da presente pesquisa, torna-se necessário destacar alguns conceitos a serem utilizados referentes a este tema. O tema qualificação também será abordado no próximo capítulo.

Multifuncionalidade e Polivalência

Com a flexibilização funcional, surge um novo perfil de qualificação da força de trabalho com as seguintes exigências: posse de escolaridade básica; capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. Atenção e responsabilidade ao lidar com equipamentos frágeis e caros e capacidade de comunicação grupal para o trabalho em equipe também fazem parte deste novo perfil de qualificação (Machado, 1992).

Vários conceitos estão sendo utilizados para designar a nova qualificação requerida, como multifuncionalidade e polivalência, sendo que, em alguns trabalhos, verifica-se a utilização desses termos como sinônimos. Entretanto, alguns autores estabelecem diferenças entre os mesmos.

Para o termo multifuncionalidade, encontram-se diversos conceitos. Leite e Posthuma (1995) referem-se a uma concepção mais generalizada, associando a multifuncionalidade como a capacidade de o trabalhador executar diferentes tarefas, de pensar e planejar estrategicamente, diagnosticar e solucionar problemas, bem como de antever situações. O trabalhador multifuncional, na concepção das autoras, possui como principal característica o exercício de funções múltiplas.

Já para Salerno (1994), a multifuncionalidade seria a capacidade dos trabalhadores operarem mais de uma máquina, desde que estas possuam características semelhantes. Isso pouco contribuiria para o desenvolvimento de habilidades, bem como para a qualificação do trabalhador.

Quanto à polivalência, o autor menciona a ambigüidade do termo tendo em vista que ele apresenta duas versões: a do trabalhador multifuncional, conforme mencionado acima, e a do trabalhador multiqualificado, que incorpora diferentes habilidades capazes de mudar seu repertório profissional. Desta forma, tem-se a polivalência multifuncional e a multiqualificada. Geralmente, a polivalência no Brasil está associada à primeira opção, já que as tarefas de inspeção e manutenção atribuídas aos trabalhadores multifuncionais são de cunho bastante rotineiro e simples (Salerno, 1993b).

Buscando evitar confusões conceituais, neste estudo considera-se a multifuncionalidade conforme conceituação de Salerno (1994, 1993b), e a polivalência de acordo com a definição de Machado (1992).

A polivalência apresenta-se em um nível mais elevado em termos de qualificação do trabalhador do que a multifuncionalidade, já que, além da operação de várias máquinas com diferentes níveis de complexidade, ela pressupõe uma maior variabilidade no trabalho, possibilitando ao trabalhador administrar seu próprio tempo (Machado, 1992).

Quanto ao tipo de habilidade e hábitos requeridos numa atividade prática de caráter polivalente, a autora cita os seguintes:

- “saber transferir e usar de forma versátil conhecimentos e experiências em diferentes oportunidades e situações;
- saber manipular instrumentos básicos úteis a um leque amplo de tarefas; e
- saber trabalhar em equipes, o que pressupõe hábitos de organização pessoal e habilidades de comunicação diferenciada” (Machado, 1992, p. 20).

Para Machado (1992), o trabalho polivalente também é caracterizado pela exigência de requisitos comportamentais, como adaptabilidade às mudanças; possibilidade de lidar com normas e regras em diferentes situações; atenção e responsabilidade; iniciativa, criatividade e motivação para aprender.

Contextualizando a questão, é elucidativa a seguinte observação referente às condições acima mencionadas no tocante ao trabalho polivalente:

“Condições como estas, quando se trata de um trabalho polivalente, têm muito mais um caráter criativo que reprodutivo, mais geral que específico, mais mental que físico, mais teórico que prático, se comparadas com atividades taylorizadas e fordistas. [...] embora a qualificação polivalente represente um avanço face às formas taylorizadas e fordistas anteriores, ela representa apenas um avanço relativo. A ciência ainda permanece monopólio do capital e este cuida de reajustar através de processos como flexibilização funcional, simplificação das etapas de produção, condensação da estrutura de tempo, gestão participativa etc., sua estratégia de compatibilização do avanço das forças produtivas sem que sejam rompidos os limites estruturais impostos pelas suas relações sociais de produção” (Machado, 1992, p. 20 e 21).

Conforme visto até agora, as formas de flexibilidade do trabalho consideradas neste estudo podem manifestar-se de diferentes formas. O Quadro 2 apresenta uma esquematização dos tipos de flexibilidade com suas respectivas manifestações.

QUADRO 2 - FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES

FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	NUMÉRICA	EXTERNALIZAÇÃO	FUNCIONAL
MANIFESTAÇÕES	* CTPD * Trabalho Temporário * Trabalho em Tempo Parcial * Banco de Horas	* Terceirização * Subcontratação	* Multifuncionalidade * Polivalência

FONTE: Elaborado com base nos conceitos de Atkinson (1986, 1988); Gadrey (1991); Lagos (1994).

2.2 Debates relacionados à questão da Flexibilidade do Trabalho

O atual cenário do mundo do trabalho faz com que as empresas busquem a flexibilidade como forma de manterem-se competitivas no mercado. As diferentes formas de flexibilização do trabalho têm implicações próprias em termos de trajetórias econômicas e sociais, bem como em nível de políticas de gestão dos recursos humanos dentro da empresa.

De acordo com Bresciani (1997), o debate sobre a flexibilidade do trabalho revela complexidade e discórdia. De um lado, encontra-se uma corrente formada por aqueles que postulam que a flexibilidade deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho e na estrutura de relações trabalhistas, fazendo com que as empresas alcancem o sucesso competitivo, e o trabalhador, a realização profissional e pessoal. Do lado oposto, verifica-se a flexibilidade sendo denunciada como fonte de todos os males, sendo utilizada como uma ferramenta do capitalismo para o alcance de maior lucro por parte das organizações.

Seguindo a primeira corrente, Pastore (1994) defende a idéia de que, no atual nível de competição que as empresas se encontram, bem como diante das espantosas taxas de desemprego:

“... a palavra de ordem nos atuais sistemas de relações do trabalho é flexibilizar, ou seja, ajustar-se às novas condições e tirar o máximo de proveito delas. A necessidade de inovar e competir está exigindo novas modalidades de contratação e remuneração do trabalho. Quando as relações trabalhistas dependem muito da legislação, as adaptações são lentas, as empresas perdem a competição e os trabalhadores ficam sem emprego” (Pastore, 1994, p. 14).

A difusão da flexibilidade numérica, através da desregulamentação do trabalho, é vista por seus defensores como uma possibilidade de reduzir os níveis de desemprego, graças ao aumento dos lucros decorrentes da redução dos custos de mão-de-obra, possibilitando o aumento do volume de

investimentos e, conseqüentemente, reduzindo o desemprego. Por outro lado, não são mencionadas por estes as prováveis conseqüências deste tipo de flexibilidade, como a existência de precárias relações de emprego, saúde, níveis de remuneração, formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra.

Segundo Carleial (1997), a relação entre eliminação de direitos, redução dos custos de trabalho e geração de postos de trabalho não encontra evidência empírica significativa e sua prática está associada ao mero aproveitamento da fragilização dos trabalhadores em geral.

O modelo de organização flexível, o qual se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, provoca profundas transformações no mercado de trabalho. Diante da forte instabilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, “os empregadores tiram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis” (Tachizawa e Scaico, 1997, p. 285).

No meio acadêmico, pesquisadores alertam para o fato de que a flexibilidade do trabalho no Brasil está patrocinando a precarização das condições de trabalho (Mattoso 1995; Antunes, 1997).

Os objetivos primordiais dos ajustes que vêm sendo adotados pelas empresas, nas quais se busca maior flexibilidade para atingir a competitividade são, segundo Mattoso (1995): reduzir os custos empresariais, acelerar a mobilidade/flexibilidade do trabalho entre setores, regiões, empresas e postos de trabalho, eliminar a rigidez resultante da atividade sindical e das regulações trabalhistas e possibilitar, então, o ajuste de preços relativos. Em conseqüência, têm-se verificado a redução do emprego, a intensificação do trabalho, o (re) surgimento de novas formas de trabalho, as mudanças na mobilidade e no conteúdo da contratação e a redução do poder dos sindicatos.

Quanto à ampliação das formas atípicas de trabalho, o autor salienta que, a partir dos anos 80, as políticas que foram adotadas durante o período do pós-guerra, as quais asseguravam aos trabalhadores formas estáveis e padronizadas de relações de trabalho e de segurança no emprego face à demissão arbitrária, passaram a ser consideradas responsáveis pelo desemprego ascendente e foram questionadas e reduzidas. As conseqüências desse processo são observadas através da redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas e da maior contratação de trabalhadores temporários, em tempo determinado, em tempo parcial, trabalho a domicílio, entre outros.

“... a ampliação do emprego part-time e/ou de outras formas atípicas de trabalho não deveria ser considerada necessariamente como disruptora do trabalho. Obviamente que a sua ampliação, se resultante de um compromisso social em torno de uma redivisão do disponível na sociedade ou tendo sua inserção permanente garantida pela legislação social, teria outra conotação do que ocorre atualmente, onde parte dos trabalhadores sujeita a esta forma de trabalho o faz involuntariamente, sem garantias (seguridade social, aposentadoria etc.) e mal pagos. Embora difícil de diferenciá-los, é amplamente reconhecido que muitos destes trabalhadores passaram a ser contratados em condições mais precárias, no que se refere à contratação propriamente dita, condições salariais e acesso a seguridade social, assistência médica, aposentadoria, etc.” (Mattoso, 1995, p. 87 e 88).

Ainda nesta mesma linha, Antunes (1997) analisa as mudanças verificadas no mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo e verifica uma situação que ele denomina de processualidade contraditória. Esta diz respeito a duas tendências que ocorrem concomitantemente. Uma delas se refere à nítida redução da força de trabalho industrial quer em decorrência do quadro recessivo, quer em função da automação e da microeletrônica, gerando uma elevada taxa de desemprego estrutural⁹. Por outro lado, verifica-se a crescente

⁹ Desemprego resultante de mudanças estruturais como, por exemplo, a passagem de uma economia de base rural para uma industrializada, ou então a emergência de alterações tecnológicas drásticas. Em situações como estas, nem todos os trabalhadores das antigas atividades produtivas conseguem empregos no novo tipo de atividade que emerge (Barbosa e Moretto, 1998).

subproletarização do trabalho, presente nas formas de trabalho precário, parcial, temporário, subcontratado, terceirizado, entre outras. Esta última estaria caracterizando “um processo de maior heterogenização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora” (Antunes, 1997, p. 42).

Diante desta perspectiva, torna-se relevante verificar quais as possíveis implicações das diferentes opções de flexibilidade nas políticas de qualificação/treinamento e remuneração.

2.3 Flexibilidade Trabalho x Políticas de Qualificação/Treinamento e Remuneração

Segundo Leite, M. (1997), os tipos de flexibilidade possuem conteúdos diferentes e distintos efeitos sobre o mercado de trabalho. Enquanto a flexibilidade funcional exige um trabalhador polivalente, apto a desempenhar atividades diferentes de acordo com as exigências da demanda, a flexibilidade numérica incide mais sobre a facilidade com que as empresas podem demitir e admitir trabalhadores conforme as flutuações do mercado. Ao contrário da flexibilidade funcional, a numérica não tem efeito sobre a qualificação da mão-de-obra, já que tende a dificultar a adoção de políticas de treinamento por parte das empresas, na medida em que “ser flexível, segundo essa acepção, significa poder demitir força de trabalho sempre que a demanda sofra um refluxo e voltar a admitir toda vez que o mercado cresça” (M. Leite, 1997, p. 66).

Para Roesch (1995), muitas das mudanças que têm ocorrido na gestão das empresas incluem a flexibilidade numérica que pouco tem a ver com o desenvolvimento da força de trabalho ou em tratar os empregados como recurso. Com este tipo de flexibilidade, não há investimento por parte da empresa em formação e treinamento. Por sua vez, com a flexibilidade funcional, ao exigir requalificação e requerer comprometimento das pessoas, “é de se esperar que sua utilização provoque modificações na estratégia de recursos humanos, especialmente quanto às relações de trabalho, treinamento e remuneração da mão-de-obra” (Roesch, 1995, p. 288).

No entanto, conforme salienta Salerno (1993b), há inúmeras possibilidades de organização e gestão da produção e nem sempre a flexibilidade funcional implica maiores exigências de treinamento e qualificação do trabalhador. Neste caso, a multifuncionalidade estaria associada à idéia de o trabalhador operar simultaneamente mais de uma máquina com características semelhantes, o que pouco lhe acrescentaria em termos de desenvolvimento e qualificação profissional.

Quanto à remuneração, verifica-se a possibilidade da utilização de políticas de remuneração mais flexíveis nas empresas que adotam a flexibilidade funcional. De acordo com Atkinson (1988), a flexibilidade das remunerações¹⁰ pode ser adotada pelas organizações com vista a estimular a flexibilidade funcional.

A partir destas considerações, passa-se a identificar as transformações vislumbradas nas políticas de gestão de recursos humanos, enfocando as questões relativas à qualificação/treinamento e às estratégias de remuneração, que passam a configurar o contexto organizacional diante das exigências impostas pelo mercado.

¹⁰ A flexibilidade das remunerações é definida pelo autor como a capacidade de as firmas ajustarem suas estruturas de pagamento para estimular a flexibilidade funcional, diferenciando as remunerações para as qualificações que são escassas no mercado de trabalho ou introduzindo recompensas individuais.

3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Verifica-se um consenso, tanto na bibliografia internacional como na nacional, da crescente importância de considerar a gestão dos recursos humanos no nível estratégico das organizações (Wood e Picarelli, 1999; Albuquerque, 1999; Ulrich, 1998; Storey, 1992; Wood, S., 1992; Lorange e Murphy, 1983). A popularização do conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos ocorreu no Brasil a partir dos anos 90, embora ele já se encontrasse amplamente difundido nos Estados Unidos desde a década de 80.

“A gestão estratégica de recursos humanos está se tornando rapidamente uma questão central no gerenciamento estratégico. Por variadas razões, as organizações estão agora reconhecendo os talentos gerenciais como um recurso estratégico que merece tanta atenção como o capital e a tecnologia. [...] Há poucas dúvidas que as práticas para articular a gestão estratégica de recursos humanos com as estratégias gerais da empresa vão demandar ainda muitos refinamentos e melhorias” (Lorange e Murphy, 1983, p. 111).

A administração de recursos humanos, até a década de 80, era considerada uma função com identidade e fronteiras bem estabelecidas, competências claras e atividades bem delineadas. A partir de então, frente às mudanças no cenário econômico e social, surgiu a necessidade de repensar a função de RH, tendo em vista que os pressupostos que configuravam suas práticas já não atendiam adequadamente às novas exigências do contexto organizacional. (Wood, T. e Picarelli, 1999).

Analisando a função de RH a partir de sua evolução teórica, Storey (1992) contrapõe a nova configuração – denominada de Gestão de Recursos Humanos (GRH), com a tradicional – Gestão de Pessoal (GP). Segundo o autor, a primeira se caracteriza por considerar os empregados como um recurso estratégico na empresa (vinculando o fator humano ao desempenho organizacional), e tende a substituir a GP, superando sua visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais.

De acordo com Wood, S. (1992), devido à importância que a mão-de-obra adquire nas novas formas de gestão e organização do trabalho, a gestão de RH vem reaparecendo como um elemento central. Surge, assim, a necessidade de as empresas redefinirem suas estratégias organizacionais, principalmente no que se refere às políticas de gestão de recursos humanos.

As políticas de gestão de recursos humanos expressam as diretrizes da empresa com referência aos processos de gestão de pessoal, bem como se configuram como elementos da mediação entre capital e trabalho. Um sistema de gestão é constituído pelo conjunto integrado de políticas, diretrizes e procedimentos gerenciais que viabilizam a ação administrativa e técnica sobre os recursos humanos organizados na produção. (Fleury e Fischer, 1992).

Desta forma, as políticas de gestão de RH surgem em função da racionalidade organizacional, da filosofia e da cultura da empresa, e constituem-se de regras estabelecidas para direcionar as atividades e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

Para Ulrich (1998), o acelerado ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização e demandas do consumidor coloca em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais. Assim, as políticas de recursos humanos tornam-se fator-chave para conduzir a organização à competitividade.

Albuquerque (1999) menciona algumas tendências referentes às mudanças nas políticas de gestão de RH e relações de trabalho no sistema

produtivo, as quais contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas. Baseado na análise de pontos comuns encontrados em modelos difundidos em países mais desenvolvidos em termos tecnológicos, econômicos e sociais¹¹, o autor apresenta, de forma bastante genérica, duas concepções sobre as organizações competitivas: a ‘antiga concepção’ – associada ao modelo de gestão taylorista ou fordista; e a ‘nova concepção’ ou ‘visão transformada’ – relacionada aos novos modelos de gestão que se baseiam nos imperativos da qualidade, produtividade, competitividade e flexibilidade.

No Quadro 3, são comparadas as duas concepções organizacionais em termos de gestão, organização do trabalho e da produção, relações de trabalho e políticas de recursos humanos, buscando apresentar a “noção das mudanças organizacionais profundas que devem ocorrer, caso a empresa objetive passar de uma concepção para outra” (Albuquerque, 1999, p. 224). O autor lembra, entretanto, que este tipo de análise deve ser realizada com critério, tendo em vista não considerar o contexto sócio-econômico em que a empresa se insere e por envolver raciocínios extremos, os quais devem necessariamente ser adaptados quando considerados casos específicos da realidade empresarial. Ainda assim, conforme o autor, a utilização de raciocínios no limite pode ser útil no entendimento acerca das premissas básicas da nova concepção que irão orientar a configuração das políticas de recursos humanos.

¹¹ Refere-se à experiência sueca, com grupos semi-autônomos de trabalho na indústria automobilística; à experiência da chamada Terceira Itália (Emilia-Romagna), de parcerias entre pequenas e médias empresas em distritos industriais; e ao caso da indústria japonesa, com a especialização flexível e novas formas de organização do trabalho. Estas experiências foram objeto de análise em recente trabalho realizado pelo autor, procurando verificar as principais características da organização da produção, das relações de trabalho e das políticas de gestão de RH. Embora diferentes entre si e inseridas sob diversos contextos, estórias e culturas, estas experiências apresentam eventuais pontos comuns e características semelhantes àquelas que configuram a nova concepção das organizações competitivas (Albuquerque, 1999).

QUADRO 3 - COMPARAÇÃO ENTRE AS CONCEPÇÕES ORGANIZACIONAIS

MODELO CARACTERÍSTICAS	ANTIGA CONCEPÇÃO (associada ao modelo de gestão taylorista ou fordista)	NOVA CONCEPÇÃO (associada aos imperativos da qualidade, flexibilidade, produtividade)
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL <ul style="list-style-type: none"> · Estrutura Hierárquica · Produção · Organização do Trabalho · Realização do Trabalho · Sistema de Controle 	Altamente hierarquizada, separação entre concepção e execução Em massa, linha de montagem Trabalho muito especializado Individual Ênfase em controles explícitos do trabalho	Níveis hierárquicos reduzidos, junção da concepção e execução Produção flexível Trabalho enriquecido Em grupo Ênfase no controle implícito, pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO <ul style="list-style-type: none"> · Nível de educação e formação requerido · Relações empregador-empregado · Relação com sindicatos · Participação dos empregados nas decisões 	Baixo, trabalho automatizado e especializado Independência Confronto, divergência de interesses Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alto, trabalho enriquecido Interdependência, confiança mútua Diálogo, busca de convergência de interesses Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
POLÍTICAS DE RH <ul style="list-style-type: none"> · Política de Emprego · Política de Contratação · Política de Treinamento · Política de Carreiras · Política de Remuneração · Política de Incentivos 	Foco no cargo, emprego a curto prazo Contrata para o preenchimento de um cargo Visa ao aumento do desempenho na função atual Carreira rígida e especializada, de pequeno horizonte e amarrada na estrutura de cargos Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles Uso de incentivos individuais	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo Contrata para uma carreira longa na empresa; preferência pelo recrutamento interno para os níveis mais avançados na carreira Visa preparar o empregado para o desempenho de funções futuras, apoio ao acesso funcional na carreira Carreira flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras; Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis Uso de incentivos grupais vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais

FONTE: Adaptado de ALBUQUERQUE, L. F. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. e OLIVEIRA, L. *Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Tendo em vista a nova concepção de organizações competitivas, Albuquerque (1999) indica as premissas básicas que as políticas de gestão de RH deverão contemplar: valorização dos talentos humanos na empresa; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; criação de mecanismos de motivação e mobilização dos trabalhadores em torno das metas organizacionais; possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional; oferecimento de incentivos vinculados a resultados da organização, com base grupal ou coletiva; e adaptação das políticas de recursos humanos integradas à realidade interna e externa – contexto econômico-político-social - da empresa.

Como Albuquerque (1999), diversos autores que também se dedicam a esta temática, apresentam o novo papel da área de RH através de modelos que buscam identificar formas de gestão de recursos humanos coerentes com a nova realidade vivenciada pelas organizações. Entretanto, convém salientar o entendimento a respeito do que são "modelos", sob o risco de simplificar a realidade que, de fato, mostra-se bem mais complexa:

"Modelo é uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo" (Albuquerque, 1999, p. 223).

Segundo Roesch (1995), são encontrados dois modelos básicos no que se refere às estratégias de recursos humanos: o modelo de Administração de Pessoal ou de Controle, e o modelo de Administração de RH ou de Comprometimento.

O modelo de Controle é um modelo de curto prazo, baseado numa relação de baixa confiança, que considera que as atividades das pessoas pouco influem no seu desempenho, tornando-se necessário 'policar' as atividades. Neste modelo, as iniciativas da área de RH objetivam atender ao pagamento de salários e às exigências legais. Já o modelo de Comprometimento apresenta

objetivos de longo prazo, está baseado na confiança entre empregador e empregado, enfatiza a boa comunicação e a valorização das experiências, bem como parte do pressuposto de que as pessoas encontram-se dispostas a aceitar desafios. Envolve, também, a alteração de aspectos culturais da organização, que não são facilmente manipuláveis, e pressupõe a interiorização dos controles de comportamento (Roesch, 1995). Pode-se dizer que estes dois modelos são encontrados até os dias de hoje nas organizações, assumindo formas híbridas e procurando adequação frente às novas exigências do contexto em que se inserem.

Outra abordagem para a atuação da área de recursos humanos é apresentada por Orlickas (1998), para quem a área de RH deve passar a agir de uma forma multidisciplinar, atuando como um 'link' entre o cliente interno e o RH corporativo, configurando o modelo de Consultoria Interna de RH. Os objetivos desse modelo estão centrados em oferecer melhor atendimento aos demais setores da empresa (clientes internos), identificando as reais necessidades dos funcionários e aproximando-se deles, além de antecipar tendências de RH, atuando de forma alinhada com as estratégias da organização. O profissional de RH que antes atuava de forma mais restrita, passa a ter sua atuação extremamente fortalecida e ampliada ao assumir a função de consultor interno. Desta forma, passa a ser um agente de mudança, assessorando os demais setores nos processos de mudanças, comprometendo-se com os resultados do trabalho e, assim, envolvendo outras pessoas para este fim.

A adoção do modelo de Consultoria Interna de RH, conforme Orlickas (1998), pressupõe o estabelecimento de algumas diretrizes: 1) é necessário obter o comprometimento da alta direção e a conscientização de todos os funcionários; 2) a área de RH deve ser uma unidade de negócios, com políticas definidas e divulgadas, além de ter uma sustentação administrativa e funcional; 3) é preciso que o papel do consultor interno esteja delineado e que os profissionais de RH estejam capacitados para atuar como tais; 4) os gestores de linha devem estar preparados para gerir recursos humanos. A adoção desse

modelo propicia uma desburocratização e descentralização da ARH, voltando-se às reais necessidades do cliente interno, que hoje é considerado de suma importância para o sucesso das empresas.

A partir das evidências encontradas na literatura, verificaram-se os principais aspectos que deverão delinear as políticas de gestão de RH frente ao atual contexto organizacional. No entanto, algumas pesquisas apontam para os poucos casos de empresas brasileiras que se encontram adotando políticas de RH nos moldes apresentados.

Wood, T. e Picarelli (1999, p. 70) mencionam pesquisa realizada pelo Centro de Tecnologia em Gestão - Senac, no período de 1994 a 1995, envolvendo empresas de médio e grande porte do Estado de São Paulo, que teve como objetivo conhecer melhor as políticas e práticas de recursos humanos¹². Os resultados mostram que “um terço das empresas continuam na era do ‘departamento de pessoal’, e somente 4% estão realmente sintonizadas com práticas modernas de gestão, voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas”. Embora quase todas as empresas estejam passando por programas de mudança (reestruturações, revisões de processos e programas de qualidade), são raros os casos em que o RH tem peso nas decisões ou participa da coordenação de projetos; sua participação fica restrita a apoiar estes programas.

Outros autores apresentam estudos acerca das políticas de gestão de RH que estão sendo adotadas pelas empresas brasileiras com o objetivo de se ajustarem frente ao processo de reestruturação produtiva¹³.

Segundo Leite, M. (1994b), no padrão de produção fordista durante a década de 70, o gerenciamento da mão-de-obra caracterizou-se pela extrema

¹² A amostra da pesquisa – selecionada aleatoriamente a partir do universo de cerca de 4.000 empresas de médio e grande porte da região pesquisada - foi composta por 207 empresas, representando estatisticamente o universo das empresas do Estado de São Paulo (Wood, T. e Picarelli, 1999).

¹³ Processo determinado por um conjunto de políticas de ajuste e de modernização tecnológica das empresas que se inicia no país desde o final dos anos setenta, quando entra em crise o

parcialização das tarefas, pelo uso extensivo da mão-de-obra não qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários voltadas para obter um maior controle dos trabalhadores. A partir do final dos anos 70, os princípios deste padrão de produção começam a dar sinal de esgotamento diante da crise econômica por que passava o país, bem como diante da abertura dos mercados, que implicou novos padrões de competitividade. Esses fatores foram responsáveis pela busca de inovações tecnológicas, que visavam aumentar a eficiência das empresas, e pela adoção de políticas de gestão da mão-de-obra que permitissem às organizações contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade. É nesse contexto que as empresas vão começar a introduzir paulatinamente algumas técnicas japonesas de produção, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), bem como novos equipamentos de base microeletrônica acompanhados por inovações no processo produtivo.

Nos estudos referentes à difusão de novos modelos de gestão do trabalho, verifica-se, em um primeiro momento, que a adoção das técnicas e métodos japoneses por parte das empresas brasileiras ocorre através de uma ‘modernização conservadora’, na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendem a manter características importantes da organização taylorista/fordista, bem como formas de gestão de mão-de-obra autoritárias e pouco compatíveis com o envolvimento dos empregados, baseadas nos baixos níveis salariais e nas políticas de cargos e salários que buscavam dividir o coletivo de trabalhadores, incentivando a disputa entre eles para poder melhor controlá-los (Leite, M.1994a).

Alguns autores que se dedicam a esta temática de pesquisa também apontaram para esta tendência. Segundo Salerno (1993a), referente à organização e à gestão do processo de trabalho, nota-se que, para muitas empresas, o “modelo japonês” reduziu-se à adoção (ou à sua tentativa) de uma ou mais técnicas ou sistemas tais como *Just-in-Time*, *Kanban*, Manufatura Celular, Círculos de Controle de Qualidade, Polivalência, Controle da Qualidade

modelo de substituição de importações sob o qual se estruturou a fase anterior de

Total, entre outras; as quais representam apenas pequenas mudanças que não alteram substancialmente a organização produtiva e as relações de trabalho decorrentes desta.

Esse conjunto de características presentes nas formas de organização do trabalho e de gestão de mão-de-obra, associadas à tradicional resistência das empresas brasileiras em negociar as questões relacionadas à organização e condições de trabalho, foi consolidando um certo consenso entre os analistas de que o país estava se encaminhando em direção a um modelo bastante conservador de modernização.

No entanto, alguns estudos verificam que, a partir dos anos 90, o empresariado brasileiro vem dando prioridade a inovações nas formas de gestão da produção e da mão-de-obra.

“... esta última etapa da modernização tecnológica estaria sendo acompanhada por uma tendência das empresas a inovarem também no que se refere às relações de trabalho, buscando estabilizar a força de trabalho, desenvolver políticas de treinamento da mão-de-obra, enxugar as estruturas de cargos e salários, bem como as estruturas hierárquicas” (Leite, M. 1994a, p. 115).

Para Leite, M. (1994b), um ponto comum a esses estudos consiste em evidenciar que as empresas que estão na ponta do processo de inovação tecnológica vêm dedicando grandes esforços no sentido de implementar a participação de seus funcionários, para o que vêm modificando substancialmente suas políticas de gestão de recursos humanos, sobretudo no que se refere aos aspectos acima mencionados.

Diante dessas evidências, pode-se dizer que, embora verifique-se a tendência conservadora de grande parte das empresas brasileiras, a instabilidade das condições econômicas do país que reforça as crises conjunturais, bem como a insegurança das empresas ao adotar inovações que possam acarretar riscos às expectativas de produção e rentabilidade, as políticas

de gestão de recursos humanos vêm sofrendo uma série de mudanças e adaptações visando a uma melhor adequação diante das novas exigências de competitividade. Conforme já destacavam Fleury e Fischer (1992), no contexto de mudança que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se algumas alterações significativas nas políticas de recursos humanos, nas quais aspectos como qualificação, estabilização e comprometimento dos empregados parecem definir os novos padrões de relações de trabalho.

A partir dessas constatações, passa-se a identificar e analisar as Políticas de Gestão de Recursos Humanos, especificamente no que se refere às práticas relacionadas à Qualificação/Treinamento e Remuneração dos trabalhadores.

3.1 Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento

3.1.1 Qualificação: noções conceituais

A questão da qualificação vem despertando interesse de vários pesquisadores que se dedicam a estudos da área do trabalho. Larangeira (1997) menciona a complexidade e a polêmica em decorrência da ausência de consenso referente aos critérios a serem considerados na definição de qualificação. Refere a existência de impasses entre considerar a qualificação em relação às qualidades/habilidades do trabalhador ou aos requisitos do posto de trabalho; ou se a mesma deve ser mensurada com base em critérios puramente técnicos ou devem ser avaliados os critérios de ordem ideológico-social.

A qualificação pode ser definida com base no tempo de experiência do trabalhador, adquirida de forma individual e coletiva em função das exigências do posto de trabalho. Este enfoque corresponde ao que Carrillo (1994) chama de atributos do indivíduo, definido através de três aspectos: 1) pelo capital humano (relacionado aos anos de estudo e/ou habilidades adquiridas em empregos anteriores); 2) pelas exigências do próprio posto de trabalho

(conhecimentos, destreza e responsabilidade); e 3) pela estrutura hierárquica e salarial da organização. Segundo o autor, a qualificação seria formada por estes três aspectos e determinada pelas estratégias empresariais de seleção, treinamento e carreira, bem como pelas condições regionais do mercado externo de trabalho.

Na Sociologia do Trabalho, a qualificação estaria relacionada ao "desenvolvimento de um trabalho determinado, o que poderia ser observado em termos empíricos pelo tempo de aprendizagem necessário ao desempenho do trabalho" (Leite e Posthuma, 1995, p. 2). Embora seja de larga utilização e de fácil operacionalização, as autoras mencionam alguns cuidados na utilização deste conceito: a) a qualificação conceituada pela empresa pode não coincidir com os conhecimentos realmente exigidos pelo posto de trabalho; b) a valorização atribuída à qualificação pela empresa nem sempre coincide com os esforços dos trabalhadores na busca de capacitação para o mercado de trabalho, neste aspecto é importante a investigação da opinião dos trabalhadores acerca da qualificação; e c) a diferença na conceituação de qualificação entre as empresas.

Tendo em vista a grande extensão de trabalhos que abordam o tema, e de acordo com os objetivos traçados neste estudo, optou-se pela utilização do conceito de qualificação, baseado nas idéias de Leite e Posthuma, se referindo a um conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento de um trabalho determinado, privilegiando os seguintes critérios:

1. Escolaridade - grau de escolaridade exigido para assumir determinado posto de trabalho;
2. Formação Profissional – cursos/treinamentos direcionados a conhecimentos técnicos;
3. Experiência profissional – necessidade de experiência anterior na atividade;

4. Habilidades – conhecimentos teóricos e/ou aptidões pessoais exigidos;

5. Plano atitudinal - comportamentos desejados relacionados à postura do trabalhador na empresa, tais como responsabilidade, iniciativa, facilidade de relacionamento, criatividade, colaboração, entre outros.

De acordo com Castro (1993), o entendimento da qualificação a partir deste enfoque, apesar das limitações no que se refere à compreensão mais ampla da questão¹⁴, é importante de ser levado em consideração tendo em vista que esta é a forma pela qual as gerências entendem e expressam os requerimentos de qualificação exigidos pela empresa.

3.1.2 Mudanças em Termos de Qualificação

Analisando a qualificação sob a ótica do processo de reestruturação produtiva¹⁵, diversos estudos indicam que o uso de novas tecnologias implica mudanças significativas nos padrões de produção, exigindo novas demandas de qualificação da força de trabalho.

De acordo com Leite, E. (1994), nos últimos anos, as empresas vêm se preocupando com a chamada modernização sistêmica, ou seja, com a

¹⁴ A qualificação também pode ser compreendida como uma construção sócio-cultural, ou seja, como uma aquisição socialmente construída. Esse conceito mais amplo busca a elucidação de fatores sociais e políticos, em que juntamente com os aspectos técnicos, são considerados elementos como raça, idade, sexo e a relação entre a empresa e os trabalhadores (Leite e Posthuma, 1995).

¹⁵ Referente aos impactos das novas tecnologias sobre a qualificação dos trabalhadores, a partir da década de 70, diversos estudos se dedicaram a esta questão. Conforme Lorangeira (1997), verifica-se, a partir de então, três perspectivas no debate sobre qualificação: 1) Perspectiva Pessimista – sustenta que as mudanças tecnológicas contribuiriam para degradar a qualificação dos trabalhadores, aprofundando a subordinação destes, tendo em vista a padronização e a simplificação das tarefas (perspectiva defendida por Bravermann (1981)); 2) Perspectiva Otimista – contrariando a primeira, enfatiza que as inovações tecnológicas implicariam o predomínio de tarefas complexas, o que conduziria a exigências de níveis superiores de qualificação, favorecendo novas formas de organização do trabalho e oportunizando, ao trabalhador, maior autonomia e controle sobre o processo de trabalho; 3) Perspectiva que integra as anteriores – defende que a qualificação e degradação do trabalho decorrente da introdução de novas

integração entre mudanças na base técnica bem como na organização e no processo de trabalho. Tanto as inovações tecnológicas como as sócio-organizacionais acarretam fortes impactos no perfil de qualificação dos trabalhadores e surge um novo perfil da força de trabalho que apresenta os seguintes requisitos de qualificação:

- formação profissional – cursos/treinamentos e/ou habilidades/conhecimentos envolvendo algum tipo de aprendizagem formal;
- escolaridade – exigência mínima de primeiro grau completo, apresenta-se como condição tanto para melhorar o desempenho profissional como para desenvolver atitudes mais favoráveis às mudanças; e
- atitudinal – direcionado para o tipo ‘ideal de trabalhador’: responsável, autônomo, criativo, de fácil relacionamento, com iniciativa etc.

Para Almeida et al. (1994), entre as mudanças nos requisitos de qualificação destacam-se o aumento de escolaridade; exigência de conhecimentos gerais; capacidade de comunicação; trabalho em equipe; flexibilidade; acesso a mais informações; capacidade de decisão diante de problemas complexos; valorização de traços de personalidade (responsabilidade, iniciativa, criatividade e espírito crítico).

Diante desse perfil de trabalhador, surgem alguns conceitos para denominar essa qualificação requerida, como a multifuncionalidade e a polivalência, os quais já foram mencionados e definidos em capítulo anterior.

A partir dessas evidências, questões como treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores têm ocupado um papel importante nas políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas.

3.1.3 Treinamento e Desenvolvimento: conceitos

O termo treinamento se refere ao processo que se destina a fornecer meios para proporcionar a aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas. Milkovich e Boudreau (2000, p. 338 e 339) apresentam a seguinte definição:

“Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais [...] é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”.

De acordo com os autores, no que se refere ao conteúdo do treinamento, este pode ser de: orientação (informações genéricas sobre a empresa e o trabalho); treinamento operacional (voltado para aprendizagem de habilidades técnicas, normalmente aprendidas durante o trabalho); processos de equipe e qualidade (treinamento em habilidades como delegação, comunicação, tomada de decisões e resolução de conflitos); alfabetização em relação ao ambiente de trabalho (habilidades básicas de comunicação e informática); e treinamento em gerência (habilidades gerenciais, direcionado àqueles que ocupam funções de chefia dentro da empresa).

O conceito de desenvolvimento é mais amplo que o de treinamento, uma vez que está situado a médio prazo e busca proporcionar às pessoas conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-as para assumir funções mais complexas e numerosas.

Segundo Carvalho (1999), através do desenvolvimento busca-se a preparação do indivíduo para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ele encontra-se engajado. O conceito de desenvolvimento encontra-se associado ao de treinamento, mas sua diferença reside no fato de que o primeiro pressupõe uma “visão mais acurada

de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem” (Carvalho, 1999, p. 129).

Albuquerque (1999), ao apresentar os contornos gerais das políticas de recursos humanos na nova concepção organizacional, afirma:

“A política de treinamento não poderá ser limitada a preparar o empregado visando ao aumento de desempenho na sua função atual, mas qualificá-lo para o desempenho de funções futuras. Deverá apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo, deverá levar em conta as profissionalidades emergentes e as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais. Em termos metodológicos, será enfatizado treinamento no trabalho, com métodos como rodízio de funções, complementado por treinamento externo” (Albuquerque, 1999, p. 233).

3.1.4 A Experiência Brasileira

Algumas pesquisas indicam que as empresas brasileiras vêm aumentando seus investimentos em treinamento (Leite, M., 1996; Rabelo et al., 1995; Gitahy, 1994; Leite, E., 1994; Fleury e Fischer, 1992) desde o início da década de 90, quando a abertura do mercado e a implantação do PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade) aceleram o processo de ajuste das organizações frente às novas demandas do mercado. Quanto ao conteúdo do treinamento, se incluem cursos básicos de alfabetização, treinamentos técnicos, bem como cursos comportamentais. Entretanto, apesar destas evidências, as taxas de investimento em treinamento no país continuam baixas, se comparadas com outros países (Leite, M., 1994b).

A pesquisa realizada pelo BNDES/CNI/SEBRAE¹⁶ (1998) com 1.419 empresas de 16 estados, abrangendo os mais diversos setores da indústria de transformação, teve como objetivo identificar o estágio das práticas de gestão pela qualidade e produtividade nas indústrias brasileiras, reunindo, dentre diversas informações, algumas referentes às práticas de RH. No tocante à questão do treinamento, os resultados da pesquisa indicam que 60% das horas destinadas ao treinamento na indústria são relativas ao treinamento *on the job* (treinamento realizado no próprio posto de trabalho) o que indica que “a indústria continua concentrando seus esforços em formas menos sofisticadas de treinamento” (BNDES/CNI/SEBRAE, 1998, p. 14).

No que se refere à média de horas anual de treinamento por empregado, os resultados da pesquisa indicam que as empresas praticam, em média, 14 horas de treinamento *on the job* e 9 horas de treinamento formal (treinamentos realizados fora do local de trabalho, ministrados por consultores, instituições especializadas ou por instrutores próprios da empresa), perfazendo um total de 23 horas de treinamento por empregado ao ano. Nos setores industriais mais modernos (química, metal-mecânico, material de transporte), esse número se eleva, apresentando, também, uma clara tendência de crescimento, conforme o maior porte das empresas. Especificamente no setor metal-mecânico, as indústrias atingiram, em média, 40 horas de treinamento por empregado - 25 horas de treinamento *on the job* e 15 horas de treinamento formal (BNDES/CNI/SEBRAE, 1998).

Rabelo et al. (1995), em pesquisa realizada com empresas do setor metal-mecânico, verificam a ampliação com gastos em treinamento por parte das organizações, destinados tanto para o pessoal da gerência como da produção.

¹⁶ Pesquisa de Indicadores de Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, realizada em conjunto pelas três instituições (BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento, CNI – Confederação Nacional da Indústria e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), nos anos de 1995, 1996 e 1997. Os dados apresentados se referem à última versão da pesquisa, editada em 1998, correspondendo à situação observada em 1997.

De acordo com os autores, a ampliação do gasto em treinamento para os trabalhadores da produção decorre dos seguintes fatores:

1. a efetivação dos programas de qualidade, envolvendo a noção de autocontrole e o aumento da responsabilidade para o pessoal de produção, exige uma ampliação da qualificação desse pessoal;
2. a base de escolaridade formal do pessoal da produção das empresas é bastante fraca comparada com a de países industrializados; e
3. a média de treinamento dedicada ao pessoal da produção pelas empresas pesquisadas ainda é baixa.

Contudo, alguns estudos evidenciam o caráter limitado dos programas de treinamento praticados pelas empresas, principalmente, no tocante ao conteúdo dos mesmos. Conforme destaca Leite, M. (1994b), boa parte do esforço empresarial, voltado para o treinamento, destina-se a programas comportamentais e motivacionais, que possuem como preocupação central fazer com que os trabalhadores adotem uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados.

“De fato, o conteúdo de tais programas costuma centrar-se em questões relacionadas ao tipo de atitude que a empresa espera de seus trabalhadores no cotidiano da produção, e não noções técnicas, operacionais ou mesmo relacionadas à formação básica. O caráter disciplinador de tais programas é, portanto, evidente e está presente mesmo nos casos em que os conteúdos de atitudes vêm mesclados com ensinamentos técnicos ou operacionais” (M. Leite, 1994b, p.577).

A partir destas considerações, faz-se necessário para o presente estudo, verificar se as empresas vêm investindo no aperfeiçoamento de seus funcionários através de programas de treinamento, bem como verificar e avaliar o conteúdo destes programas e suas implicações na qualificação da mão-de-obra.

Não somente a qualificação, através das políticas de treinamento e desenvolvimento, mas também as estratégias de remuneração, apresentam-se como elementos centrais, que configuram a administração estratégica de RH, na busca da competitividade organizacional.

3.2 A Remuneração/Compensação

Entende-se como remuneração o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho (Milkovich e Boudreau, 2000).

3.2.1 Mudanças nos Sistemas de Remuneração

Verificam-se algumas tendências no que se refere às políticas de remuneração adotadas pelas empresas. Conforme Kanter (1997), o sistema tradicional de remuneração - no qual, a cada cargo é atribuído um salário fixo, de acordo com a posição deste na hierarquia organizacional, sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real deste para o sucesso da organização – não se enquadra mais na nova realidade de negócios.

“As inovações na remuneração são necessárias em sucessão ao número de equilíbrio de se fazer mais com menos: reduzindo simultaneamente as obrigações e alongando as capacidades, diminuindo os custos fixos e encorajando novas idéias. Na organização pós-empresarial, o pagamento deve ser equivalente à contribuição” (Kanter, 1997, p. 232).

Analisando o sistema tradicional de remuneração – baseado nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função - Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) observam algumas características deste sistema que, quando aplicado exclusivamente, podem causar problemas diante das novas formas de organização do trabalho e do direcionamento estratégico da empresa, dentre elas: a) não considera as peculiaridades da empresa, áreas e funções, restringindo a flexibilidade; b) a organização é retratada pelo organograma formal, existindo uma linha de autoridade claramente definida, onde as atividades

são expressas por normas e procedimentos escritos que pouco variam com o tempo, o que se torna indesejável diante das transformações por que passam as empresas; c) a maioria das grandes empresas ainda adota o sistema de remuneração por pontos, que apresenta sérios problemas como o custo com manutenção, tempo gasto em comitês de avaliação de cargos, dificuldades na avaliação de cargos multifuncionais e vida curta das avaliações.

Para Flannery et al. (1997), a remodelação das estratégias de remuneração é um dos desafios impostos à administração de RH nos anos 90. Segundo os autores, um nível de salário-base vinculado a um cargo ou pessoa específica pode ter pouca relevância em uma organização ou processo que dê ênfase às equipes interfuncionais, nas quais os membros compartilhem os papéis. Desta forma, as empresas passaram a buscar novas soluções em remuneração e o deslocamento é, geralmente, em direção a estratégias de remuneração mais flexíveis baseadas no desempenho dos trabalhadores.

Conforme a equipe da Coopers & Lybrand (1996), embora a remuneração funcional (tradicional) permaneça ainda sendo utilizada por grande parte das empresas, é imperativo novas estratégias de remuneração, adequando seus diversos componentes à nova realidade organizacional. A principal tendência da administração salarial é pagar menos pela função e mais pelos resultados alcançados pelos trabalhadores. Nesta nova visão, a descrição de cargos passa a funcionar apenas como uma mera referência para a remuneração e não mais como uma medida de valor para o ocupante do cargo.

Autores que se dedicam a esta temática de estudo (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999; Resende 1997; Coopers & Lybrand, 1996; Lawler III, 1990) utilizam o termo 'remuneração estratégica' para definir o sistema onde a remuneração é concebida não só como uma política de pagamento de salário fixo, mas também de incentivos, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, como um meio de estímulo para o aumento da produtividade dos empregados, individualmente ou em equipes, vinculando a remuneração com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. Diversas

são as estratégias de remuneração que as empresas podem adotar em substituição ou complementação ao sistema tradicional.

3.2.2 Estratégias de Remuneração

Pagamento por Mérito

De acordo com Kanter (1997), dentre as mudanças no sistema de remuneração que contemplam uma ligação mais estreita entre desempenho e pagamento, o pagamento por mérito foi o primeiro passo adotado pelas empresas americanas, buscando fazer com que o pagamento refletisse mais a contribuição dos empregados do que o status. Esta forma de incentivo possui como objetivo remunerar o desempenho diferenciado do indivíduo, proporcionando-lhe um pagamento adicional - calculado como um percentual do salário base - de acordo com sua performance.

O pagamento por mérito recebe diversas críticas. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), além de existir pouca pesquisa voltada aos efeitos da remuneração por mérito sobre o desempenho do indivíduo, verifica-se, ainda, a dificuldade de reduzir a subjetividade da avaliação de desempenho. Para Kanter (1997), este último aspecto faz com que esta forma de pagamento torne-se uma abordagem essencialmente conservadora ao problema da remuneração, pois, além de preservar o status e a distinção entre categorias de trabalhadores já definidas pela organização, retém e até aumenta o poder dos superiores sobre os subordinados, visto que os primeiros distribuem os aumentos com base em seu próprio julgamento sobre a contribuição.

Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competência

Diferentemente do pagamento por mérito, a remuneração por habilidades recompensa os empregados pelos conhecimentos adquiridos e aptidões pessoais aplicados no trabalho. Os aumentos de salários são

diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o indivíduo tem de demonstrar o domínio do conhecimento (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999).

Segundo Resende (1997), esta é uma forma de remuneração associada diretamente ao salário básico (remuneração fixa) que se destina a recompensar o empregado pela demonstração, na prática, dos requisitos de habilidades, requeridos pelo cargo, estimulando o desenvolvimento profissional através da aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificação exigidos para o exercício das tarefas.

Para Flannery et al. (1997), este tipo de estratégia vem ao encontro das atuais necessidades das organizações já que:

“À medida que os funcionários adquirem mais habilidades, eles se tornam recursos mais flexíveis. Não apenas são capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização. Esta flexibilidade e compreensão são cruciais em organizações que estão implementando o compartilhamento de tarefas e as equipes de trabalho autogerenciadas” (Flannery et al, 1997, p. 103).

Desta forma, a remuneração baseada em habilidades pode ajudar os funcionários e as organizações a se adaptarem às mudanças técnicas do mercado, bem como ser uma estratégia para transformar a empresa em uma organização mais flexível, orientada para o desempenho e impulsionada por equipes, ao mesmo tempo aprimorando a remuneração dos trabalhadores. Porém, conforme menciona Kanter (1997, p. 254), apesar das vantagens evidentes deste tipo de remuneração, existem algumas limitações. “No começo, quando o sistema é novo e os funcionários ainda estão adquirindo as habilidades, os incrementos freqüentes no salário podem ser altamente motivantes, ao contrário do que acontece quando as pessoas atingem o último nível e os aumentos rápidos desaparecem”.

Outras limitações na utilização desta forma de remuneração são apontadas pela equipe de consultores da Coopers & Lybrand (1996), uma vez

que sua utilização é mais adequada em unidades industriais com modelo organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, ampla utilização de times autogerenciados e um estilo gerencial voltado para a administração participativa; não sendo, assim, indicado para qualquer tipo de empresa. Outro fator importante é que a aplicação deste sistema de remuneração parece ser adequada apenas para cargos técnicos e operacionais, já que as experiências em níveis gerenciais ainda são incipientes.

As empresas podem optar por remunerar seus funcionários levando em conta mais do que apenas as habilidades necessárias para o novo papel. Este é o caso da remuneração por competência. As competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro de um conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior. “Existe uma forte demanda por pessoas que, além de altamente treinadas, possam trabalhar juntas em equipes, tomar decisões por conta própria e assumir mais responsabilidades de um modo geral. É aqui que o uso de competências e remuneração baseada em competências pode ser eficaz” (Flannery et al., 1997, p. 109).

Remuneração Variável

A remuneração variável aparece, também, como uma alternativa em termos de estratégias de remuneração diante das novas exigências do mercado. Segundo Flannery et al. (1997), esta consiste em transformar uma parcela da remuneração fixa/básica em variável, baseada em certos resultados predeterminados pela organização. De acordo com os autores, esta estratégia de remuneração permite uma notável redução nos custos fixos com mão-de-obra e faz com que os trabalhadores tenham que assumir mais responsabilidades e melhorar seu desempenho visando obter uma melhor remuneração.

Para Resende (1997), a remuneração variável é a mais importante ferramenta da remuneração estratégica, pois: a) é a forma de remuneração mais adequada a cenários instáveis e de alta competitividade empresarial; b) ao impor

uma gestão voltada para resultados, oportuniza para as empresas que a praticam corretamente ganhos de produtividade e incrementos de lucro; c) é flexível, podendo assumir várias formas metodológicas e operacionais, de acordo com as características e a realidade de diferentes organizações; d) permite melhorar o salário dos empregados e a distribuição de renda, sem colocar em risco a empresa e o emprego; e) favorece o aperfeiçoamento das relações trabalhistas e o trabalho em equipe.

Embora existam diversas alternativas de remuneração variável que podem ser adotadas por uma organização, o objetivo principal é sempre o mesmo, ou seja, vincular o desempenho à recompensa, partilhar os bons e maus resultados da empresa e transformar o custo fixo em custo variável (Coopers e Lybrand, 1996). Dentre as alternativas de crescente popularidade, encontram-se a Participação nos Lucros, a Participação nos Ganhos/Resultados, os Incentivos a Pequenos Grupos e os Programas de Reconhecimento.

a) Participação nos Lucros e Participação nos Resultados

A Participação nos Lucros (PL), o mais comum e mais antigo plano de incentivos em uso extensivo a todos os trabalhadores, consiste em distribuir aos empregados uma fração dos lucros líquidos de um dado período de operações. A distribuição pode ser imediata ou posterior, e alguns ou todos os funcionários podem ser incluídos (Flannery et al., 1997; Kanter, 1997).

De acordo com a equipe de consultores da Coopers e Lybrand (1996), a Participação nos Lucros difere da Participação nos Resultados em dois aspectos: a) normalmente não utiliza fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários; b) não é necessário que esteja relacionada a práticas de administração participativa, já que o recebimento da bonificação está diretamente relacionado à lucratividade da empresa num determinado período de tempo, não dependendo, diretamente, dos resultados individuais ou grupais dos

trabalhadores no desempenho de suas atividades. Após a empresa ter atingido determinado nível de lucro, define-se uma única fórmula que estabelece a sua partilha entre os funcionários.

Já a Participação nos Resultados (PR), também conhecida como *gainsharing*, surge como uma variante da PL. Em vez de focalizar um percentual dos lucros, está ligada a metas bem específicas de produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos, entre outras. Caso essas metas sejam alcançadas, o grupo participa de parte dos ganhos monetários resultantes (Flannery et al., 1997).

Nesta forma de remuneração, os trabalhadores recebem um percentual relativo ao valor do aumento de produtividade ou do cumprimento de metas predeterminadas que é calculado de acordo com uma fórmula previamente estabelecida pela empresa. O valor recebido poderá ser fixo para todos os empregados ou proporcional ao salário base. Segundo Lawler III (1990), tanto os empregados como as empresas podem lucrar com a PR – as empresas através da redução de custos, uma vez que o valor repassado aos funcionários está diretamente relacionado ao alcance concreto de resultados; os empregados, por sua vez, através do recebimento de um valor monetário e do engajamento da equipe para alcançar esses resultados.

Kanter (1997) observa algumas exigências de um plano de Participação nos Resultados, que talvez expliquem o seu uso limitado por parte das organizações. Segundo a autora, para que este tipo de plano funcione, são necessárias uma estrutura e uma cultura organizacional específicas, incluindo a discussão aberta do plano para obter a aceitação dos funcionários e o estabelecimento de equipes interfuncionais ou forças-tarefa para desenvolvê-lo. Lembra, ainda, a necessidade de uma comunicação eficiente, aberta e clara sobre as metas e o desempenho da empresa, para que os funcionários possam saber como está a situação da organização e como é calculado este percentual.

No Brasil, a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) não é um assunto novo, tendo em vista sua previsão na Constituição Federal nas versões

de 1946, 1967 e 1988¹⁷. Entretanto, passou a ter caráter obrigatório para as empresas somente no final do mandato do ex-presidente Itamar Franco, quando foi regulamentada através da Medida Provisória n.º 794, de 29 de dezembro de 1994, a qual foi convertida na Lei n.º 10.101, de 19 de dezembro de 2000, pelo atual Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso.

Conforme Zylberstajn (1999), a regulamentação da PLR é uma legislação inovadora para os padrões brasileiros já que privilegia a negociação, reconhece o sindicato como interlocutor e reduz encargos sobre a folha salarial, proporcionando ao mercado de trabalho uma maior flexibilidade. “O mercado está aprendendo a usar a PLR, mas ainda há muito espaço para aprimorar os programas e transformá-los, efetivamente, em um instrumento de gestão. Para que isso aconteça, seria interessante que, ao converter a MP em Lei, o Congresso não a alterasse” (Zylberstajn, 1999, p. 3).

b) Incentivos a Pequenos Grupos

Um programa de Incentivos a Pequenos Grupos consiste na criação de planos para grupos específicos de carreira, de projeto ou equipes, orientados por projeto ou trabalho, com duração temporária, e objetivando resultados baseados na finalização bem-sucedida dos mesmos (Flannery et al., 1997).

Conforme destaca Lawler III (1990), esta forma de incentivo pode causar algumas dificuldades, pois sendo a recompensa destinada a todos os membros de uma equipe, podem surgir conflitos em função do desempenho de alguns terem se situado abaixo da média do grupo. Assim, além da grande responsabilidade dos gestores na formulação do plano, é necessário um alto grau de compromisso do indivíduo para com o grupo.

c) Programas de Reconhecimento

¹⁷ Maiores detalhes sobre a evolução da Participação nos Lucros ou Resultados na legislação brasileira são encontrados no trabalho de BECKER, Grace V. *Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Administração, EA/PPGA/UFRGS, 1998.

Por sua vez, os Programas de Reconhecimento se referem às recompensas pequenas, únicas e imediatas, monetárias ou não, atribuídas a um esforço excepcional ou desempenho notável. O tamanho e a variedade destes programas são quase ilimitados. De acordo com Flannery et al. (1997), caso estes programas não sejam cuidadosamente administrados e claramente comunicados, podem ter um impacto negativo criando “vencedores” e “perdedores” e, embora possam manter os funcionários de alto desempenho no caminho que a organização deseja, eles provavelmente não irão motivar os funcionários de baixo desempenho a trabalhar mais ou de melhor forma.

Benefícios Sociais

Os benefícios sociais compreendem as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, podendo ser financiados parcial ou totalmente pela organização, que fazem parte do salário indireto da remuneração total recebida pelo trabalhador (Milkovich e Boudreau, 2000).

No que se refere aos planos de benefícios, eles podem ser tradicionais ou flexíveis. De acordo com a Coopers & Lybrand (1996), em sua forma tradicional, os benefícios são apresentados aos trabalhadores como pacotes fechados, sem a oportunidade de opção por algum determinado tipo. Já os planos flexíveis possibilitam aos empregados a opção de escolher, entre os benefícios oferecidos, aqueles que mais se ajustam ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Tal flexibilização se torna coerente com o conceito de remuneração estratégica e com as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos.

Os benefícios sociais são obrigatórios, quando previstos na CLT ou em Convenção Coletiva de Trabalho de determinada categoria de trabalhadores; ou voluntários, quando oferecidos pela empresa mas sem obrigação legal. Dentre os benefícios obrigatórios encontram-se: creche, exames médicos periódicos, médico do trabalho, auxílio-refeição, vale-transporte, ajuda de custo

empregado-estudante¹⁸ e auxílio funeral¹⁹. Os benefícios voluntários mais comuns são: adiantamento salarial, plano de saúde, assistência odontológica, auxílio educação, auxílio para cursos variados, auxílio medicamentos, cesta básica, plano de seguridade social, cooperativas de crédito, entre outros (Pizolotto, 2000).

3.2.3 Estratégias de Remuneração nas Empresas Brasileiras

Apesar de diversos autores brasileiros mencionarem a necessidade de mudanças nos sistemas de remuneração diante das exigências de qualidade, produtividade e competitividade com que se deparam as organizações, poucos são os estudos que indicam, através de pesquisas, quais as formas de remuneração que vêm sendo adotadas pelas empresas brasileiras.

Albuquerque (1999) apresenta os contornos gerais que deverão configurar as políticas de remuneração, tendo em vista a nova concepção organizacional. Segundo o autor,

“As políticas de remuneração deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade ou do equilíbrio será a posição na carreira e não a estrutura de cargos. Deverá prever flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenho excepcional. [...] As políticas de incentivos deverão ser direcionadas preferencialmente à base grupal e não individual. Os incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais” (Albuquerque, 1999, p. 233).

Segundo Carvalho (1994), o desenvolvimento dos novos requisitos comportamentais, educacionais e de conhecimento do processo produtivo,

¹⁸ Benefício previsto na Convenção Coletiva de Trabalho do setor metal-mecânico, 1999. Para os empregados que recebem até quatro vezes o salário normativo (R\$ 248,60) e que estejam matriculados em estabelecimento de ensino oficial, as empresas concederão uma ajuda de custo anual, não integrada ao salário, no valor equivalente a 75% do salário normativo, paga em duas parcelas iguais, mediante apresentação de atestado de frequência escolar.

¹⁹ Benefício previsto na Convenção Coletiva de Trabalho do setor metal-mecânico, 1999. No caso de morte do empregado por acidente de trabalho, as empresas pagarão à família do mesmo um auxílio na importância equivalente a duas vezes o salário nominal do empregado falecido, limitado

exigidos dos trabalhadores, tem levado as empresas a introduzir inovações nas suas políticas de pessoal. No que se refere às políticas de remuneração e carreira, verifica-se a tendência de sistemas que buscam vincular a progressão funcional e salarial à performance individual dos trabalhadores.

“Sistemas de carreira/remuneração do tipo pay-for-learning ou performance-pay, na trilha da experiência japonesa, desvinculam a carreira individual de postos de trabalho específicos. No caso do pay-for-learning, por exemplo, os trabalhadores são promovidos salarialmente à medida que são capazes de aprender e dominar um novo grupo de qualificações, que podem inclusive estar fora da produção. Assim, as carreiras são mais abertas, podendo um trabalhador de produção desenvolver competência e atuar na área de manutenção” (Carvalho, 1994, p.105).

Entretanto, conforme destaca Leite, M. (1994b), algumas pesquisas continuam indicando muitas situações em que as modificações no conteúdo do trabalho, provocadas pelas novas formas de organização do trabalho, não são acompanhadas por adaptações correspondentes das estruturas de cargos e salários. A autora ressalta a resistência das empresas brasileiras em melhorar os níveis salariais em consonância com os novos métodos de produção.

“Vale notar, inclusive, a resistência que esse tipo de prática empresarial desperta entre os trabalhadores, na medida em que, ao pressupor o desempenho de tarefas variadas, acaba por gerar entre eles um sentimento de injustiça pelo fato de o aumento de seus esforços não estar sendo recompensado pelo ganho salarial correspondente” (Leite, M., 1994b, p. 579).

Em estudo recente, Coppeli (1998) apresenta os resultados de uma pesquisa com 20 empresas pertencentes ao setor metal-mecânico gaúcho, mais especificamente na região de Caxias do Sul, consideradas indústrias representativas dentro do setor, com o objetivo de identificar quais os sistemas de remuneração que vêm sendo utilizados. Os resultados indicam que a maioria dessas empresas (19) utiliza o sistema tradicional de remuneração, a remuneração funcional baseada no cargo, e apenas uma a remuneração por

a três vezes o valor do salário normativo vigente, exceto quando a empresa oferecer seguro de vida em grupo.

habilidades. Todas as empresas pesquisadas oferecem benefícios sociais. Quanto à remuneração variável, nove empresas já concedem a participação nos resultados e seis a participação nos lucros. Apesar da predominância do sistema tradicional de remuneração, a utilização, em conjunto, da remuneração variável por algumas empresas, conforme o autor, evidencia que as empresas estão conscientes da necessidade de inovar na forma de remunerar.

Dentre os sistemas de remuneração apontados como inovadores na literatura, os quais buscam vincular a remuneração com os objetivos estratégicos das organizações, os programas de participação nos lucros e resultados vêm recebendo certa atenção. A pesquisa realizada pelo SEBRAE/FIERGS/PPGA²⁰ em 1997, por meio de uma amostra de 142 empresas gaúchas da indústria de transformação, revelou que 65 delas (45,8%) estão implementando ou já implementaram esse tipo de programa.

Segundo Becker e Ruas (1997), no Brasil, apesar das iniciativas pioneiras de algumas empresas, é somente com as sucessivas publicações da Medida Provisória que os programas de PLR passam a ser utilizados em maior escala pelas empresas. Entretanto, conforme observam os autores, são ainda raros os estudos e pesquisas acerca das formas principais deste tipo de programa no país.

Diante do exposto, torna-se importante verificar, caso a flexibilidade funcional seja praticada nas empresas estudadas, se ela implica adoção de estratégias de remuneração também mais flexíveis; como estas estratégias vêm sendo aplicadas e sua repercussão junto aos trabalhadores.

²⁰ Trata-se de pesquisa que, em 1997, teve realizada a sua segunda edição; a primeira teve as atividades de campo realizadas em 1994-95. A amostra foi constituída de 142 empresas da indústria de transformação, representativas de todos os setores, portes e distribuídas por todas as regiões geoeconômicas do Estado. A pesquisa teve como objetivo avaliar o estágio de inovação nas formas de gestão e o nível de competitividade, através do uso de indicadores de qualidade de produtividade.

4 METODOLOGIA

4.1 Modelo de Investigação

O método de investigação utilizado nessa pesquisa é predominantemente de natureza qualitativa, embora dados quantitativos também tenham sido contemplados. O fato de a análise ter sido realizada em um momento específico da realidade das organizações pesquisadas caracteriza o trabalho como um estudo seccional. O estudo foi desenvolvido em duas etapas diferenciadas. Na primeira etapa, buscando responder ao primeiro objetivo específico apresentado neste trabalho, foi realizado um estudo descritivo através de uma pesquisa de levantamento de dados. Segundo Selltiz et al. (1967, p. 59), os estudos descritivos objetivam “apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características)” e/ou “verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica)”.

Através da pesquisa de levantamento de dados, buscou-se verificar se as empresas do setor metal-mecânico de Porto Alegre estão adotando formas de flexibilidade do trabalho e, em caso positivo, identificá-las e verificar a freqüência com que estas vêm ocorrendo. Essa primeira etapa foi realizada tendo em vista a inexistência de pesquisas que apresentassem esses dados, bem como para possibilitar a escolha das empresas para a realização da segunda etapa do estudo.

De posse desses resultados obtidos na primeira etapa, foram selecionadas algumas empresas para a realização do estudo exploratório, buscando alcançar os demais objetivos propostos neste trabalho. Conforme Selltiz et. al (1967), muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. No entanto, esse tipo de estudo também apresenta outras funções como,

“... aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior [...]; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais” (Selltiz et al, 1967, p. 60).

A partir da revisão da literatura, verificou-se que, embora estudos indiquem que as empresas brasileiras busquem a flexibilização, ainda são poucas as pesquisas que buscam identificar, dentro da tipologia aqui apresentada, formas de flexibilidade do trabalho difundidas, bem como relacioná-las com políticas de qualificação/treinamento e remuneração adotadas. Assim, o estágio inicial das investigações orientou a segunda etapa desse trabalho para um estudo do tipo exploratório, de natureza qualitativa. Seguindo esta perspectiva, na segunda etapa deste trabalho, o método de investigação utilizado foi o estudo de casos, que possibilita trabalhar com evidências qualitativas, obtendo-se uma descrição minuciosa e detalhada das situações (Roesch, 1996). Para Godoy (1995, p. 25), o objetivo principal do estudo de caso “é analisar intensivamente uma dada unidade social”, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno. Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que buscam responder a questões relacionadas a “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem.

Portanto, o modelo de investigação empregado neste estudo combinou o quantitativo e o qualitativo, mas foi predominantemente de natureza qualitativa, já que, na segunda etapa da pesquisa, foram coletadas informações

que possibilitassem revelar a percepção dos entrevistados sobre o tema abordado.

Segundo Patton (1990), os métodos qualitativos permitem ao investigador ter acesso a uma maior riqueza de dados a respeito de um reduzido número de casos ou pessoas pesquisadas do que os métodos quantitativos. Além disso, é possível fazer uma pesquisa em maior profundidade, utilizando-se de técnicas que possibilitam a descrição minuciosa e detalhada de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos.

De acordo com o modelo de investigação proposto acima e com os objetivos traçados, destacam-se algumas questões que nortearam a presente a pesquisa:

1. A flexibilidade numérica e a flexibilidade funcional vêm sendo adotadas conjuntamente pelas empresas ou são práticas excludentes?
2. Dependendo do tipo de flexibilidade adotada, numérica ou funcional, verifica-se alguma distinção acerca das políticas de gestão de recursos humanos praticadas pelas empresas?
3. A adoção da flexibilidade funcional está vinculada a uma política de qualificação/treinamento com vistas a preparar a mão-de-obra para a multifuncionalidade e/ou polivalência?
4. A adoção da flexibilidade funcional implica políticas de remuneração mais flexíveis, voltadas para o alcance de resultados predeterminados e/ou vinculadas a habilidades específicas dos trabalhadores?
5. Verifica-se uma segmentação da força de trabalho dentro da empresa com características similares ao chamado “modelo de firma flexível” encontrado na literatura? Em caso positivo, em quais aspectos ocorrem as similaridades no tocante às políticas de recursos humanos?

4.2 Critérios para Seleção das Empresas

Esta pesquisa faz parte do Projeto Integrado do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT/UFRGS, coordenado pela Prof^a. Dr^a. Valmiria C. Piccinini, financiado pelo CNPq, associado ao NINEIT (Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. As empresas selecionadas integram o setor industrial Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul, objeto de pesquisa do Projeto Integrado.

A escolha deste setor deve-se também ao fato de sua significância na economia brasileira e particularmente na economia do Estado do Rio Grande do Sul. Cerca de 60% da produção industrial do Estado concentra-se em produtos alimentares, metal-mecânica, vestuário/calçados e química, sendo que os três primeiros respondem por uma importante parcela da respectiva produção nacional. O fato de o Estado gaúcho possuir uma forte tradição no ramo metal-mecânico, confere às empresas um nível de conhecimentos e habilidades acumulados não desprezíveis. (Castilhos e Passos, 1998).

4.2.1 Primeira Etapa da Pesquisa

Para a realização da pesquisa de levantamento de dados, tendo em vista a dificuldade de acesso às empresas para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos bem como a necessidade de delimitação da população a ser investigada, contatou-se com um dos sindicatos patronais do setor estudado com o objetivo de obter apoio para a realização desta pesquisa. O SINMETAL – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul – tem sua base territorial principal em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, mas também atua em localidades do Estado que não possuem sindicato patronal próprio²¹.

²¹ Informações obtidas com o Presidente e o Diretor-Executivo do SINMETAL, durante as visitas realizadas.

Em função do interesse demonstrado pelo tema²² e buscando incentivar o desenvolvimento de pesquisa de cunho acadêmico no setor, o sindicato disponibilizou uma listagem de todas as empresas filiadas, bem como contatou com aquelas selecionadas para a pesquisa, mais especificamente com o responsável pela área de recursos humanos, com intuito de apresentar o trabalho a ser desenvolvido e solicitar colaboração das mesmas no fornecimento dos dados necessários. Foi informado às empresas que os dados teriam tratamento sigiloso e que, em nenhum momento, seria identificado o nome das empresas participantes da pesquisa.

A população selecionada abrangeu todas as empresas filiadas ao SINMETAL que possuíssem acima de 100 funcionários. Este critério foi utilizado em função da maior possibilidade de encontrar formas de flexibilidade do trabalho em organizações de médio e grande porte²³. A partir disso, a população constitui-se de 46 empresas, distribuídas nas regiões de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e interior do estado.

4.2.2 Segunda Etapa da Pesquisa

Num segundo momento, de posse dos resultados obtidos com a realização da pesquisa de levantamento de dados, foram contatadas algumas empresas para a realização de estudo de casos. Os critérios utilizados para a escolha foram:

- empresas que apresentassem uma maior diversidade nas formas de flexibilidade, principalmente no que se refere à flexibilidade numérica e funcional; e

²² O interesse do sindicato pelo tema deveu-se ao fato de o próprio não dispor de um banco de dados estruturado referente às formas de flexibilidade do trabalho que vêm sendo adotadas pelas suas filiadas. Sendo assim, ficou acordado o envio de relatório com os resultados finais da pesquisa.

²³ Em relação ao porte das empresas, foi adotado o mesmo critério utilizado pelo SINMETAL, no qual considera-se empresa de médio porte aquelas que empregam de 100 a 500 funcionários e de grande porte as que possuem acima de 500 empregados.

- empresas que tivessem interesse em colaborar com a pesquisa, possibilitando o acesso a relatórios, documentos e aos entrevistados que, no caso, pertencessem tanto ao nível gerencial como ao operacional.

Contatou-se com quatro empresas que possuíam uma maior diversidade em formas de flexibilidade do trabalho e apenas duas concordaram com a realização do trabalho. Acredita-se que a dificuldade em conseguir a concordância das empresas para a realização do estudo seja o tema abordado, principalmente no que se refere a algumas manifestações da flexibilidade numérica, como o banco de horas.

Portanto, duas empresas participaram nesta segunda etapa do estudo. A pedido das empresas, adotou-se a convenção de denominá-las de Empresa A (**EA**) e Empresa B (**EB**), visando garantir o sigilo das informações apresentadas. A **EA**²⁴ pertence ao segmento de bens de capital mecânico, fabricando máquinas e equipamentos para armazenagem e transporte de grãos; a **EB** atua no segmento de autopeças, tendo como produtos principais direções hidráulicas e mecânicas e bombas hidráulicas.

4.3 Critérios para a Seleção dos Entrevistados no Estudo de Casos

A população-alvo nesta etapa está dividida em dois níveis: Gerencial e Operacional.

4.3.1 Nível Gerencial

No nível gerencial, foram entrevistados membros da administração que exercem funções de coordenação e liderança nas áreas de recursos humanos e produção. Os primeiros por possuírem um maior conhecimento acerca das políticas de qualificação/treinamento e remuneração adotadas bem como das formas de flexibilidade do trabalho encontradas nas empresas. Com a

área da produção, o interesse foi o de conhecer o produto, o processo produtivo, a organização do trabalho, a tecnologia empregada na produção, bem como a percepção destes sobre as formas de flexibilidade empregadas na área produtiva e questões relacionadas ao treinamento dos empregados.

Na **EA** foram entrevistados o Encarregado de Pessoal e Recursos Humanos – a função de RH nessa empresa não está vinculada a um cargo de gerência, e o Gerente Industrial²⁵. Na **EB** realizaram-se as entrevistas com o Gerente de Desenvolvimento Organizacional – responsável pelas áreas de Administração e Desenvolvimento de RH, Segurança, Saúde e Serviços, e Sistemas – e com dois Coordenadores de Produção²⁶ (Quadro 4). O perfil dos entrevistados no nível gerencial é apresentado no Quadro 5.

QUADRO 4 – CARGO DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

ÁREA EMPRESAS	CARGO RECURSOS HUMANOS	CARGO PRODUÇÃO
EA	Encarregado de Pessoal e Recursos Humanos (EPRH)	Gerente Industrial (GI)
EB	Gerente de Desenvolvimento Organizacional (GDO)	Coordenador de Produção 1 (CP1) Coordenador de Produção 2 (CP2)

FONTE: Dados da pesquisa.

QUADRO 5 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

EMPRESAS CARACTERÍSTICAS	EA		EB		
	EPRH	GI	GDO	CP1	CP2
CARGO					
TEMPO DE EMPRESA	2 anos	13 anos	3 anos	6 anos	17 anos
TEMPO NO CARGO	2 anos	3 anos	3 anos	3 anos	8 anos
GRAU DE INSTRUÇÃO	3º grau	3º grau	Pós-	3º grau	3º grau

²⁴ A **EA**, além de ser associada ao SINMETAL, também é integrante do SIMERS – Sindicato das Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas no Rio Grande dos Sul, outra entidade patronal que também atua no setor metal-mecânico.

²⁵ Na **EA** obtiveram-se muitas informações referentes à área de RH com o Gerente Industrial, pois ele atuou na empresa na época em que ela possuía uma área de RH bem estruturada, em nível de gerência e com um número maior de funcionários. Atualmente a área atua mais como um departamento de pessoal, contando com quatro funcionários, dentre eles o encarregado entrevistado.

²⁶ Na **EB** não foi possível a realização da entrevista com o Gerente Industrial, pois estava viajando durante o período da coleta de dados.

	completo	completo	graduação	completo	completo
--	----------	----------	-----------	----------	----------

FONTE: Dados da pesquisa.

4.3.2 Nível Operacional

Nesta pesquisa, considera-se que o nível operacional é composto pela mão-de-obra direta, ou seja, aqueles trabalhadores que atuam diretamente na fabricação do produto da empresa, não ocupando cargos de chefia ou liderança. A percepção destes trabalhadores acerca das formas de flexibilidade adotadas pela empresa bem como quanto às políticas de qualificação/treinamento e remuneração é fundamental, já que eles são diretamente atingidos pelas mesmas. Além disso, possibilita a verificação da existência de coerência entre o discurso gerencial e a prática percebida pelos trabalhadores.

É importante ressaltar que, devido a esta etapa da pesquisa ser de natureza qualitativa, não houve a preocupação em selecionar uma amostra representativa numérica, mas sim representativa em termos de conteúdo. Conforme Tripodi et al. (1981, p. 40) neste tipo de estudo “a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias”.

Em ambas as empresas estudadas foram entrevistados dez trabalhadores do nível operacional, em um total de vinte. Este número foi acordado previamente com as empresas, sendo o limite máximo permitido pelas mesmas em função do tempo de duração de cada entrevista, cerca de 40 minutos cada uma. Considerou-se o número de entrevistados suficiente já que, nas últimas entrevistas, as informações começavam a se repetir.

Na seleção dos entrevistados, procurou-se obter uma certa diversificação em relação às formas de flexibilidade do trabalho encontradas na empresa, principalmente no caso da flexibilidade numérica (trabalhadores temporários, trabalhadores em banco de horas etc.), bem como quanto aos

cargos ocupados na produção. Dessa forma, considerou-se mais adequado que os trabalhadores fossem indicados pelo nível gerencial, obedecendo aos critérios estabelecidos, ou seja, serem atingidos por alguma forma de flexibilidade estudada e ocuparem diferentes cargos (Quadro 6 e 7).

QUADRO 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NA ‘EA’ EM FUNÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE EXISTENTES E CARGO OCUPADO

FORMA DE FLEXIBILIDADE ²⁸	CARGO ²⁷ AUXILIAR DE PRODUÇÃO	MEIO-OFICIAL	OFICIAL	TOTAL
Entrou na empresa como Temporário	-	-	02	02
Entrou na empresa via CTPD	01	-	01	02
Contratação normal	03	01	02	06
TOTAL POR CARGO OCUPADO	04	01	05	10

FONTE: Dados da pesquisa.

QUADRO 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NA ‘EB’ EM FUNÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE EXISTENTES E CARGO OCUPADO

FORMA DE FLEXIBILIDADE ³⁰	CARGO ²⁹ OPERADOR POLIVALENTE I	OPERADOR POLIVALENTE II	MONTADOR	PINTOR	TOTAL
Trabalhador Temporário	-	-	01	01	02
Contratação normal	03	03	02	-	08
TOTAL POR CARGO OCUPADO	03	03	03	01	10

FONTE: Dados da pesquisa.

Os entrevistados do nível operacional são identificados pelo cargo ocupado. Quando mais de um trabalhador ocupa o mesmo cargo, optou-se pela

²⁷ Os cargos operacionais da área produtiva são divididos em 3 principais categorias conforme a complexidade da função executada, sendo o de Auxiliar o mais simples e o de Oficial o que exige profissionalização (ex. caldeiros, soldadores, etc.). Número de trabalhadores no nível operacional: Aux. Produção – 70; Meio-Oficial – 7; Oficial – 80; Total – 157.

²⁸ Todos os funcionários da área produtiva executam a multifunção (conforme definição da empresa) e trabalham no sistema de banco de horas.

²⁹ Os cargos operacionais da área produtiva estão divididos em 5 categorias: Operador Polivalente I e II (conforme o grau de complexidade das máquinas operadas), Montador, Líder Operacional e Pintor. O cargo de Líder Operacional não foi contemplado tendo em vista não se enquadrar no critério adotado (mão-de-obra direta, não ocupando cargo de chefia ou liderança). Número de trabalhadores no nível operacional: Operador Polivalente I – 73; Operador Polivalente II – 88; Montador – 96; Líder Operacional – 18; Pintor – 6; Total – 281.

³⁰ A polivalência (conforme definição da empresa) e o sistema de compensação de horas informal são aplicados a todos os trabalhadores. A empresa também adota um sistema de revezamento de turnos denominado 6 x 2 (seis por dois), no qual parte dos entrevistados já trabalhou ou encontra-se trabalhando.

utilização de números, facilitando a identificação da fala por cargo do entrevistado. Na **EA** encontram-se o auxiliar de produção 1, o auxiliar de produção 2, o oficial 1, o oficial 2, e assim por diante. Na **EB**, o operador polivalente I (1), operador polivalente I (2), o operador polivalente II (1), etc. O perfil dos entrevistados do nível operacional em cada uma das empresas encontra-se no Anexo B.

4.4 Coleta de Dados

4.4.1 Primeira Etapa da Pesquisa

Na pesquisa de levantamento de dados, foi utilizado um questionário (Anexo C), composto, em grande parte, por perguntas fechadas, e algumas questões abertas referentes aos dados de caracterização das empresas. A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a abril de 2000.

Nas empresas situadas em Porto Alegre, o questionário foi aplicado pessoalmente pelas pesquisadoras³¹, permitindo um melhor conhecimento da organização, bem como garantindo que o instrumento fosse respondido por completo, esclarecendo eventuais dúvidas. Já nas empresas localizadas na Grande Porto Alegre e interior do estado, tendo em vista o custo de deslocamento, optou-se pelo envio do instrumento via correio, endereçado aos cuidados do responsável pela área de RH de cada empresa, juntamente com um glossário para esclarecimento de conceitos utilizados, carta de apresentação e envelope selado para as respostas, que poderiam, também, ser enviadas via fax.

Da população pesquisada, constituída de 46 empresas, obteve-se resposta de 34. A amostra deste estudo se caracteriza por ser uma amostra não probabilística, tendo em vista que as empresas foram auto-selecionadas, não

³¹ Essa pesquisa foi realizada em conjunto com a mestranda Simone Van der Halen, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (EA/PPGA/UFRGS).

podendo-se, assim, garantir uma representatividade da mesma em relação à população.

Cabe salientar o esforço realizado no sentido de obter o máximo de respostas possíveis via telefone, contatos mantidos diversas vezes, com as empresas que ainda não haviam, no final do mês de abril, enviado os questionários respondidos. Dentre as doze empresas que não responderam à pesquisa, duas justificaram a não resposta alegando que os dados solicitados, conforme orientação da diretoria da empresa, não poderiam ser fornecidos, e as demais não se manifestaram.

4.4.2 Segunda Etapa da Pesquisa

O procedimento de coleta de dados para a realização do estudo de casos foi estruturado com vistas à obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários basearam-se em entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas no nível gerencial e operacional.

Segundo Trivínõs (1987), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, oferecendo um amplo campo de interrogações, fruto de novos questionamentos que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas dos informantes. Este tipo de entrevista possibilita ao entrevistador ter a liberdade para dirigir a discussão em qualquer direção que considere adequada, podendo explorar mais amplamente cada questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (Lakatos e Marconi, 1991).

Utilizou-se o modelo de entrevista focalizada, no qual há um roteiro preestabelecido relativo à situação problema estudada. Teve-se a liberdade de se fazer as perguntas que se julgasse necessárias, sondar razões e motivos, obter esclarecimentos, não necessariamente seguindo uma estrutura formal.

Essa flexibilidade possibilitou orientar as questões em torno de novos pontos que se mostravam relevantes no decorrer das entrevistas.

Foram elaborados três roteiros de entrevista, um para o gerente de RH (Anexo D), um para o gerente industrial (Anexo E), e o último (Anexo F) destinado aos trabalhadores do nível operacional. Os roteiros das entrevistas gerenciais foram praticamente similares, possuindo, em comum, questionamentos sobre as formas de flexibilidade do trabalho adotadas na empresa, bem como aquelas não adotadas mas evidenciadas na literatura, e sobre as políticas de qualificação e treinamento difundidas. A diferença nos roteiros residiu nas perguntas relativas à caracterização do processo produtivo (tecnologia utilizada, organização da produção, etc.), as quais foram contempladas na entrevista com o gerente industrial, e nos questionamentos referentes à política de remuneração adotada na empresa que foram dirigidos ao gerente de RH.

Nas entrevistas com os trabalhadores buscou-se verificar a percepção dos mesmos sobre as formas de flexibilidade do trabalho existentes na empresa, bem como sobre as políticas relacionadas a qualificação, treinamento e remuneração praticadas.

Em um primeiro momento foi feita a apresentação da pesquisadora (deixando claro que ela não estava a serviço da empresa, mas realizando uma pesquisa para conclusão de curso), apresentados os objetivos da pesquisa e, acima de tudo, garantiu-se o sigilo das informações, referindo que os dados seriam analisados em conjunto, de forma a ser impossível associar um depoimento a uma determinada pessoa. Solicitava-se, então, autorização para gravar a entrevista.

As entrevistas realizadas com os gerentes duraram em média uma hora e 45 minutos, e em dois casos foram realizadas em duas etapas. Concluídas as entrevistas com o nível gerencial, realizou-se as visitas ao chão-de-fábrica em companhia do gerente industrial (**EA**) e coordenador de produção (**EB**). A observação direta destinou-se ao conhecimento do parque fabril das

empresas bem como a esclarecimentos de eventuais dúvidas quanto à tecnologia das máquinas e equipamentos utilizados e organização da produção.

Com os trabalhadores operacionais, as entrevistas foram realizadas em salas fechadas próximas à fábrica, permitindo privacidade para o diálogo, tendo duração média de 40 minutos. No caso de dois funcionários ocorreu uma maior dificuldade de expressão, tendo se estimulado a fala através de um número maior de perguntas. Estas entrevistas tiveram uma duração menor, em torno de 20 minutos. Supõe-se que essa dificuldade foi decorrente do baixo nível de escolaridade desses trabalhadores.

Os quatro gerentes entrevistados concordaram com o registro das informações através do uso do gravador e apenas um dos vinte entrevistados do nível operacional preferiu que a entrevista não fosse gravada. Nenhum trabalhador se recusou a participar da pesquisa, e, em nenhum momento, exceto o caso relatado, foram identificados problemas quanto ao uso do gravador. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Os dados secundários foram oriundos de documentos, relatórios, folhetos, *folders*, peças publicitárias, cartazes e informes expostos nos diversos ambientes de trabalho, bem como de *home pages* das duas empresas; no caso da **EB**, também foram analisadas reportagens, pesquisas e uma dissertação de mestrado que analisa a área de recursos humanos dessa empresa. A coleta de dados ocorreu no início do segundo semestre de 2000. Os recursos utilizados em cada empresa são especificados no Quadro 8.

QUADRO 8 – ESPECIFICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA POR EMPRESA

EMPRESA EA	EMPRESA EB
<p><u>Entrevistas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encarregado de Pessoal e RH • Gerente Industrial • 10 trabalhadores da área operacional – Auxiliar de Produção (4), Meio-oficial (1) e Oficial (5). 	<p><u>Entrevistas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de DO • Coordenador de Produção - Náutica e Barras • Coordenador de Produção - Pinhão e Cremalheira • 10 trabalhadores da área operacional – operador polivalente I (3), operador polivalente II (3), montador (3) e pintor (1).

<p><u>Observação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de fabricação de componentes e de montagem 	<p><u>Observação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fábrica de Náutica e Barras • Fábrica de Pinhão e Cremalheira
<p><u>Documentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Histórico e Organograma da Empresa • Catálogo de Produtos • Manual de Integração • Descrição de Cargos • Tabela Salarial • Acordo Coletivo do Banco de Horas (1999) • Página da Empresa na <i>Internet</i> 	<p><u>Documentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Histórico e Organograma da Empresa • Catálogo de Produtos • Manual de Integração • Plano de Carreira e Política Salarial • Pesquisa Salarial de 1999 • Programa de Treinamento de Desenvolvimento • Página da Empresa na <i>Internet</i>

FONTE: Dados da pesquisa.

4.5 Análise dos Dados

Os dados obtidos na primeira etapa do estudo, através da pesquisa de levantamento de dados, receberam tratamento estatístico com o auxílio do software SPHINX. Utilizou-se a estatística descritiva procurando, através do cálculo de frequência das ocorrências, fazer um mapeamento das formas de flexibilidade que estão sendo mais adotadas pelas empresas pesquisadas. Os dados estão apresentados mediante a utilização de tabelas, sendo agrupados em categorias.

Na segunda fase da pesquisa, o material coletado nas entrevistas foi analisado através da análise de conteúdo, associado à análise documental. Roesch (1996) refere que, nas pesquisas de caráter qualitativo, após a conclusão da etapa de coleta de dados, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de depoimentos e notas, que se materializam em textos, cabendo ao pesquisador a organização deste material para posterior interpretação dos resultados. Menciona, ainda, que a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente através da análise de conteúdo.

Bardin (1977) apresenta a seguinte definição para a análise de conteúdo,

“... um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, obter indicadores

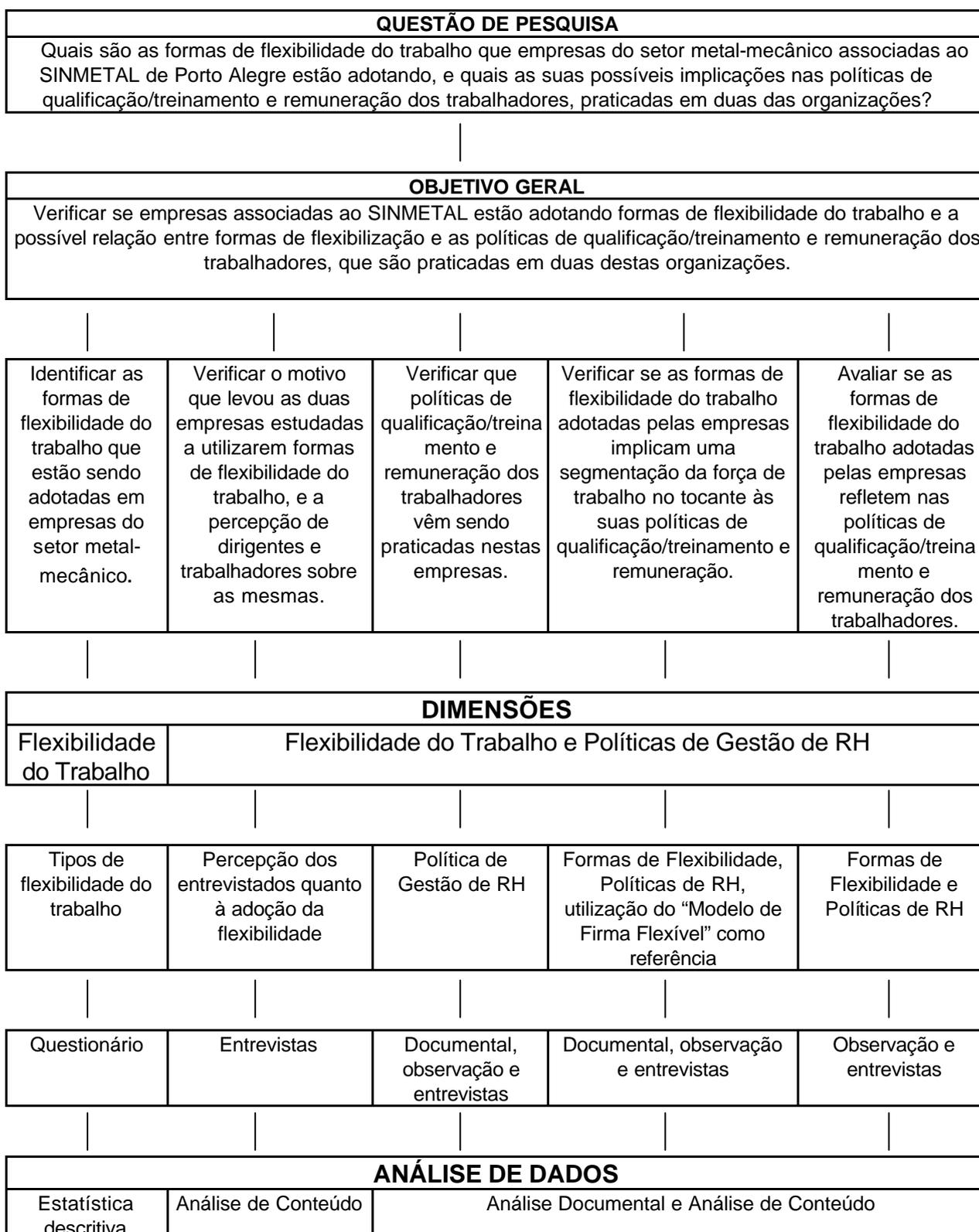
quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42).

Trivinões (1987) destaca três etapas básicas na utilização desta técnica: a pré-análise, que consiste, simplesmente, na organização do material em questão; a descrição analítica, onde o material das entrevistas é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelo escopo teórico previamente levantado (a codificação, a classificação e a categorização das informações são passos essenciais nesta etapa); e, por último, a interpretação referencial, apoiada nas etapas anteriores, buscando construir um referencial lógico, tendo por embasamento o escopo teórico, a reflexão e uma certa dose de intuição.

Seguindo esta perspectiva, num primeiro momento, as fitas com as entrevistas registradas foram transcritas na íntegra, tão fielmente quanto possível, procurando-se reproduzir as repetições e outras ocorrências comuns na linguagem oral. Em seguida, realizou-se a leitura das entrevistas, destacando-se os trechos mais relevantes, os quais foram classificados e agrupados de acordo com a afinidade dos conteúdos analisados, seguindo a ordem dos objetivos propostos. No decorrer da análise, foram criadas categorias e subcategorias para agrupar as respostas, com o intuito de apresentar os resultados com clareza e coerência.

A análise documental foi utilizada como suporte, visando compreender as informações obtidas nas entrevistas. Segundo Richardson (1989), este tipo de análise possui como objetivo a compreensão histórica dos fenômenos sociais, através do registro de documentos.

4.6 Modelo Analítico de Pesquisa



4.7 Limitações do Trabalho

Em relação à base teórico empírica utilizada no presente estudo, cabe salientar que, na abordagem adotada sobre flexibilidade do trabalho – Atkinson (1986; 1988) – a ótica de análise é o plano micro, ou seja, as organizações. A abordagem de Boyer (1986) sobre o tema em questão é mais ampla já que contempla como âmbito de análise o plano macro, ou seja, aspectos relacionados à flexibilidade, levando em consideração o ambiente além da firma. Porém, mesmo diante desta limitação, na qual o tema não será aprofundado e analisado em todos os seus aspectos, optou-se pela utilização da abordagem desenvolvida por Atkinson, já que se buscou analisar as implicações da flexibilidade nas políticas de recursos humanos nas organizações, utilizando o nível micro de análise.

Apesar de diversos estudos revelarem que as empresas brasileiras, com o objetivo de manterem-se competitivas no mercado, vêm buscando formas flexíveis de trabalho, não foram localizadas pesquisas que indicassem quais são as formas de flexibilidade adotadas, isto é, a manifestação da flexibilidade seja através de formas de emprego, seja através de práticas de ajuste do trabalho, nas empresas gaúchas. Assim, foi necessária a realização de uma pesquisa prévia de levantamento de dados que pudesse servir de subsídio para a escolha das empresas para o estudo posterior. Para tornar exequível o estudo dentro do limite de tempo, na primeira etapa da pesquisa, optou-se por delimitar a população investigada, conforme critérios já apresentados. A população-alvo compreendeu 46 empresas. Para a obtenção de uma amostra representativa, seria necessário um número maior de respondentes do que foi obtido, que foi de 34 empresas. Desta forma, os resultados encontrados não podem ser estendidos à população investigada.

4.8 O Setor Metal-Mecânico

As considerações apresentadas nesta seção são baseadas na pesquisa "Diagnóstico do Complexo Metal-Mecânico Brasileiro", realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 1998), que teve como objetivo traçar um perfil do desempenho recente da indústria no Brasil e das mudanças pelas quais o setor vem passando.

O complexo metal-mecânico, tendo em vista a sua abrangência, pode ser dividido em vários setores, tais como: eletrônico, bens de capital, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição. Cada um destes setores apresenta uma caracterização diferenciada quanto ao tipo de produto e tecnologia envolvida; desempenho e participação de mercado; faturamento e investimentos; produtividade; perfil dos trabalhadores, dentre outros. A forma como as empresas reagem aos impactos das mudanças atuais (novas tecnologias, acirramento da concorrência, novas formas de organização do trabalho) também é peculiar a cada um deles. Sendo assim, optou-se por fazer uma breve descrição do setor de bens de capital, mais especificamente o subsetor de bens de capital mecânicos – setor de atuação da empresa **EA**; e do setor de autopeças – empresa **EB**.

Setor de Bens de Capital Mecânicos

O conceito de bens de capital compreende o conjunto de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens. Os bens de capital podem ser agrupados em bens de capital mecânico, material de transporte, metalurgia, material elétrico e de comunicações, máquinas e implementos agrícolas, máquinas rodoviárias, dentre outros. Por sua vez, o subsetor de bens de capital mecânicos compreende a fabricação dos mais variados tipos de máquinas, dentre elas: máquinas e instrumentos de beneficiamento de produtos agroindustriais e máquinas para transporte e elevação de cargas (produtos

fabricados pela **EA**). No Brasil, este subsetor concentra 55% da produção do setor de bens de capital.

O subsetor de bens de capital mecânicos teve sua origem na segunda metade do século XIX, na região sudeste do país, e adquiriu significativa importância no período posterior à Segunda Guerra Mundial, quando a demanda interna foi incrementada e as importações se tornaram escassas. A mudança do cenário econômico no início dos anos 90 – relacionando políticas recessivas (1990-1992), abertura externa e valorização cambial (1994-1996) – ocasionou uma regressão do setor, sendo as máquinas e equipamentos utilizados na cadeia produtiva providos crescentemente através de importações. Em 1997, embora o setor de bens de capital tenha apresentado uma taxa de crescimento de 4,9%, o subsetor de bens de capital mecânicos teve uma queda de produção de 0,7%. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ (2001), apesar dos tempos difíceis vividos em 1998 e 1999, a indústria de máquinas e equipamentos vem se recuperando, já que em 2000 o crescimento do faturamento do setor ficou próximo dos 13%, e a previsão para 2001 é de que o mesmo fique em torno de 10%.

As empresas do subsetor de bens de capital mecânicos são, em sua maioria, de pequeno porte (60%) e possuem participação majoritária do capital nacional. Muitas apresentam estrutura familiar e encontram-se concentradas no estado de São Paulo (68,3%) e do Rio Grande do Sul (11%). O subsetor não é tão significativamente globalizado se comparado com os setores automotivo e eletroeletrônico. Embora as empresas venham se preocupando com questões relativas à qualidade (certificação, *just-in-time*), predomina a baixa utilização de novas tecnologias e técnicas organizacionais.

Setor de Autopeças

O setor de autopeças brasileiro é composto por 1.021 empresas, entre grandes, médias e pequenas. Na década de oitenta, chegou a contar com quase o dobro de empresas, demonstrando que passou por um intenso processo

de concentração nos últimos anos. O setor vem passando por uma mudança na estrutura do capital, com a participação cada vez maior do capital estrangeiro na composição das empresas.

Em relação à distribuição geográfica, as empresas de autopeças concentram-se, em sua grande maioria, no território paulista, dividindo-se pelas regiões da Capital, Interior de São Paulo e Grande ABC. Em 1996, apenas 14 fabricantes de autopeças encontravam-se localizados nos outros estados, abrangendo menos de 20% dos empregados do setor. No entanto, há uma tendência de alteração destes números devido à instalação de montadoras em outros estados, fazendo com que as indústrias de autopeças migrem para próximo de seus principais clientes, tendo em vista que a produção do setor destina-se, 56%, para as montadoras; 21%, para o mercado de reposição; 17%, para exportação, e, 6% para as vendas intersetoriais.

A partir da década de 90, percebe-se uma busca de incremento da competitividade por parte das empresas brasileiras do setor de autopeças. Tal movimento deve-se à grande concorrência das peças importadas e às pressões canalizadas pelas montadoras, que buscam continuamente produtos com maior qualidade e menor custo. Este é um aspecto que possivelmente tenha interferido na queda do número de empresas do setor, fazendo com que pequenas empresas fechassem, ou se unissem a outras, fortificando a concentração de médias e grandes empresas com mais de 100 empregados. O nível de empregos vem sofrendo uma forte queda desde o final dos anos oitenta, em virtude da reestruturação produtiva, o que não é diferente dos outros setores.

Os novos parâmetros de produtividade, determinados pela automação e pelos novos métodos de organização e gestão do trabalho e da produção, importados das fábricas japonesas, marcaram os anos 80 e 90 para as indústrias automobilísticas de todo o mundo, gerando um aumento da internacionalização e da concentração do capital, nas montadoras e no setor de autopeças. A indústria japonesa aumentou em 30% sua participação no mercado automobilístico entre 1960 (quando sua parcela era de 3% da produção mundial)

e 1980, mantendo este percentual até os anos noventa. Assim, o modelo japonês de produtividade e qualidade passou a ser uma das metas para empresas norte-americanas e européias e suas filiais espalhadas pelo mundo.

A indústria de autopeças passou a investir em mudanças na organização como forma de acompanhar as transformações que vinham ocorrendo nas montadoras. Houve um aumento de implementação de sistemas de qualidade segundo princípios da ISO9000, de outras ferramentas da qualidade total (MASP, CEP) e das células de produção. A busca por melhor desempenho em qualidade e produtividade está diretamente associada com um novo tipo de relação entre as montadoras e suas fornecedoras de autopeças. Um dos elementos do modelo japonês é a acentuada tendência à terceirização da produção, especialmente em indústrias onde os processos de produção são passíveis de serem desmembrados. As montadoras passam a focalizar suas atividades na montagem final do veículo, transferindo a responsabilidade e custo do desenvolvimento do produto para o fornecedor. Além do aumento de encomendas para o setor de autopeças, a desverticalização também ocasiona um intenso processo de concentração no setor de componentes, já que são poucos os produtores capazes de atender à crescente exigência em termos de qualidade das peças, fornecimento de subconjuntos, inovação dos produtos e redução dos preços.

5 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa. Inicialmente é feita uma caracterização da amostra a partir dos dados coletados na primeira parte do questionário, após são abordadas as formas de flexibilidade adotadas pelas empresas na seguinte ordem: práticas de terceirização, flexibilidade numérica e flexibilidade funcional. Na descrição dos resultados, optou-se somente pela utilização de percentuais, constando os números absolutos das ocorrências em tabelas apresentadas no decorrer da análise, conforme o grau de importância relacionado ao objetivo central da pesquisa.

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 34 empresas, abrangendo 74% da população pesquisada. A Tabela 1 ilustra a população da pesquisa e a amostra obtida de acordo com a localização das empresas.

Do total das empresas pesquisadas, 32,35% foram fundadas há mais de 50 anos, e apenas 8,82% estabeleceram-se a partir da década de 80. A maior parte delas, 73,53%, é de capital 100% nacional, 14,71% apresentam capital 100% internacional, e 11,76% são empresas de capital misto. Quanto ao número de empregados, 58,82% possuem até 300 funcionários, 29,42% estão na faixa entre 301 e 1.000, e 11,76% possuem acima de 1.000 empregados. Os produtos fabricados variam desde utensílios domésticos e ferramentas até

autopeças e máquinas e equipamentos para indústria, entre outros. Devido a esta diversidade de produtos, não foi possível verificar uma categoria que mais se destacasse. Por fim, verificou-se que o destino da produção das empresas estudadas é predominantemente o mercado interno (67,65% delas exportam menos de 20% da sua produção e 14,70% produzem apenas para o mercado nacional).

TABELA 1 – Distribuição de freqüências da população pesquisada e amostra obtida por regiões.

Região	Porto Alegre		Grande POA		Interior		Total	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
População	17	36,96%	11	23,91%	18	39,13%	46	100%
Amostra	15	44,12%	9	26,47%	10	29,41%	34	100%

NOTAS:

Freq. = Freqüência em valor absoluto.

Perc. = Percentagem

Obs.: A percentagem calculada por região é relativa ao total de empresas que fizeram parte da população pesquisada e ao total das empresas que compuseram a amostra obtida, respectivamente.

A partir desta caracterização, constatou-se uma grande diversidade em relação ao tempo de existência, número de funcionários e tipo de produto fabricado pelas empresas, dificultando o estabelecimento de um perfil mais homogêneo quanto a estes aspectos.

5.2 Formas de Flexibilidade do Trabalho

5.2.1 Práticas de Terceirização

Na segunda parte do questionário, elaborou-se um quadro contendo diversas atividades que geralmente fazem parte da estrutura de uma organização, buscando verificar quais delas estão sendo terceirizadas. A Tabela 2 apresenta a freqüência e respectiva percentagem, em ordem decrescente, das empresas que terceirizam estas atividades.

TABELA 2 – Distribuição de freqüências das empresas que terceirizam algum tipo de atividade.

Atividades	Empresas que Terceirizam	
	Freq.	Perc.*
Transporte de Cargas	32	94,12%
Serviços Jurídicos	31	91,18%
Segurança Patrimonial	24	70,59%
Restaurante	23	67,67%
Limpeza e Conservação	22	64,71%
Transporte de Pessoas	22	64,71%
Serviços Gerais	13	38,24%
Manutenção Industrial	12	35,29%
Recrutamento e Seleção	10	29,41%
Treinamento e Desenvolvimento	10	29,41%
Atividades Produtivas Principais**	7	20,59%
Serviço de Cobrança e Contabilidade	3	8,82%
Rotinas de Departamento de Pessoal	2	5,88%
Coordenação de Recursos Humanos	0	0%
Armazenagem	0	0%

NOTAS

* Percentagem calculada em relação ao total das empresas pesquisadas – 34 empresas.

** O repasse de atividades principais da empresa para terceiros, conforme conceitos utilizados no presente estudo, é denominado de subcontratação, e não de terceirização, constando na tabela somente a título de ilustração para comparação com as demais atividades terceirizadas.

Com base nos resultados da Tabela 2, optou-se por agrupar as atividades de acordo com o grau de incidência de terceirização nas empresas pesquisadas. Num primeiro grupo, aparecem as atividades mais terceirizadas, quais sejam: Transporte de Cargas, Serviços Jurídicos, Segurança Patrimonial, Restaurante, Limpeza e Conservação e Transporte de Pessoas. Mais de 60% das empresas contratam terceiros para a realização destas atividades. Observa-se, também, que são atividades totalmente terceirizadas por mais de 50% das empresas que adotam tal prática.

Em relação ao serviço de restaurante, dentre as empresas que não terceirizam, cinco (14,71%) destas não possuem refeitório no local de trabalho,

distribuindo vale-refeição para seus funcionários. Situação semelhante ocorre com o serviço de transporte de pessoas, em que 11 (32,35%) das empresas pesquisadas fornecem vale-transporte, não dispondo deste serviço.

O segundo grupo é formado pelas seguintes atividades: Serviços Gerais, Manutenção Industrial, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Serviço de Cobrança e Contabilidade e Rotinas de Departamento de Pessoal. Estas atividades, por sua vez, são menos terceirizadas, já que menos de 40% das empresas pesquisadas contratam terceiros para exercê-las. Além disso, as empresas que optam pela terceirização, repassam apenas parte dessas atividades para terceiros. Exceto as Rotinas de Departamento de Pessoal, em que as duas empresas que terceirizam repassam 100% da atividade, e os Serviços Gerais, em que o repasse total da atividade ocorre em sete das 13 empresas que terceirizam, as outras atividades são exercidas em sua maior parte por funcionários próprios, ficando uma pequena parcela a cargo de terceiros. A prática de externalização de atividades produtivas principais (subcontratação) é verificada em 20,59% das empresas.

O último grupo é formado pelas atividades de Armazenagem e Coordenação de Recursos Humanos, que não são terceirizadas pelas empresas pesquisadas.

5.2.2 Flexibilidade Numérica

A flexibilidade numérica foi contemplada na terceira parte do questionário, onde foram apresentadas algumas manifestações deste tipo de flexibilidade, procurando verificar quais estão sendo adotadas pelas empresas que fizeram parte da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta a frequência e respectiva percentagem, em ordem decrescente, das empresas que adotam formas de flexibilidade numérica.

TABELA 3 - Distribuição de freqüências das empresas que adotam formas de flexibilidade numérica.

Formas de Flexibilidade Numérica	Empresas que adotam a Flexibilidade Numérica	
	Freq.	Perc.**
Trabalho Temporário	16	47,06%
Trabalho em Tempo Parcial	5	14,71%
Banco de Horas	4	11,76%
CTPD*	1	2,94%

NOTAS:

* Contrato de Trabalho por Prazo Determinado.

**Percentagem calculada em relação ao total das empresas pesquisadas – 34 empresas.

A forma de flexibilidade numérica mais difundida é o regime de trabalho temporário, adotado por 47,06% das empresas. As outras formas de manifestação deste tipo de flexibilidade não vêm sendo muito utilizadas, já que somente 14,71% das empresas utilizam o Trabalho em Tempo Parcial, 11,76%, o Banco de Horas, e apenas uma empresa utiliza o Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (2,94%).

É importante salientar que se considerou nesta pesquisa o sistema Banco de Horas conforme é previsto na legislação. Desta forma, as quatro empresas (11,76%) que afirmaram trabalhar com Banco de Horas, o fazem de acordo com as formalidades da Lei n.º 9.601 que criou este sistema. Algumas empresas mencionaram utilizar, informalmente, um sistema de compensação de horários equivalente ao funcionamento do Banco de Horas, porém elas não foram consideradas, tendo em vista o não atendimento das disposições contidas na referida Lei, principalmente no que se refere à obrigatoriedade da negociação junto ao sindicato dos trabalhadores para a implantação do Banco de Horas.

Após verificar quantas empresas estão adotando cada uma das formas de flexibilidade numérica, buscou-se saber, nestas empresas, qual o percentual de funcionários que se encontra em cada uma daquelas modalidades. As tabelas apresentadas a seguir ilustram estes dados. O valor total que consta na última linha de cada tabela refere-se a todas as empresas que mencionaram

adotar o tipo de flexibilidade em questão. As categorias utilizadas foram intervalos numéricos e aquelas que não apresentaram nenhuma ocorrência foram suprimidas.

Trabalho Temporário

TABELA 3.1 – Empresas que empregam trabalhadores temporários.

% de Trabalhadores Temporários*	Freq.	Perc.
Menos de 1%	4	25%
De 1% a 5%	6	37,5%
De 6% a 10%	3	18,75%
Acima de 20%	1	6,25%
não-resposta	2	12,5%
Total	16	100%

* Percentuais em relação ao número total de funcionários nas empresas.

Das empresas que trabalham com temporários, em 37,5% este tipo de contrato representa de 1 a 5% do número total de funcionários; em 25%, os trabalhadores temporários não ultrapassam a 1% do total dos trabalhadores; e apenas em uma empresa este percentual é superior a 20%.

Trabalho em Tempo Parcial

TABELA 3.2 – Empresas que empregam trabalhadores em tempo parcial.

% de Trabalhadores em Tempo Parcial*	Freq.	Perc.
Menos de 1%	3	60%
de 1% a 5%	1	20%
de 6% a 10%	1	20%
Total	5	100%

* Percentuais em relação ao número total de funcionários nas empresas.

Apenas cinco das empresas pesquisadas empregam trabalhadores em tempo parcial, e, em três delas, este número é inferior a 1% em relação ao total de funcionários.

Banco de Horas

TABELA 3.3 – Empresas que adotam o Sistema Banco de Horas.

% de Trabalhadores no Banco de Horas *	Freq.	Perc.
de 1% a 20%	1	25%
de 21% a 40%	1	25%
100%	2	50%
Total	4	100%

* Percentuais em relação ao número total de funcionários nas empresas.

Verificou-se a utilização do Banco de Horas em quatro das empresas pesquisadas, e, em duas destas, este sistema abrange todos os funcionários.

Contrato de Trabalho por Prazo Determinado

Somente uma das empresas emprega funcionários em CTPD, sendo que 11 a 15% do número total de funcionários encontram-se empregados nesta modalidade de contrato.

5.2.3 Flexibilidade Funcional

Na última parte do questionário, investigou-se sobre a adoção da flexibilidade funcional, verificando se nas empresas pesquisadas existem trabalhadores multifuncionais e/ou polivalentes; 82,35% das empresas dizem contar com trabalhadores multifuncionais e 52,94% mencionam a existência de trabalhadores polivalentes, atuando, em ambos os casos, tanto nos setores da produção como na parte administrativa.

TABELA 4 – Empresas que adotam a multifuncionalidade e/ou polivalência.

Flexibilidade Funcional	Freq.	Perc.
Trabalhadores Multifuncionais	28	82,35%
Trabalhadores Polivalentes	18	52,94%

* Percentagem calculada em relação ao total das empresas pesquisadas – 34 empresas.

5.3 Considerações Parciais

O objetivo deste levantamento de dados é de verificar se as médias e grandes empresas do setor metal-mecânico gaúcho associadas ao SINMETAL vêm adotando formas de flexibilidade do trabalho, e, em caso afirmativo, identificá-las.

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que as práticas de terceirização e a flexibilidade funcional são as formas de flexibilidade do trabalho mais difundidas nas 34 empresas pesquisadas.

A terceirização ocorre com mais frequência naquelas atividades que não estão diretamente relacionadas à atividade fim da empresa, como transporte de cargas, serviços jurídicos, segurança patrimonial, restaurante e limpeza e conservação. Nestes casos, as empresas procuram repassar toda ou grande parte da atividade para terceiros.

A multifuncionalidade aparece como a forma de flexibilidade funcional mais difundida. A maioria das empresas pesquisadas trabalha com empregados multifuncionais, ou seja, trabalhadores que operam diversas máquinas com características de complexidade semelhantes. Cabe salientar que a investigação sobre a multifuncionalidade é mais confiável quando verificada 'in loco' a atuação dos empregados executando suas atividades.

Quanto às formas flexibilidade numérica, o trabalho temporário vem sendo adotado por algumas empresas. Já o trabalho em tempo parcial, o banco de horas e o contrato de trabalho por prazo determinado são utilizados em um número muito restrito de empresas.

Os resultados obtidos com esta pesquisa possibilitaram a escolha das empresas para a realização do estudo de casos, que será apresentado nos próximos capítulos.

6 ESTUDO DE CASO EMPRESA EA

6.1 Caracterização da empresa

A **EA**, localizada no município de Porto Alegre, foi fundada em 1966, iniciando suas atividades com a construção e reforma de moinhos para moagem de cereais. Em 1970, devido ao aumento de safras agrícolas no país, a empresa passou a desenvolver e fabricar equipamentos na área de armazenagem de grãos. Com o surgimento de obras portuárias para viabilizar a exportação de granéis, começou a produzir também equipamentos de transporte. Conforme o gerente industrial, cerca de 50% dos cereais exportados pelos portos do sul do país são transportados por equipamentos fabricados na **EA**.

O capital da **EA** é 100% nacional e ela é uma empresa de origem familiar. São três os cargos de diretoria, um deles é ocupado pelo proprietário e fundador (Diretor-Presidente), outro pelo seu filho (Diretor-Superintendente), sendo o terceiro, de Diretor-Técnico, ocupado por pessoa não pertencente à família. Possui como missão fornecer soluções mecânicas e elétricas para a movimentação e preparo de granéis sólidos, satisfazendo clientes, acionistas, colaboradores e a comunidade.

Seus principais produtos são: máquinas beneficiadoras de grãos (máquinas de pré-limpeza e limpeza de cereais, classificadoras granulométricas); equipamentos para movimentação de granéis sólidos (transportadores de correias, elevadores de caçamba, empilhadeiras, guindastes portuários); equipamentos para armazenagem (sistemas de conservação de grãos –

secagem, aeração e termometria – em silos e armazéns graneleiros, transportadores niveladores) e equipamentos para controle ambiental (sistemas de captação e de despoeiramento em unidades industriais, sistemas de filtragem de ar). Produz essencialmente para o mercado interno, exportando apenas 2% do total produzido. Seus principais clientes são empresas que atuam no manuseio e preparação de grãos, mercado hoje basicamente dominado por multinacionais, dentre elas a Ceval (grupo argentino), a Cardil e a ADM (grupos americanos). Há um único grande concorrente nacional, localizado no interior do Estado, os demais são empresas de pequeno porte.

Atualmente, a empresa conta com 263 empregados, sendo que 157 encontram-se alocados diretamente na produção, fazendo parte da mão-de-obra direta. Na empresa existem quatro níveis hierárquicos – diretoria, gerência, encarregados e os demais em função não diretiva. Na área produtiva, os 157 empregados respondem aos seus respectivos encarregados, que são em número de três, e que se reportam ao gerente industrial.

Conforme o gerente industrial, no ano de 1997 foi necessária uma 'reengenharia total' na área industrial. A empresa encontrava-se com sérios problemas financeiros e de produção, não podendo participar do mercado devido a sua baixa capacidade produtiva. Foi realizada, primeiramente, uma reorganização da fábrica e dos processos que resultou na aquisição de novas máquinas e equipamentos. A fábrica foi dividida em quatro áreas: preparação, pré-montagem, montagem e acabamento. Em cada uma delas foram criados centros de trabalho, no total de 31, que são locais delimitados onde as máquinas se encontram dispostas de acordo com a semelhança das operações realizadas. Antes da mudança, a produção era organizada de forma que um grupo de trabalhadores atuava desde o corte da chapa até a montagem final do produto. Com a criação dos centros de trabalho, os trabalhadores passaram a atuar em partes específicas da produção, conforme as etapas do processo.

Este processo de reorganização da produção resultou em uma redução de 30% da mão-de-obra direta e do número de encarregados, que de

dez passou para três. Além de uma significativa redução de custos, a empresa obteve um aumento da sua capacidade produtiva.

Os cargos na produção estão divididos em três categorias principais: oficial (cargos que exigem profissionalização, ex. caldeiros, soldadores); meio-oficial (trabalhadores que ingressaram na empresa como auxiliares e, devido à experiência adquirida, passaram a meio-oficiais, cargo intermediário entre oficial e auxiliar); e auxiliar de produção (cargo que não exige profissionalização). Em cada centro de trabalho, encontram-se, em média, quatro ou cinco trabalhadores das diferentes categorias, que, além de executarem suas tarefas, são responsáveis pela organização e limpeza do local de trabalho, bem como pela manutenção das ferramentas de trabalho, que são coletivas. Foi criado, em cada centro, a figura do facilitador, sendo normalmente o empregado que ocupa o cargo de estrutura mais elevada (oficial), ficando responsável pelo controle do centro de trabalho, coordenando o trabalho a ser realizado pelo grupo, conforme o roteiro de fabricação recebido. O trabalhador investido na função de facilitador não recebe qualquer gratificação por isso.

As máquinas e equipamentos utilizados na produção são convencionais (tornos, guilhotinas, viradeiras, prensas, furadeiras – todas máquinas mecânicas), possuindo apenas duas máquinas com CNC³², adquiridas há dois anos, durante o processo de reorganização da produção. Dentro de um ano, a empresa pretende adquirir novas máquinas com CNC. Conforme o gerente industrial, o processo de modernização das máquinas e equipamentos teve prioridade na área de engenharia, com a aquisição de estações de CAD³³ para os projetistas, “a empresa primeiro optou por modernizar a sua engenharia que é a parte principal, já que todos os nossos projetos são engenheirados. O diferencial dos nossos concorrentes no mercado é a engenharia”.

³² Comando Numérico Computadorizado (CNC) são microprocessadores acoplados às máquinas que possuem a capacidade de memorizar as informações, efetuar cálculos e transmiti-los para que sejam executadas as operações, permitindo uma maior rapidez e precisão em um processo de usinagem (Coriat, 1988).

³³ *Computer Aided Design (CAD)*, projetos e desenhos auxiliados por computador.

A **EA** não adota, atualmente, programas de qualidade e não possui certificação da série ISO 9000³⁴. Segundo o gerente industrial, houve uma tentativa de implantação de TQC mas sem sucesso. No que se refere à necessidade de certificação, o gerente declara: “Nossos clientes não nos exigem, por enquanto, a certificação, até porque a grande maioria deles, apesar de serem basicamente todos multinacionais, não têm certificação. [...] então nós não vemos necessidade de investirmos no momento nisso, mas não que no futuro o mercado não nos obrigue”. A empresa trabalha através de encomendas e com baixos estoques de matéria-prima. Operar com baixos estoques exigiu um trabalho de preparação com os principais fornecedores, que atualmente atendem à empresa em um prazo máximo de três dias após o pedido. “Os nossos estoques estão caindo brutalmente, o que nós temos hoje, não posso dizer que seja um *just-in-time* porque nós não temos essa pretensão e ainda não atingimos isso, mas buscamos trabalhar com baixos estoques” (gerente industrial).

6.2 Flexibilidade do Trabalho

Na **EA** verificam-se algumas práticas referentes à flexibilidade numérica e flexibilidade funcional, bem como às práticas de distanciação/externalização. Nas seções seguintes, são apresentadas cada uma das formas de flexibilidade do trabalho encontradas e a percepção de gerentes e trabalhadores sobre as mesmas.

³⁴ A sigla ISO (*International Standards Organization*) se refere à Organização Internacional para Normalização, entidade que reúne organismos normalizadores de diversos países e edita normas internacionais para indústria, sobre como estabelecer um sistema para administrar a qualidade de produtos no contexto manufaturado. Esse conjunto de normas visa à uniformização das informações e procedimentos quanto à qualidade do produto, do processo de fabricação e também dos serviços prestados pelas empresas de seus países membros. A ISO série 9000 compreende diversas modalidades (ISO 9000, 9001, 9002), cada uma delas abrangendo cerca de vinte elementos que variam quanto ao grau de exigência, conforme a série aplicada (DIEESE, 1994).

6.2.1 Flexibilidade Numérica

O contrato de trabalho por prazo determinado, o trabalho temporário e o banco de horas são adotados pela empresa visando adequar o número de empregados e de horas trabalhadas em função da variação da produção. Segundo o gerente industrial, a **EA** é uma empresa sazonal, em que a produção acompanha o período da safra agrícola, ou seja, nos meses de verão ocorre uma alta na produção, ao contrário dos meses de inverno quando há uma baixa considerável na mesma. Atuar em um mercado sazonal é uma das dificuldades encontradas pela empresa, para o que vem buscando diversificar seus produtos, começando a se inserir também nos segmentos de mineração, cimento, celulose, madeira e siderurgia. Todavia, atualmente, a maioria dos seus produtos é destinada ao mercado agrícola.

Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD)

Logo após a criação da lei que instituiu o CTPD, em 1998, a empresa passou a contratar alguns trabalhadores nesse regime nos períodos de pico de produção. No total foram feitas cerca de 30 contratações, abrangendo todos os cargos operacionais, mas prevalecendo um número maior de contratações no cargo de auxiliar de produção. O salário do contratado via CTPD era equivalente ao do trabalhador que estivesse ingressando na empresa pelo regime normal, de acordo com o cargo ocupado. Entretanto não recebiam o benefício de assistência médica e o prêmio de assiduidade³⁵.

De acordo com o gerente industrial, o principal proveito para a empresa com esse tipo de contrato é o período reduzido que o empregado fica trabalhando:

“Para a empresa sazonal como a nossa, que nós temos um pico a cada seis meses e depois uma cava, é um instrumento muito importante porque permite que nós tenhamos esses

³⁵ Para os funcionários admitidos até novembro de 1998 é oferecido um prêmio por assiduidade que consiste no pagamento mensal de 5% sobre o valor do salário, quando eles não apresentam faltas e atrasos.

contratos renovados a cada 30 dias, quando precisamos o funcionário está aqui, quando não precisamos é só cancelar o contrato no final dos 30 dias não se renovando, cada uma vai para o seu lado e deu”.

A legislação prevê o período máximo que pode ser utilizado este tipo de contrato, que é de dois anos, porém não estabelece os intervalos de tempo para a renovação dentro deste período. Na **EA**, os trabalhadores contratados nesse regime tinham seus contratos renovados a cada 30 dias.

Para o encarregado de RH, a grande vantagem do CTPD é a redução dos encargos sociais: “... tu pode demitir a qualquer tempo, de 30 em 30 dias ele é renovado, e a empresa não tem que pagar a indenização do aviso prévio e dos 40% sobre o FGTS. Outra vantagem também é em relação ao valor recolhido para o FGTS que é 2% [...] então a empresa viu isso como uma medida econômica”.

Conforme prevê a lei, a empresa teve que negociar junto ao sindicato a adoção desse tipo de contrato. Na época ficou acordado que o CTPD seria utilizado no período de um ano, e, para prorrogação de prazo, deveria haver uma nova negociação. Não ocorreu a renovação, pois, além da empresa se encontrar inadimplente com o FGTS³⁶, foi exigido pelo sindicato um percentual acima dos 2% referente ao recolhimento do FGTS dos contratados. A exigência não foi aceita pela empresa e o sindicato se posicionou contra a prorrogação do prazo, não sendo renovado o acordo.

Decorrido o período de três meses do CTPD, era decidido pelos encarregados da produção quais os trabalhadores que seriam dispensados e quais os que, pelo bom desempenho no trabalho, permaneceriam na empresa em regime normal de contratação.

Atualmente a **EA** não vem utilizando o CTPD. Questionado sobre a não utilização desse tipo de contrato, o encarregado de RH revela: “Vendo isso

³⁶ Para que esta modalidade de contrato seja adotada, a empresa deve protocolar na DRT cópia do contrato, apresentando certidão negativa de débito com o FGTS e INSS (Lei n.º 9.601 de 1998).

como empregado e não como empresa, porque para a empresa seria interessante financeiramente, mas socialmente não é bom, seria um retrocesso, não sou partidário dessa política [...], inclusive cria uma certa discriminação entre os trabalhadores”. Entretanto, conforme o gerente industrial, a não utilização desse tipo de contrato deve-se a situação de inadimplência da empresa e aos problemas enfrentados na negociação com o sindicato: “Na minha opinião como gestor, este tipo de contrato é excelente, só que nós não estamos operacionalizando por esses motivos”.

Os trabalhadores não percebem muito bem a distinção entre o CTPD e o trabalho temporário. Quando questionados sobre este tipo de contrato, se reportavam ao trabalho temporário, “aquele via agência”. Os dois empregados entrevistados que ingressaram na empresa via CTPD, apesar de terem passado para o regime normal de trabalho, sentiram-se pressionados durante os três meses que vigorou o contrato: “Eles me disseram que era só três meses, a não ser se eles gostassem do meu trabalho [...] para quem precisa trabalhar, só três meses não adianta e é muito pouco tempo para mostrar serviço” (auxiliar de produção 3).

O oficial 5 menciona o problema que traz para o trabalhador esse tipo de contrato, em relação ao pouco tempo de permanência na empresa, e a dificuldade encontrada no mercado de trabalho:

“Esse tipo de contrato é complicado. Porque, por exemplo, eu saí de uma empresa com dois anos de firma, aí eu vou começar a trabalhar aqui com contrato determinado de três meses, isso complica pra pegar em outra empresa depois. Só que nas circunstâncias que está a situação hoje em dia, a pessoa não tem o que escolher, ou pega ou larga, trabalhando já tá difícil, imagina parado. Então tem muita coisa que a gente se obriga”.

Não está nos planos da empresa, a curto e médio prazo, voltar a utilizar o CTPD. Em decorrência dos empecilhos enfrentados para a utilização desse tipo de contrato, como a inadimplência junto ao FTGS e a necessidade de negociação com o sindicato, que se posiciona contra, o trabalho temporário e o

banco de horas têm sido as alternativas buscadas para lidar com a sazonalidade do mercado em que atua.

Trabalho Temporário

O trabalho temporário é adotado na empresa há muito tempo, no entanto, nos últimos dois anos, vem sendo utilizado com mais frequência. Atualmente são 15 trabalhadores nesta modalidade de contrato. Apesar de este tipo de contrato também ser utilizado na admissão de oficiais, os trabalhadores temporários contratados são em grande parte auxiliares de produção. A remuneração é equivalente à percebida por empregados que se encontram em regime normal de trabalho, exceto o benefício de assistência médica.

A **EA** trabalha com uma única agência de temporários que, sabendo dos requisitos de qualificação exigidos para os cargos da produção, dispõe de um banco de dados de possíveis candidatos. Para cada vaga, são encaminhados à empresa dois ou três candidatos para uma entrevista com a analista de RH, quando é realizada a seleção. Ocorre, com frequência, a contratação de pessoas indicadas por trabalhadores da empresa e, nesta situação, o processo se inverte: a pessoa é entrevistada e, caso seja selecionada, é encaminhada à agência para fazer o contrato.

O trabalhador temporário fica na empresa durante 90 dias e, em alguns casos, pode ocorrer sua contratação mediante duas situações: apresentar desempenho superior no trabalho e a existência da vaga. Conforme o gerente industrial, ocorrem situações em que o temporário, pelo bom trabalho realizado, é admitido pela empresa mesmo quando não existe a vaga, neste caso outro trabalhador é dispensado, e ele ocupa o seu lugar.

Este tipo de contrato é utilizado nos períodos de pico de produção, quando as horas totais de trabalho, mesmo com o funcionamento do banco de horas, são insuficientes para atender aos pedidos. A vantagem do trabalho temporário para a empresa reside na ausência de encargos trabalhistas, agilidade da contratação, inexistência de custos com o recrutamento, bem como

na possibilidade de substituição do trabalhador, caso o encarregado não fique satisfeito com o seu trabalho.

“Nós utilizamos o trabalho temporário porque o recrutamento é mais rápido [...] a empresa não tem nenhuma obrigação trabalhista com eles e não arca com custos de recrutamento, só paga a mensalidade para a agência, e quando o funcionário não serviu é só substituí-lo, a agência manda outro. [...] então nós rapidamente colocamos funcionários quando precisamos [...], através da agência, de um dia para outro tu tem o funcionário” (encarregado de RH).

Percebe-se a grande flexibilidade que esse tipo de contrato proporciona à empresa, pois além da possibilidade de operar com uma mão-de-obra durante um curto período de tempo, conforme a necessidade de produção, isentando-se dos encargos trabalhistas, ainda pode, durante os 90 dias do contrato, solicitar à agência a troca do trabalhador quando julgar necessário. Não somente os temporários, mas também os trabalhadores efetivos da empresa são atingidos por esta forma de flexibilidade: “Nós mantemos os temporários em observação, se eles são bons funcionários, se são melhores dos que nós temos, nós fazemos a troca” (gerente industrial).

Na percepção dos empregados, esta modalidade de contrato traz prejuízos para os trabalhadores, beneficiando somente a empresa que fica isenta de maiores responsabilidades sociais com o funcionário. Isso é percebido no depoimento do oficial 3, que, antes de ser contratado, trabalhou na empresa como temporário: “... para o trabalhador é ruim porque quando tu tá acertando, tá se entrosando na empresa, de repente termina e tu tem que sair fora. Agora para a empresa é bom, ela paga o dono de uma empresa de serviço temporário e quando tu sai fora, ela não tem nada a ver contigo”.

Na opinião do oficial 4, o contrato temporário também não é bom para empresa pois compromete a qualidade do trabalho realizado: “a pessoa não tem o mesmo interesse que teria se fosse pela firma, isso traz um problema diretamente na qualidade do serviço [...] não tem como investir num sujeito temporário e ele também não tem porque se interessar muito [...] o empresário que busca uma qualidade para competir no mercado está perdendo com isso”.

O trabalhador que ingressa na empresa neste regime de contratação, apesar de saber previamente que o contrato vigora durante um período de 90 dias, tem a expectativa de que o seu trabalho seja reconhecido e passe a ser efetivo, conforme declara o gerente industrial: "... alguns se jogam no trabalho com um maior ímpeto porque querem mostrar para a empresa que são úteis e que têm potencial para ficar". Esta situação, às vezes, resulta em uma sobrecarga de trabalho, que pode trazer prejuízo à saúde do trabalhador, conforme se percebe nos seguintes relatos:

"O trabalhador pega o emprego temporário porque de repente ele tá um ano parado, por causa do próprio desemprego o cara se obriga, daí ele entra aqui e sabe que é pra ficar só três meses, daí ele faz das tripas ao coração para ver se fica, [...] se daqui um pouco o cara não tem experiência, termina se acidentando naquela ânsia de ficar" (oficial 1).

"O cara chega aqui, ele é temporário, quer mostrar serviço e se ele se acidentar perde o trabalho dele, vai pra casa e não volta mais, como já aconteceu com vários funcionários [...] ele vem aqui, se machucou, aí a firma não tem nada que ver porque ele é temporário" (oficial 2).

A **EA** pretende continuar adotando o trabalho temporário, pois, conforme o encarregado de RH, esta forma de trabalho vem atendendo a necessidade da empresa de possuir mão-de-obra transitória durante os períodos de alta produção.

Banco de Horas

O banco de horas vem sendo adotado desde 1998 e sua utilização é estendida a todos os trabalhadores. Anualmente, com a presença do sindicato, ocorre a votação secreta, quando os trabalhadores se manifestam a favor ou contra este sistema. A aprovação ou não do seu funcionamento é decidida por maioria simples de votos.

Nos meses em que ocorre o pico de produção, os trabalhadores, mediante solicitação dos encarregados, trabalham horas a mais, as quais são

creditadas. Posteriormente, quando a produção baixa, estas horas são convertidas em períodos de descanso, que podem ser horas, dias ou semanas, podendo ocorrer em duas situações: a pedido do funcionário, mediante autorização do encarregado, ou por iniciativa da empresa, que estabelece o período que o trabalhador ficará dispensado do trabalho. A compensação entre horas trabalhadas e horas ociosas deve ser feita durante o período de um ano, contado a partir da data da homologação do sistema. Ao término deste período, caso o trabalhador ainda tenha crédito em horas, as mesmas são pagas como hora extra, em momento definido pela empresa; no caso de saldo devedor superior a 50 horas, estas são descontadas do salário, podendo o desconto ser parcelado mediante negociação com o RH.

No primeiro ano de funcionamento do sistema, apesar do resultado favorável da votação na assembléia dos funcionários, não houve consenso entre as partes, em razão de cláusulas sociais apresentadas pelo sindicato, resultando a não homologação do acordo. Apesar deste impasse, a empresa manteve o banco de horas. Os últimos acordos foram realizados mediante homologação, sendo que o do ano de 2000, para conseguir a aprovação entre os trabalhadores, a empresa fez as seguintes concessões: pagamento do maior piso salarial³⁷; aumento no valor de 1,5% sobre o salário base, para os funcionários que batem cartão ponto; e o comprometimento de não realizar demissões em massa, enquanto houver saldo positivo de horas, entre mais de 25% dos funcionários do(s) setor(es) afetado(s); todas com validade durante a vigência do acordo³⁸.

A importância para a **EA** em trabalhar com o banco de horas advém da possibilidade de não ter custos com horas extras, já que os mesmos poderiam comprometer sua competitividade no mercado. Além disso, o não

³⁷ Em razão de ser associada a dois sindicatos patronais que possuem pisos salariais diferenciados (SIMERS – R\$ 250,80; SINMETAL – 270,40 – valores referentes ao dissídio de 05/2000), a empresa, que antes utilizava o menor piso, passou a operar com o piso maior estabelecido pelo SINMETAL. O salário inicial dos auxiliares de produção que ingressam na empresa é equivalente ao piso salarial.

³⁸ Acordo do Banco de Horas da **EA** (2000).

funcionamento deste sistema provocaria a demissão de funcionários nos períodos de baixa produção, conforme ressalta o gerente industrial:

“O nosso efetivo básico é dimensionado para os períodos de maior produção, no período de mínima, se não tivesse o banco de horas, nós teríamos que demitir esses funcionários [...] perder todo aquele preparo que os funcionários tiveram e o ônus de depois, na safra, contratá-los novamente. Outro fator é que os preços no mercado hoje estão muito concorridos, se nós fôssemos trabalhar com hora extra para suprir esses picos, a nossa margem de resultado iria cada vez diminuir mais porque o cliente não paga pela hora extra. Então, para enfrentar a sazonalidade e não ter que demitir e admitir, não pagar hora extra, é que nós utilizamos o sistema de banco de horas”.

O problema em ter custos com horas extras também é destacado pelo encarregado de RH: “o banco de horas é importante para a sobrevivência da empresa. Para colocar o preço em um produto, se tu for embutir a hora extra, com certeza tu não vai conseguir fazer um preço melhor que o teu concorrente”. É, em razão do não pagamento de horas extras, que se percebe o maior descontentamento entre os trabalhadores.

Todos os entrevistados consideram a hora extra como um complemento salarial e julgam que os trabalhadores estão sendo prejudicados com o banco de horas. “O funcionário estava acostumado com a hora extra, era uma compensação que entrava junto com o salário, e hoje ele perdeu isso aí” (oficial 2). Esta insatisfação também é relatada pelo auxiliar 2: “... é muito ruim, é um modo deles tirar o dinheiro do funcionário, que já ganha pouco, porque tu não pode fazer hora extra pra ti aumentar teu ganho [...] eles estão ganhando em cima dos funcionários, mas a gente não ganha nada”.

Os gerentes percebem a insatisfação dos trabalhadores, mas julgam que o sistema também pode beneficiá-los, pois, quando houver necessidade de resolver algum problema de ordem pessoal, o funcionário, mediante solicitação, pode se ausentar do trabalho sem sofrer descontos em seu salário, colocando as horas no banco para futura compensação.

São poucos os casos em que o empregado utiliza o banco de horas por iniciativa própria, a situação mais comum é a empresa decidir o

período em que o mesmo deve se ausentar, conforme relatado pelo oficial 1: “o que mais acontece é que quando não tem serviço, o meu chefe me larga em casa uns 15, 20 dias, daqui a pouco eu vou ver e eu tenho 300 horas para pagar, fico devendo”. Percebe-se que, além do não recebimento da hora extra, os trabalhadores se sentem prejudicados em relação à perda de controle sobre o seu tempo de trabalho.

O oficial 4 apresenta um posicionamento diferenciado da maioria, citando que muitos colegas, por qualquer motivo, usam o banco de horas para não comparecer ao serviço na certeza de depois compensar a ausência, prejudicando, com isso, a empresa. “... chegou 2ª-feira e o sujeito diz ‘tá chovendo, eu não vou, vou botar no banco de horas’. O banco tá criando um senso de irresponsabilidade aqui dentro. [...] quando a empresa mais precisa do funcionário, por conta dele, ele não vem”. Ressalta também que os trabalhadores ainda não se conscientizaram de que a empresa não irá mais arcar com custos de horas extras e que o sistema também pode beneficiá-los:

“O pessoal tem aquela visão de serão e diz assim ‘não, eu não quero o banco porque eu quero serão’, só que não entende que o empresário hoje não vai mais pagar hora extra [...] aquele que vota ‘não’ no banco é na esperança que vai surgir a hora extra, só que eles não vão dar hora extra e vão fazer o quê ? Eles vão terceirizar, como já tão fazendo agora e uma série de coisas. [...] Eu acho que o banco de horas até poderia funcionar mas de uma maneira bem consciente, conscientizar o trabalhador de que o banco de horas é uma barganha que tu tem, tu serve e depois quando tu precisa também tu negocia isso aí”.

É consenso, entre os trabalhadores entrevistados, que a maioria dos funcionários da produção são contrários ao banco de horas. Acreditem que o resultado favorável ao banco, obtido através da votação, deveu-se a dois motivos. O primeiro, porque a votação foi estendida aos funcionários da engenharia e da administração, inclusive com a participação daqueles que não utilizam o cartão ponto³⁹. “... eles conseguiram reverter por 14 votos, inclusive passou por cima da deliberação que tinha acertado com a comissão, que o

peçoal que não bate cartão ponto não deveria votar, daí isso desequilibrou” (oficial 4). O oficial 2 também enfatiza a questão: “Quem decidiu esse banco de horas não foi aqui o chão-de-fábrica, se a votação fosse só aqui era outra história. Quem decide, no caso, é maior parte das pessoas que acham que ele é bom, só que são aqueles que não usam o banco, daí é bom”. Em segundo lugar, muitos funcionários que não concordavam com o funcionamento do sistema acabavam votando a favor com receio de perderem seus empregos, conforme se verifica nos relatos abaixo:

“... eles dão medo no pessoal. Quando chega lá perto da votação, perto de maio, eles mandam alguns pra rua. Chega a hora da votação, mesmo muita gente que vai votar contra, vota a favor” (auxiliar 1).

“A empresa usou a estratégia de que hoje o banco de horas seria pra preservar emprego, isso aí o diretor da empresa cansou de falar ‘se o banco de horas não passar, infelizmente eu vou ter que começar a demitir’. Tanto é que o pessoal trancou o pé e disse ‘não queremos’ e foi uns 40 dispensados; aí o pessoal já ficou mais flexível” (oficial 1).

“... ele foi aprovado porque o dono da empresa ameaça os funcionários, daí quem precisa pega aquilo ali mesmo [...] é melhor ficar com esse aí do que sair procurando outro emprego. Chega perto das eleições ele começa ameaçar o pessoal, pressionar, pressionar e pressionar, e o pessoal precisa, tem que votar no banco de horas” (auxiliar 2).

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica, além de acompanhar a votação do banco de horas, conforme é previsto na legislação, compareceu na empresa, a pedido da comissão de fábrica, alguns dias antes da votação, manifestando sua posição contrária ao banco e explicando seus motivos. “Eles falaram o que tinha que falar mesmo [...] que essas horas que a empresa não paga, chega no final do ano, ela tem um lucro tremendo nisso [...] eu até me apavorei do peito deles falando para o dono da empresa” (oficial 1).

Conforme o gerente industrial, a empresa adota a política de abrir espaço para o sindicato dentro de sua sede: “Acho que nós somos uma das

³⁹ De acordo com os entrevistados, em negociação prévia entre a comissão de fábrica e a empresa, ficou estabelecido que aqueles funcionários que não utilizavam cartão ponto não poderiam participar da votação do banco de horas.

poucas empresas que deixa o carro de som vir dentro da empresa, fazer uma palestra para os funcionários [...] mesmo sabendo que o sindicato vai falar contra ela”. Para o oficial 4, esse espaço é concedido porque a empresa acredita que, mesmo com a atuação do sindicato, continuará prevalecendo a sua vontade: “... ela deixa porque justamente ela aposta na incapacidade do próprio trabalhador, o dono da empresa sabe que tem um quadro de funcionário despreparado para debater esse tipo de assunto [...] então ele dá essa abertura porque ele sabe que isso aí não vai dar em nada”.

A **EA** pretende continuar adotando o banco de horas. Uma das grandes preocupações da empresa é em relação à próxima votação, que deverá ocorrer em maio de 2001: “No ano que vem não sei como será, mas a minha percepção é que está aumentando bastante os ‘nãos’ e diminuindo os ‘sins’” (encarregado de RH). Em função disso, a empresa vem buscando saber a opinião dos trabalhadores, questionando alguns líderes, sobre o que poderia ser feito para que o sistema tivesse mais aceitação. Através das entrevistas com os trabalhadores, perpassam algumas sugestões que respondem a esta questão, dentre elas: dividir as horas trabalhadas a mais, colocando metade no banco e pagando a outra metade como hora extra; conceder aumento salarial para os trabalhadores da produção; oferecer mais benefícios⁴⁰ ao empregado. Para o oficial 1, a questão do emprego não deveria ser a base de negociação da empresa: “ela deveria dar mais benefícios aos funcionários [...] e não assim ‘tu me dá 10 e eu vou ter dar 1, eu vou negociar contigo mas a grande moeda que eu vou lançar pra ti é o teu emprego’, isso bate forte no empregado”.

Dentre as formas de flexibilidade numérica, o Banco de Horas é a que causa um maior descontentamento entre os trabalhadores e, ao mesmo tempo, é considerado pelos gerentes um sistema indispensável para a competitividade e sobrevivência da empresa no mercado.

⁴⁰ Além dos benefícios obrigatórios, subsídio à alimentação e vale transporte, a empresa concede adiantamento salarial e assistência médica e odontológica.

6.2.2 Terceirização/Subcontratação

A **EA** adota práticas de externalização para as seguintes atividades: segurança patrimonial, serviços jurídicos, restaurante, assistência médica, transporte de cargas e atividades de montagem. De acordo com os conceitos utilizados neste estudo, a externalização da atividade de montagem é considerada uma subcontratação⁴¹; sendo as demais relativas à prática de terceirização.

Segundo o encarregado de RH, a empresa, ao terceirizar, pode contar com o serviço de uma mão-de-obra especializada em determinada atividade, não precisando arcar com os custos caso a atividade fosse realizada por empregados efetivos. Outra vantagem apontada é em relação à rápida substituição do trabalhador na ocorrência de algum problema: “a agilidade também é muito importante, se der algum problema com aquela pessoa, a gente não precisa se preocupar, a terceirizada substitui assim que for solicitado”.

Para a atividade de limpeza e conservação, houve a tentativa, sem sucesso, de terceirização: “... não deu certo porque a empresa queria pagar para a terceirizada menos que pagava para os efetivos” (encarregado de RH). Diante deste problema, a empresa optou por contratar os funcionários da terceirizada, reduzindo o número de três para dois. A empresa encontra-se satisfeita com os serviços prestados e, atualmente, não está em seus planos terceirizar outras atividades.

Quanto à subcontratação, a **EA** vem optando pela externalização parcial da atividade de montagem. Dentre os produtos fabricados, aqueles de grande porte exigem serviço de montagem no local em que serão utilizados. Quando estes equipamentos são fornecidos para clientes localizados fora da

⁴¹ Tendo em vista a divergência de conceitos encontrada na literatura pertinente ao assunto (Seção 4.1.2), optou-se por utilizar o termo subcontratação referindo-se à “externalização das tarefas diretamente relacionadas ao objeto social da empresa, ou seja, às suas atividades finalísticas” (Pinheiro, 1997). Desta forma, na apresentação dos resultados desta pesquisa, todas aquelas atividades repassadas a terceiros, diretamente ligadas à atividade fim da organização, sejam estas executadas na própria da empresa ou não, são consideradas como subcontratação.

cidade, alguns funcionários são deslocados para a realização deste serviço. Conforme o gerente industrial, em razão dos custos adicionais que este deslocamento provoca, bem como da existência de mão-de-obra mais barata em algumas localidades, a empresa está começando a contratar o serviço de empreiteiras locais: "... no interior do Estado, o custo de mão-de-obra é 30 ou 40% mais barato que Porto Alegre. Então, a política decidida é começar a desativar estas atividades da nossa fábrica". Atualmente, 10% do total das atividades de montagem são repassadas a empreiteiras de mão-de-obra.

Eventualmente, nas situações em que ocorre um aumento da carga de trabalho no setor de usinagem, outra prática adotada é a de deixar de produzir determinado componente do produto, passando a comprá-lo de uma empresa especializada.

A empresa teve duas outras experiências com subcontratação que não foram exitosas. A **EA** contava com um grupo de trabalhadores, atuando na produção, contratados por outra empresa que trabalhava somente para ela. Segundo o gerente industrial, após um levantamento de custos, foi verificado que os valores cobrados pela subcontratada estavam sendo superiores aos gastos que a empresa teria com empregados próprios, o que fez com fosse abandonada esta prática. No entanto, em razão da falência da subcontratada, a empresa teve que arcar com as despesas decorrentes das rescisões trabalhistas. "Era uma empresa dependente só da **EA**, isso é perigosíssimo [...] tivemos que honrar com as obrigações funcionais daqueles funcionários que trabalhavam aqui dentro, éramos co-responsáveis" (gerente industrial).

A segunda experiência foi com a utilização de mão-de-obra através de uma cooperativa de trabalho que atuava dentro da empresa. Após alguns meses de trabalho com a cooperativa, a empresa sofreu uma ação judicial movida pelo Sindicato dos Metalúrgicos. De acordo com o encarregado de RH, mesmo tentando justificar o uso desta prática, em função de ser uma empresa sazonal, a justiça determinou que a empresa abandonasse este tipo de contratação.

Pelos motivos descritos acima, a **EA** não pretende mais recorrer à subcontratação de mão-de-obra que exerça atividades dentro empresa. No entanto, a externalização de atividades ligadas à produção, como é o caso da montagem e da compra de componentes prontos, é uma prática adotada hoje que, embora ainda em proporções reduzidas, a **EA** pretende utilizar cada vez mais. Para o gerente industrial, estas foram as alternativas encontradas tanto para a redução de custos como para evitar atritos com os sindicatos: "...agora nós estamos comprando alguma coisa, não estamos mexendo com mão-de-obra, nós estamos comprando uma determinada tarefa de uma empresa. Essa é a única maneira de nós reduzirmos custos fixos e fugirmos do confronto com o sindicato".

A externalização de atividades na **EA**, seja através da terceirização, seja através da subcontratação, possui como objetivo principal a redução de custos e não evidencia nenhum aspecto que possa caracterizar uma relação de parceria entre a empresa e os terceiros ou subcontratados.

6.2.3 Flexibilidade Funcional

A flexibilidade funcional encontra-se difundida na **EA** através do conceito de multifunção, significando, conforme o gerente industrial, "O funcionário ser alocado para realizar outras tarefas além daquela para qual foi contratado". Para entender sua aplicação no chão-de-fábrica, faz-se necessária a descrição da forma como a produção é organizada.

A organização da produção é tipicamente funcional, onde as máquinas e equipamentos, conforme similaridade de função e especificações técnicas, estão agrupados em locais definidos, denominados centros de trabalho. Os centros de trabalho, por sua vez, estão dispostos de forma linear, seguindo o fluxo da produção. Em cada centro, há um grupo de trabalhadores que realiza uma etapa específica do processo produtivo. Segundo o gerente industrial, a

multifunção está associada ao deslocamento dos funcionários entre os centros de trabalho, para a execução de determinada tarefa:

“O funcionário dentro de um centro de trabalho executa uma determinada tarefa. Existem várias máquinas neste centro: uma furadeira, uma máquina de solda, uma lixadeira. Mas este centro executa uma única tarefa, por exemplo, montar a estrutura de um acionamento de um transportador de correia. Ao fazer isso, ele utiliza várias máquinas, mas isso não é a multifunção [...] agora quando ele vai para outro centro de trabalho, que tem outras máquinas, ele vai fazer outra tarefa, totalmente diferente da que ele faz, neste caso tem-se a multifunção”.

Quando não há serviço em determinado centro de trabalho, o funcionário é deslocado, temporariamente, para outro centro em que haja atividades. Fica a critério do encarregado de produção a decisão de quais funcionários deslocar, de acordo com o conhecimento que eles possuem. Segundo o encarregado de RH, esta sistemática de trabalho ocorre em comum acordo entre funcionários e encarregados, e praticamente todos os trabalhadores são multifuncionais.

A mobilidade dos trabalhadores de um centro para outro, conforme a necessidade de produção, permite uma maior flexibilidade para empresa. “Hoje nós temos várias áreas da fábrica que estão paradas por não ter serviço, e os seus funcionários estão em outras áreas [...] a idéia é essa, é a flexibilidade, é o gestor da fábrica poder suprir com mão-de-obra aonde é necessário” (gerente industrial).

Na **EA**, a remuneração percebida pelo trabalhador é em função do cargo para o qual foi contratado (auxiliar, meio-oficial e oficial⁴²), independente da sua multifuncionalidade operacional. Conforme o encarregado de RH, este fato aumenta os riscos da empresa sofrer pedidos de equiparação salarial na Justiça, já que um determinado funcionário pode realizar, mesmo que temporariamente, um trabalho normalmente realizado por outro que tenha salário superior ao seu. Com o objetivo de diminuir este risco, a empresa tentou oficializar a multifunção

⁴² O cargo de oficial comporta diversas categorias conforme a especialização do trabalhador.

em 1998, realizando votação entre os trabalhadores, com o acompanhamento do sindicato. Apesar da não aprovação entre os funcionários, informalmente, esta prática permanece sendo adotada.

Os trabalhadores têm clareza do motivo pelo qual a empresa buscou oficializar a multifunção. “... eu estou trabalhando com o fulano que ganha o dobro do que eu, se não existe um documento que diga que aqui tem multifunção, daí eu posso cobrar que eu estou exercendo a mesma tarefa que o fulano. Se tem esse documento, a empresa vai dizer ‘não, tu tá sendo treinado, eu estou te servindo ainda’. É isso que ela quer, não precisa muito enredo pra gente saber que é isso” (oficial 4).

Para o gerente industrial, ao mesmo tempo em que beneficia a empresa, a multifunção propicia ao trabalhador uma expansão de seus conhecimentos ao desenvolver várias atividades. Ressalta, também, que caso houvesse a sua formalização, o que implicaria a concordância expressa dos funcionários com esta sistemática de trabalho, a empresa se disporia a colocar em funcionamento um plano de carreira. Assim, os trabalhadores ao estarem exercendo diferentes atividades, respeitando o período de tempo determinado no plano, teriam a chance de progressão funcional com os respectivos acréscimos salariais. No plano de carreira proposto, o auxiliar de produção, através da multifunção, dos treinamentos recebidos e mediante avaliações sistemáticas, poderia chegar ao cargo de meio-oficial. O período determinado para esta ascensão de cargos seria aproximadamente de quatro anos e, na existência de vaga para o cargo de oficial, seria dada preferência aos meio-oficiais.

De acordo com o gerente industrial, um dos motivos da não aprovação da multifunção entre os trabalhadores foi decorrente da insegurança por parte dos oficiais:

“... eles ficaram com medo da concorrência dos novos que vão se preparar, que vão despontar, e de repente a empresa começaria a trocar [...], mas esse não é o objetivo. Foi bem esclarecido que a multifunção não iria reduzir o quadro, iria sim diminuir as contratações [...], mas não conseguimos convencer a massa, a grande maioria votou contra” (gerente industrial).

Para os oficiais entrevistados, o fato de já possuírem uma profissão definida (soldador, caldeireiro, fresador) e a possibilidade de, com a multifunção, realizar um trabalho menos qualificado, é uma das questões que os fizeram rejeitar a proposta da empresa. “Se pegar um caldeireiro, ele é um cara que foi especializado, que estudou pra isso. Daqui a pouco botam ele pra pontear com um cara lá, que qualquer guri que tu pegar sabe pontear [...] o cara se sente muito pra baixo, pra que que eu estudei?” (oficial 1). O depoimento do oficial 3 reforça esta questão: “No meu caso eu sou soldador, eu fui pro SENAI e paguei pra tirar um curso de solda, e eu vou exercer multifunção? Não dá.”

De uma forma geral, percebe-se que a principal razão de os trabalhadores serem contrários à multifunção é que ela não prevê incrementos na remuneração. Mesmo com a implantação do plano de carreira, julgam que o período de 4 anos para ascender ao cargo de meio-oficial é demasiadamente longo:

“Junto com a proposta da multifunção tinha o plano de carreira. Só que era muito esticado esse prazo, o funcionário podia levar quatro anos para chegar a meio-oficial. O pessoal achou isso aí um deboche e em protesto votou contra. [...] mesmo estando escrito ali que o sujeito levaria 4 anos, em 3 meses ele ia tá fazendo a função de um oficial e ia continuar ganhando como auxiliar por um bom tempo” (oficial 4).

“Isso aí eu acho que é mais um modo deles diminuir os profissionais e botar ajudante a trabalhar no lugar do profissional [...] pra mim é isso que eles querem com multifunção, a gente trabalhar como profissional pelo mesmo salário de ajudante” (auxiliar 4).

Para o auxiliar 2, ainda que o plano de carreira possibilitasse maiores chances de progressão funcional aos auxiliares, o tempo previsto para alcançá-la e a desconfiança de que o plano não funcionasse conforme o acordado, justificam a rejeição dos trabalhadores à proposta da empresa: “O auxiliar até teria chance com isso aí, mas ficar esperando 4 anos é muito tempo. [...] e isso eles falando que de 6 em 6 meses ia ter avaliação, mas e depois se não tivesse? Por causa disso que a gente votou contra”.

Embora a **EA** não tenha obtido a aprovação dos trabalhadores para sua formalização, a multifunção continua sendo praticada, sendo que a maioria dos trabalhadores é multifuncional segundo o critério da empresa. No entanto, pelo fato de não estar oficializada, percebe-se um sentimento de menor insegurança entre os trabalhadores: “A maioria faz multifunção, mas não é aquela coisa que tu seja obrigado, não é aquilo determinado [...] o encarregado chega e pede e geralmente a gente não vai dizer não pra ele. Mas não é aquela coisa obrigada de tá no papel” (oficial 5).

6.3 Políticas de Qualificação/Treinamento e Remuneração

Na **EA**, a área de recursos humanos não se encontra vinculada a uma gerência, estando posicionada no terceiro nível hierárquico da empresa (diretores, gerentes, encarregados), sob responsabilidade do encarregado de recursos humanos e departamento de pessoal. A empresa contava com uma área de RH estruturada em nível de gerência, assessorada por uma consultoria, até o ano de 1996, quando foi desativada.

Conforme o gerente industrial, em razão de sérias dificuldades financeiras pelas quais a empresa estava passando, foi decidido, pelos diretores, eliminar algumas áreas consideradas de apoio: “... foi sendo cortada a estrutura de apoio e o RH foi considerado uma estrutura de apoio [...] foi uma dificuldade financeira extrema que fez com que os diretores terminassem com aquele trabalho”.

Atualmente, a empresa não possui uma política de recursos humanos formalizada e as principais atividades da área da RH são relativas a rotinas trabalhistas, recrutamento e seleção de pessoal e coordenação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); todas realizadas por três funcionários, além do encarregado, utilizando os mesmos procedimentos

adotados pela antiga área de RH (descrição de cargos, política salarial, plano de carreira⁴³).

Qualificação e Treinamento

Os requisitos de qualificação para a admissão dos trabalhadores da área produtiva são definidos pelo encarregado de produção, com base na descrição de cargos, e não há diferenciação dos mesmos para contratação de funcionários em regime normal e temporário. Na **EA**, a qualificação do trabalhador é conceituada com base nos critérios de escolaridade, formação profissional e experiência.

Não há um critério rígido quanto à escolaridade mínima. Para todos os cargos (auxiliar, meio-oficial e oficial), é dada a preferência na admissão de trabalhadores que possuam 1º grau completo, porém, em razão da sazonalidade, quando ocorre um aumento da produção, este critério nem sempre é observado: “... quando aumenta bastante o trabalho, não dá para perguntar a escolaridade da pessoa [...] naquele momento nós precisávamos colocar 20 pessoas de uma hora para outra e a escolaridade era secundária”. (encarregado de RH). O nível médio de escolaridade dos trabalhadores da produção é de 1º grau completo. A necessidade de formação profissional, através de cursos profissionalizantes do SENAI, e experiência na função, são os critérios exigidos na admissão de meio-oficiais e oficiais e comprovados mediante a realização de testes práticos.

O treinamento dos trabalhadores é realizado no local de trabalho. O conhecimento da tarefa se dá durante o processo: “o funcionário aprende fazendo” (encarregado de RH). O novo empregado é treinado por aquele funcionário que possui maior experiência na atividade, normalmente o facilitador do centro de trabalho, sob a supervisão do encarregado de produção. O encarregado de produção realiza, anualmente, uma avaliação do trabalhador quanto ao seu desempenho nas atividades, observando aspectos relativos à

⁴³ Durante o período de coletas de dados, o plano de carreira ainda não estava implantado. No entanto, conforme o encarregado de RH, a intenção da empresa é de implantá-lo nos próximos meses.

assiduidade, limpeza e organização do local de trabalho. Embora a avaliação auxilie no levantamento de necessidade de treinamento, o mesmo é realizado, com maior frequência, nos casos em que ocorrem problemas na produção ocasionados pelo desempenho do trabalhador na realização de suas atividades.

O objetivo do treinamento é preparar o funcionário para a execução imediata das tarefas peculiares ao seu cargo, não existindo um plano sistemático de treinamento e desenvolvimento. “Não tem um programa de treinamento, é só aquele treinamento pontual, aquele que o chefe acha que o empregado tem que ser melhorado. [...] se o empregado está deficiente em algum ponto é treinado justamente naquilo. Hoje é esse o nosso treinamento” (gerente industrial).

Nas entrevistas com os trabalhadores, percebe-se que eles sentem necessidade de maior treinamento. “... tinha que ter um treinamento melhor. É importante porque às vezes tu vê que o cara tá perdido, não sabe nem mexer na máquina. [...] existem máquinas aí que é um perigo e o cara pode sofrer acidente” (auxiliar 1). No caso da multifunção, quando o trabalhador é deslocado temporariamente para outro centro de trabalho, passando a operar outras máquinas, o treinamento é dado pelo colega que há mais tempo trabalha naquele centro. A multifunção na **EA** não resulta em maiores esforços da empresa com programas de treinamento, conforme relata o oficial 2:

“... a multifunção sem preparação não dá. Como é que eu vou sair de onde eu trabalho e vim trabalhar numa máquina que eu nunca vi. Então é uma demagogia dizer que vai me colocar numa multifunção se nunca me preparou antes, [...] de uma hora para outra eu tenho que chegar ali e produzir que nem um louco, daí é difícil, daí só causa acidente”.

Questionado sobre a necessidade de possuir programas de desenvolvimento e qualificação profissional destinados aos trabalhadores da produção, o gerente industrial declara a prioridade da empresa no atual momento:

“Realmente a gente sente necessidade. A empresa tem planos para isso há muito tempo mas que nunca saíram do papel. Primeiro porque a empresa passou por um período ruim [...] naquela época nós não tínhamos dinheiro para investir nisso.

Hoje a empresa tem mas ainda não deu aquele estalo, ela está começando. A empresa optou por ter um planejamento estratégico, então ela está treinando os gestores neste aspecto [...] é isto que hoje estamos fazendo”.

Além da formação profissional destinada ao corpo gerencial, a empresa ofereceu treinamento em CAD e curso de línguas para seus engenheiros, custeando-os integralmente.

Conforme o encarregado de RH, a empresa proporcionou, para alguns auxiliares de produção, curso de interpretação de desenho, ministrado por técnicos do SENAI. No entanto, em razão da indisponibilidade de recursos, os trabalhadores concluíram apenas o primeiro módulo, não recebendo o curso integral. Muitos entrevistados consideraram este curso como uma boa iniciativa da empresa em relação ao treinamento, porém, em razão de o mesmo não ter sido divulgado previamente, mencionam que muitos interessados não tiveram a oportunidade de participar, tendo a empresa definido os participantes.

Os trabalhadores entrevistados referem a falta de incentivo da empresa para aqueles que desejam concluir os estudos, conforme relata o auxiliar 2: “ ... eles não dão incentivo nenhum e ainda ficam bravos comigo que eu não estou fazendo banco de horas porque eu tenho que ir para o colégio. [...] às vezes, o encarregado quer até que eu mate aula pra ficar trabalhando”. Para o oficial 4, a empresa não investe na qualificação dos trabalhadores em razão do receio de que não permaneçam na organização: “ ... eles têm é medo de profissionalizar o cara, investir no cara e ele ir embora”.

A partir dos relatos acima, percebe-se que não há uma preocupação premente da empresa em qualificar a sua mão-de-obra direta, investindo somente na formação de gerentes e técnicos da área de engenharia. Infere-se que uma das causas desta situação seja decorrente da maior importância dada a área de engenharia que, conforme o gerente industrial, é o grande diferencial competitivo da empresa no mercado.

Remuneração

A **EA** trabalha com cargos tradicionais da metalurgia e adota o sistema de remuneração funcional. O cargo de oficial comporta diversas categorias, conforme a especialização do trabalhador, podendo ocorrer uma diferenciação salarial entre elas (ex. soldadores, caldeireiro I e II, operador de prensa, operador de guilhotina, torneiro mecânico I e II, entre outras). Para cargos de auxiliar de produção e meio-oficial, não há categorias específicas. Os salários praticados têm como base o piso da categoria e a média de mercado, obtida através de pesquisa salarial em empresas do mesmo segmento e porte.

Os aumentos salariais⁴⁴ são normalmente concedidos a partir da solicitação dos empregados e/ou da iniciativa da empresa, não existindo regras claras quanto a critérios, prazos e datas: "... vai muito do critério da chefia ou quando o funcionário reivindica alguma coisa, daí é o próprio encarregado que decide" (gerente industrial). Para o encarregado de RH, esta situação resulta em uma alta rotatividade dos auxiliares de produção que, não vislumbrando chances de progressão funcional com respectivos acréscimos salariais, permanecem, em média, um ano na empresa. Por esse motivo, a empresa pretende implantar nos próximos meses um plano de carreira, o qual prevê avaliações sistemáticas do trabalhador em um período de seis em seis meses, com chances de progressão horizontal e vertical para os cargos de auxiliar e meio-oficial, e horizontal para os oficiais.

A falta de regras claras para promoção é percebida pelos trabalhadores, já que fica a critério do encarregado, mediante solicitação dos empregados, decidir quem deve recebê-la e quando. "... tu tem que chegar e cobrar dele, se ele quiser te dar ele dá" (auxiliar 4). Essa situação faz com que os trabalhadores se sintam desmotivados e não permaneçam muito tempo na empresa, conforme ilustra o depoimento do oficial 4:

"Tem outro colega que já está há mais tempo aqui e também é traçador. Já faz mais de três anos que eu estou aqui e ele

⁴⁴ Exceto os ajustes previstos em Convenção Coletiva da categoria.

ganha bem menos que eu. Eu reconheço que ele é tão profissional como eu, mas simplesmente eles estão usando aquilo: que o rapaz começou aqui, ganhando um pouco menos, eles estão tirando proveito [...] não tem critério nenhum, se tivesse ele estaria ganhando igual a mim. Esse é um caso específico, mas em geral é isso aí. [...] os melhores profissionais não pararam aqui, eles esperaram um ano e sentiram que não iriam ser aproveitados e saíram. Então a empresa tem perdido muita gente, ótimos auxiliares, meio-oficial e oficial porque não tem essa política de aproveitar o pessoal”.

No âmbito da remuneração variável, a **EA** implantou em janeiro de 2000 um plano de participação nos lucros e resultados. O plano se caracteriza como um sistema misto, pois o valor a ser distribuído irá depender tanto da apuração do lucro contábil como do alcance de metas estipuladas pela empresa. A intenção da empresa com a adoção do plano foi, principalmente, se adequar à exigência legal, conforme aponta o gerente: “Em primeiro lugar é lei, as empresa têm que ter um programa de distribuição dos lucros. Em segundo lugar, é um incentivo à maior produtividade e um complemento salarial”. Os trabalhadores entrevistados mencionam que este plano já vem sendo discutido há muito tempo e muitos se mostram descrentes em relação a ele: “... desde que eu entrei aqui, uns três anos atrás, que já estavam negociando isso aí. Eu acho que na verdade é mais uma coisa só para dizer que tem, porque as empresas estão fazendo” (oficial 4). “... não existe uma confiança, muita gente acha que não vai levar a nada, que nós nunca vamos receber” (oficial 1).

Outra forma de compensação é o prêmio de assiduidade. Os trabalhadores que ingressaram na empresa até novembro de 1998 recebem, caso não apresentem faltas nem atrasos durante o mês, um prêmio mensal correspondente ao valor de 5% do seu salário; aqueles que foram admitidos a partir de novembro de 1998 não o recebem, pois a empresa considerou que a assiduidade ficava prejudicada em razão da existência do banco de horas. Os benefícios oferecidos pela empresa são os abaixo relacionados:

1. Restaurante – os funcionários dispõem de um restaurante cujo serviço é terceirizado. O custo mensal da refeição para o empregado fica em torno de R\$ 13,00 (equivalente a 20% do valor pago pela empresa).

2. Vale-transporte – conforme previsto na legislação, o empregado contribui com até 6% do salário para o pagamento dos vales.

3. Médico do trabalho e serviço de enfermagem – atendimento médico de segunda a sexta-feira, das 07h às 09h30min.

4. Assistência médica e odontológica – convênio com a Porto Alegre Clínicas que oferece assistência médica, ambulatorial e odontológica. O empregado está isento de desconto e seus dependentes naturais pagam um percentual entre 10% a 90% sobre R\$ 7,96, dependendo da faixa salarial do empregado. Benefício não extensivo aos trabalhadores temporários e em CTPD.

5. Adiantamento salarial – salário pode ser pago em duas parcelas, dependendo da disponibilidade da empresa, e mediante solicitação da chefia: adiantamento quinzenal de 40% sobre o salário base.

6. Associação de funcionários – localizada nas instalações da empresa, tendo como objetivo difundir e promover atividades de lazer, de esportes e de caráter social. Possui uma quadra de esportes alugada e oferece aos sócios as seguintes vantagens: convênio (para desconto em folha) com farmácias, lojas de confecção e calçados, ótica, vídeo locadora, ranchos econômicos entregues em casa e ticket alimentação.

6.4 Análise dos Resultados

Nos últimos anos, as mudanças ocorridas na empresa foram decorrentes das dificuldades financeiras enfrentadas. Buscando aumentar sua capacidade produtiva e reduzir custos, a **EA** passou por uma 'reengenharia total' na área industrial, através de uma reorganização da produção, o que ocasionou um aumento da divisão e fragmentação do trabalho na área produtiva; característica, esta, marcante de um modelo baseado nos princípios fordistas de

produção, conforme mencionado por Ruas (1994). Na produção, predominam máquinas mecânicas, embora grande parte das operações possa ser realizada através de máquinas computadorizadas. Neste sentido, os investimentos em maquinário no parque fabril ocorrem de forma lenta (nos últimos anos, aquisição de duas máquinas com CNC), já que a atualização tecnológica tem sido prioritária na área de engenharia (aquisição das estações de CAD), considerada pelos dirigentes como o diferencial competitivo da empresa no mercado. A empresa não possui certificações e não pretende implantar programas voltados à qualidade, tendo em vista ainda não existir exigências neste sentido no segmento em que atua. Infere-se que esta situação possa ser uma das razões de ausência de políticas de RH voltadas a questões como treinamento e qualificação da mão-de-obra, conforme será visto a seguir. A situação encontrada na **EA** corresponde ao diagnóstico da pesquisa do DIEESE (1998), quando observa que no subsetor de bens de capital mecânicos ainda predomina a baixa utilização de novas tecnologias e de modernas técnicas organizacionais.

A **EA** adota diferentes formas de flexibilidade do trabalho para enfrentar a sazonalidade do mercado de atuação. A flexibilidade numérica (externa e interna), as práticas de terceirização/subcontratação, bem como a flexibilidade funcional, permitem à empresa uma maior agilidade diante da oscilação da produção e uma redução de seus custos com mão-de-obra, resultando em uma maior capacidade competitiva no que se refere aos preços praticados.

Com a flexibilidade numérica externa, através do trabalho temporário, a empresa recorre à mão-de-obra transitória nos períodos em que ocorre um aumento na produção, com custos inferiores aos que teria caso tivesse que contratá-la em regime normal de trabalho. Com a flexibilidade numérica interna, através do banco de horas, a empresa altera o número de horas trabalhadas conforme a necessidade produção, isentando-se do pagamento de horas extras. Esta situação corrobora a constatação de Atkinson (1986) de que a possibilidade legal de adoção da flexibilidade numérica, a oscilação da

produção, bem como a redução de custos proporcionada pela mesma, são fatores que justificam a opção das empresas por esta forma de flexibilidade.

Ao mesmo tempo em que beneficia a empresa, as práticas de flexibilidade numérica adotadas geram um grande descontentamento entre os funcionários, principalmente o banco de horas, em razão do não pagamento de horas extras. No relato gerencial, percebe-se a grande importância desta forma de flexibilidade para **EA**, que, caso não fosse utilizada, poderia acarretar em demissões e até mesmo comprometer a sobrevivência da empresa no mercado. A relevância do funcionamento do Banco de Horas também é percebida nos depoimentos dos trabalhadores entrevistados, já que muitos apontam que, para obter a aprovação do sistema, a empresa recorre a diversas estratégias, que vão desde o não cumprimento de acordos prévios estabelecidos com a Comissão de Fábrica, até mesmo a demissões. Desta forma, apesar de este sistema ser colocado em votação entre os trabalhadores, o receio de perder o emprego faz com que grande parte deles vote a seu favor. Esta situação ilustra a observação de alguns autores (Carleial, 1997; Tachizawa e Scaico, 1997), quando mencionam que os empregadores utilizam-se do enfraquecimento do poder sindical e da quantidade excedente de mão-de-obra para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

As práticas de externalização de atividades, seja através da subcontratação, seja da terceirização, são estratégias utilizadas pela empresa com vistas, essencialmente, à redução de custos fixos e de enxugamento de mão-de-obra. Em nenhum momento foi mencionada ou percebida, através dos relatos dos dirigentes, a idéia de uma relação de parceria entre a **EA** e os terceiros ou subcontratados, nos termos colocados por Leiria e Saratt (1996) e Giosa (1997). Não há um contato mais próximo com os terceiros, e a decisão em repassar determinadas atividades fica mais condicionada à relação de custo (o terceiro dispor de um serviço mais barato) do que à possibilidade de a empresa obter serviços mais especializados, concentrando-se, assim, em sua atividade principal. Esta situação caracteriza o que Faria (1994) considera como uma das

modalidades de terceirização encontradas nas empresas brasileiras, ou seja, aquela em que não há uma preocupação maior em estabelecer parcerias que busquem uma divisão de responsabilidades e um serviço de melhor qualidade, mas sim que tem o objetivo primordial da redução de custos e enxugamento do quadro funcional.

A flexibilidade funcional está difundida através do conceito de multifunção que significa, na concepção da **EA**, o trabalhador realizar, temporariamente, diferentes funções (se deslocar entre os centros de trabalho) além daquela para a qual foi contratado. A organização da produção é do tipo funcional, onde cada trabalhador executa uma parte específica do processo produtivo, e a estrutura de cargos privilegia a especialização das funções. Desta forma, a empresa vem enfrentando algumas dificuldades com relação à resistência de alguns trabalhadores em exercerem a multifunção bem como processos de reclamações trabalhistas (pedidos de equiparação salarial), principalmente no caso dos auxiliares de produção, quando deixam a empresa.

Percebe-se na **EA**, que a forma como é estabelecida a flexibilidade funcional corresponde, em parte, ao conceito de multifuncionalidade adotado por Salerno (1994), ou seja, capacidade de os trabalhadores operarem mais de uma máquina desde de que elas possuam características de complexidade semelhantes. Este caso ocorre, por exemplo, quando um oficial, que foi contratado como soldador (cargo profissionalizante) passa operar, temporariamente, outra máquina que não seja uma solda, por exemplo uma fresadeira, em outro centro de trabalho. Conforme os relatos dos oficiais entrevistados, algumas máquinas mecânicas, geralmente, não diferem em relação à complexidade de operação, ao contrário de uma máquina com CNC⁴⁵. Nas duas máquinas computadorizadas existentes na empresa, a multifunção não é aplicada: somente dois trabalhadores, que ocupam o cargo de oficial, é que operam as máquinas CNC's. Infere-se que tal situação seja decorrente do maior

⁴⁵ Todos os trabalhadores entrevistados operam (oficiais) ou auxiliam (meio-oficiais e auxiliares) operações realizadas em máquinas convencionais (mecânicas).

tempo de experiência e de treinamento que são exigidos para operar estas máquinas.

O que ocorre no caso dos oficiais é que a multifunção resulta na realização de outras atividades que muito pouco incorporam em termos de novas habilidades e, na maior parte das vezes, implica desempenho de funções menos qualificadas daquelas que realizam normalmente, gerando um grande descontentamento entre eles.

Embora a empresa utilize a nomenclatura de "oficial" para designar o cargo da área produtiva que exige uma maior qualificação no que se refere à formação (cursos técnicos) e experiência profissional, este cargo comporta várias categorias conforme a especialização da função, cada uma delas com atividades pouco abrangentes e salários diferenciados. Desta forma, percebe-se que, mesmo utilizando o termo "oficial", o que existe na **EA** são inúmeros cargos muito especializados, tanto no que se refere à pouca abrangência de atividades como na remuneração dos mesmos, o que se torna um empecilho para o trabalho multifuncional. Os próprios oficiais entrevistados, quando questionados sobre o cargo que ocupavam, mencionavam 'oficial soldador', 'oficial caldeireiro', 'oficial fresador', entre outros.

Já no caso dos auxiliares de produção, ocorre uma situação diferenciada. A função destes trabalhadores é de auxiliar os oficiais na operação das máquinas, e embora possam realizar diversas atividades de complexidade semelhantes, caracterizando a multifuncionalidade (Salerno, 1994) - não estritamente a operação de máquinas, mas auxiliando na operação de diferentes máquinas – também pode ocorrer situações em que um auxiliar de produção, devido à necessidade de serviço, passe a operar, temporariamente, alguma máquina, ou seja, desempenhe a função de um oficial. Neste caso, o trabalhador passa a desempenhar um trabalho mais qualificado (em relação à atividade que normalmente executa), envolvendo a aquisição de novas habilidades. Entretanto, por tratar-se de uma situação temporária (somente durante o período em que a empresa necessitar, normalmente quando ocorre um pico de produção e não há

oficiais suficientes para a operação das máquinas), não há o desenvolvimento das novas habilidades adquiridas pelo trabalhador para que ele passe a desempenhar atividades cada vez mais complexas capazes de mudar seu repertório profissional, não caracterizando, assim, o trabalho polivalente (Machado, 1992).

Percebe-se que a **EA** vem buscando estabelecer uma sistemática de trabalho que privilegia uma maior abrangência das atividades realizadas pelos trabalhadores, no entanto, esta iniciativa não condiz com a atual organização da produção, com a política de remuneração adotada (baseada no cargo) e, tampouco, com a estrutura de cargos existente, que privilegia a especialização das funções. Os próprios trabalhadores, ao serem contratados e pagos para a realização de uma função específica, numa determinada etapa do processo produtivo, não compreendem, nem aceitam, a lógica da flexibilidade funcional (multifunção) desejada e imposta pela empresa, principalmente por ela não prever incrementos salariais, nem estar vinculada a um plano de carreira que possibilite a progressão funcional do empregado ao exercê-la.

Desta forma, infere-se que o objetivo principal da empresa na adoção da flexibilidade funcional é a de suprir suas necessidades de mobilização de trabalhadores a curto prazo, e não o de preparar e formar sua mão-de-obra para que possa contar, constantemente, com um quadro de funcionários capazes de atuar em diversas etapas do processo produtivo. Para tanto, além da reorganização da produção de uma forma que propiciasse a flexibilidade funcional, seria necessária a estruturação de uma nova área de recursos humanos, com políticas voltadas para uma maior valorização dos trabalhadores, tanto em termos compensatórios como de treinamento e desenvolvimento.

A área de RH na empresa não é estratégica e suas atividades são relativas a rotinas trabalhistas, folha de pagamento, recrutamento e seleção de pessoal, entre outras, denotando, assim, mais um departamento de pessoal do que propriamente uma área de recursos humanos. Esta situação vem a corroborar o constatado por Wood e Picarelli (1999, p.70), em pesquisa

recentemente realizada com empresas de médio e grande porte do estado de São Paulo. De acordo com os autores, embora seja indiscutível que a função de RH, nos últimos anos, venha assumindo um papel central diante das novas exigências do contexto organizacional (competitividade, qualidade, produtividade, flexibilidade), são raros os casos de empresas em que a área de RH assume uma função estratégica.

A **EA** não dispõe de uma política voltada ao desenvolvimento e qualificação da mão-de-obra direta, e não há um programa, ou plano, sistemático de treinamento. O treinamento existente é somente o *on the job*, destinado aos trabalhadores que ingressam na empresa ou, quando necessário, na ocorrência da multifunção: o novo trabalhador admitido ou o funcionário que é deslocado para outro centro de trabalho é treinado no próprio posto, pelo colega mais experiente, aprendendo a função na prática. A empresa não possui um controle das horas destinadas ao treinamento, não dispondo de um índice que indique a média de horas de treinamento por trabalhador. Verifica-se que, além da inexistência de uma preocupação de desenvolver sua mão-de-obra direta, o treinamento existente na empresa também não corresponde às expectativas dos trabalhadores, justificando o questionamento deles quanto ao exercício da multifunção.

A estratégia de remuneração utilizada é a remuneração funcional, baseada no cargo, e não prevê incrementos salariais vinculados ao exercício da multifunção. Este é o ponto que causa maior insatisfação entre os trabalhadores no que se refere à flexibilidade funcional. Neste sentido, se faz oportuna a observação de Leite, M. (1994b), quando menciona que muitas pesquisas continuam indicando situações em que as modificações no conteúdo do trabalho não são acompanhadas por adaptações correspondentes das estruturas de cargos e salários. Este tipo de prática provoca uma resistência entre os trabalhadores, gerando um sentimento de injustiça em razão de o aumento de seus esforços não estar sendo recompensado pelo ganho salarial

correspondente. Na **EA**, este sentimento é percebido nos relatos da maioria dos trabalhadores entrevistados.

Outro fator que gera uma grande desmotivação entre os trabalhadores da produção, é a inexistência de um plano de carreira. Conforme o relato gerencial, a empresa dispõe de um trabalho realizado nesse sentido pela antiga área e se comprometeu, com os trabalhadores, de colocá-lo em prática, caso a multifunção fosse oficializada, mediante a votação realizada em 1998. Como não houve a aprovação por parte dos funcionários, o plano não foi adotado. Até o momento da coleta de dados, a empresa ainda não havia implantado o plano de carreira, embora a intenção, conforme o encarregado de RH, seja a de implantá-lo nos próximos meses. Caso ele seja colocado em prática, e seja bem utilizado, poderá minimizar a resistência dos trabalhadores em exercer a multifunção, bem como tornar possível o estabelecimento de critérios mais objetivos e claros para as promoções e respectivos aumentos salariais, que ora são baseados somente na avaliação do encarregado de produção, mediante a solicitação do trabalhador.

Diante deste panorama, constata-se que a difusão da flexibilidade funcional na **EA**, através da multifunção, não implica a adoção de políticas de treinamento/qualificação e remuneração adequadas para esta prática. Embora a prioridade da empresa, atualmente, não seja investir neste sentido, conforme declara o gerente industrial, um investimento desta natureza poderia resultar, a médio e longo prazo, em ganhos significativos tanto para a organização como para os trabalhadores. Na medida em que a **EA** contasse com uma mão-de-obra capacitada para atuar em diferentes etapas do processo produtivo, através de uma política de treinamento e desenvolvimento, e que os trabalhadores vislumbrassem chances de crescimento profissional na empresa, mediante a adoção de um plano de carreira e uma estratégia de remuneração condizente com flexibilidade funcional desejada, algumas dificuldades hoje enfrentadas pela empresa poderiam ser minimizadas, quais sejam: redução da rotatividade do pessoal, principalmente no caso dos auxiliares de produção; melhor

aproveitamento da mão-de-obra propiciando uma maior flexibilidade para organização ao lidar com a sazonalidade do mercado; e menor resistência dos trabalhadores em exercer diferentes funções.

Mudanças, neste sentido, também poderiam colaborar para amenizar as relações conflituosas, proporcionando um melhor ambiente de trabalho. Através dos depoimentos dos entrevistados, percebe-se que na **EA** predomina um clima de permanente desconfiança entre trabalhadores e dirigentes; os primeiros temem qualquer iniciativa por parte da empresa, pois acreditam que serão sempre prejudicados, os dirigentes, por sua vez, julgam que falta colaboração dos empregados nos momentos em que a empresa enfrenta dificuldade.

No que diz respeito à existência de uma segmentação da força de trabalho decorrente das formas de flexibilidade do trabalho difundidas na empresa, verifica-se que a mesma não se mostra tão evidente entre os trabalhadores da área produtiva. O treinamento realizado, os requisitos exigidos referente à qualificação para contratação de novos trabalhadores e os salários⁴⁶ praticados não diferem com a adoção da flexibilidade numérica externa, ou seja, o trabalhador temporário ou em CTPD recebe o mesmo tratamento referente a essas questões do que o funcionário em regime normal de trabalho; exceto o benefício de assistência médica e odontológica, o qual só é concedido para o funcionário efetivo. A todos os trabalhadores, independente do cargo ocupado, é aplicado o Banco de Horas e a multifunção; já o trabalho temporário é mais utilizado na contratação de auxiliares de produção, embora não seja restrito a este cargo. Infere-se que esta situação seja decorrente de dois aspectos relativos ao cargo de auxiliar: 1) privilegiar uma função simples que não exige uma maior qualificação, se comparada ao cargo de oficial, possuindo, conseqüentemente, uma menor remuneração; 2) ser facilmente substituível por trabalhadores

⁴⁶ O salário do funcionário em contrato temporário ou em CTPD é equivalente ao salário inicial do trabalhador efetivo, conforme o cargo ocupado. No caso do trabalhador temporário, o pagamento dos encargos sociais fica sob a responsabilidade da agência de temporários. Já com o CTPD, a empresa fica dispensada de pagar ao trabalhador o aviso prévio e os 40% incidentes sobre o saldo do FGTS, bem como o valor recolhido para o FGTS é reduzido – de 8% para 2%.

encontrados no mercado de trabalho externo. Dessa forma, percebe-se que os trabalhadores que irão ocupar o cargo de auxiliar de produção, encontram-se mais submetidos a contratações temporárias, podendo, nesta situação, caracterizar o que Atkinson (1986; 1988) denomina de trabalhadores periféricos, no que se refere ao fato de estarem mais sujeitos às regras do mercado.

Outro aspecto a ser ressaltado é que o trabalhador contratado como auxiliar (em regime de trabalho normal ou temporário), com a multifunção, pode vir a exercer, conforme a necessidade de produção, mesmo que temporariamente, uma função mais complexa (de oficial) e melhor remunerada. Nessa circunstância, pode-se presumir que a empresa opte pela contratação temporária de auxiliares devido ao menor custo desta mão-de-obra, justificando, assim, a desconfiança de alguns dos trabalhadores entrevistados quando mencionam seu posicionamento contrário à forma como é praticada a multifunção na **EA**: "... é isso que eles querem com a multifunção, a gente trabalhar como profissional pelo mesmo salário de ajudante" (auxiliar 2).

Foi possível perceber, através do relato dos dirigentes, a grande importância atribuída pela empresa à área de engenharia, a qual é considerada como o diferencial competitivo da **EA** no mercado. O investimento tecnológico predomina nesta área e os engenheiros e técnicos em engenharia, além de alguns dirigentes, são os únicos profissionais aos quais a empresa oferece e custeia cursos de treinamento e aperfeiçoamento. Esses profissionais são considerados pela **EA** o que Atkinson (1986; 1988) denomina de trabalhadores centrais (*core workers*), ou seja, um segmento privilegiado, responsável pelas atividades que a organização considera mais importantes, composto por trabalhadores com contratos permanentes e que possuem qualificações que não podem ser rapidamente obtidas no mercado externo. Neste segmento, aplica-se a flexibilidade funcional e são valorizadas as relações de comprometimento.

Todas as formas de flexibilidade do trabalho (numérica, funcional e práticas de externalização) evidenciadas no marco teórico e grande parte de suas respectivas manifestações, encontram-se difundidas na **EA**, denotando a

ampla gama de alternativas utilizadas pela empresa para responder às oscilações da produção decorrentes da sazonalidade do mercado em que atua. A flexibilidade numérica e a flexibilidade funcional, empregadas conjuntamente e extensivas a todos os trabalhadores da área produtiva, são muito criticadas pelos mesmos tanto no que diz respeito à decisão da empresa em adotá-las como também quanto à forma de implantação e funcionamento, principalmente o Banco de Horas e a multifunção.

Na **EA**, a adoção da flexibilidade funcional não resultou em mudanças no que se refere à prática de treinamento - permanece o treinamento *on the job* e não há um programa sistemático para o mesmo - bem como à estratégia de remuneração. Desta forma, não se verificam as modificações esperadas com a adoção deste tipo de flexibilidade, as quais, conforme Roesch (1995), resultariam em maiores investimentos em treinamento e formação da mão-de-obra, bem como na adoção de estratégias de remuneração mais flexíveis. Neste sentido, faz-se oportuna a observação de Salerno (1993b) de que, nem sempre, a flexibilidade funcional resulta em tais modificações, já que, como há inúmeras possibilidades de organização e gestão da produção, a idéia da multifuncionalidade pode estar associada ao simples exercício de funções múltiplas, semelhantes em termos de complexidade, que não resultam em maiores necessidades de treinamento e qualificação dos trabalhadores.

Por fim, percebe-se que todas as práticas adotadas, no que se refere a formas flexíveis de trabalho, são motivadas, principalmente, pela redução de custos fixos que proporcionam a curto prazo. No entanto, devido a grande insatisfação e desmotivação percebidas entre os trabalhadores quanto à forma como a flexibilização está sendo imposta, pode vir, a longo prazo, a comprometer o desempenho da organização, resultando em maiores dificuldades e prejuízos do que em benefícios e lucros.

7 ESTUDO DE CASO EMPRESA EB

7.1 Caracterização da empresa

A **EB**, localizada no município de Porto Alegre, iniciou suas atividades há mais de 30 anos, atuando no mercado de implementos agrícolas. No ano de 1984, através de uma aliança estratégica com uma empresa americana do grupo General Motors, passou a fabricar componentes automotivos. O capital social era distribuído em 51% para **EB** e 49% para a empresa americana. Com a fusão, a empresa obteve acesso ao mercado automobilístico bem como à transferência de tecnologia de ponta de que não dispunha anteriormente. No início de 1999, separou-se do grupo americano e passou a atuar com capital social 100% nacional. Atualmente, com uma política de investimento constante em tecnologia, qualidade, preços e serviços, mostra-se capacitada para fornecer sistemas de direção e soluções independentes ou integradas conforme a necessidade do mercado, ocupando posição de destaque entre os fornecedores globais da indústria automotiva.

Além de sua matriz na Capital Gaúcha, a **EB** possui duas filiais que marcam sua participação no mercado nacional e internacional; uma nos Estados Unidos, que busca identificar oportunidades e tendências no mercado internacional, e outra em São Paulo totalmente voltada para clientes, que possui uma forte estrutura de atendimento dirigida às principais montadoras instaladas no país, entre elas a GM, Fiat, Ford, VW, Renault, Peugeot, Agrale e Daewoo.

Sua linha de produtos inclui mecanismos de direção manual e hidráulica, tipo pinhão e cremalheira; mecanismos de direção manual e hidráulica de esferas reciculares; sistemas completos de direção; direção hidráulica para barcos – fabricadas com exclusividade para atender a um cliente americano; bombas hidráulicas; mangueiras; reservatórios de óleo e barras de direção. Dentre os produtos fabricados, as bombas hidráulicas ocupam papel de maior destaque no mercado, atendendo a 96% das necessidades nacionais, sendo a única produtora no Brasil.

As exportações abrangem cerca de 15% da produção total da empresa, exceto no caso das direções de barco que são 100% exportadas para um único cliente. Os produtos exportados atendem basicamente aos mercados da Argentina, Venezuela e Espanha. No mercado nacional, a **EB** possui pelo menos dois fortes concorrentes multinacionais que fabricam a mesma gama de produtos, o que resulta em um constante confronto na busca de maior espaço no mercado, tendo em vista que as montadoras costumam trabalhar com vários fornecedores.

Um dos elementos da política da empresa é uma política de qualidade considerada essencial para sua posição no mercado, neste sentido sua missão envolve: estar comprometida em obter o entusiasmo do cliente, tendo como prioridade fornecer produtos e serviços de alta qualidade, ser líder de mercado no âmbito do Mercosul em todos os segmentos de atuação e aperfeiçoar continuamente o sistema de gestão.

A empresa possui, desde 1995, certificação ISO 9001 e QS 9000⁴⁷ e trabalha com algumas ferramentas da qualidade, entre elas: CEP (controle estatístico de processo) e MASP (método e análise de soluções de problemas). Pretende implantar o sistema Kanban para o controle de estoques.

⁴⁷ A QS 9000 é uma seqüência dos sistemas de qualidade. Enquanto a ISO define os requisitos internacionais, a QS é específica para a indústria automobilística mundial, compreendendo exigências das montadoras para os fornecedores do mercado automotivo.

O quadro funcional é de aproximadamente 500 funcionários, incluindo os lotados na filial de São Paulo. Sua estrutura organizacional é composta por um Diretor-Presidente, estando subordinados a ele dois Diretores, um Comercial e um Industrial, além de um setor de Desenvolvimento Organizacional (que engloba a área de RH) e de Controladoria e Finanças. Abaixo destes, encontram-se, respectivamente, os Gerentes (8) e os Coordenadores de Área (22).

Do total de funcionários, 281 são de mão-de-obra direta, estando alocados nos seguintes cargos: 96 montadores (cargo menos especializado, com cinco níveis de progressão funcional); 73 operadores polivalentes I (cargo inicial da carreira de operador, envolvendo principalmente a operação de máquinas convencionais, com quatro níveis); 88 operadores polivalentes II (operadores de máquinas CNC, centros de usinagem e máquinas robotizadas, com cinco níveis); 6 pintores (cargo com três níveis de progressão funcional); e 18 líderes operacionais (cargo de liderança com quatro níveis). Na área produtiva, o trabalho é realizado em três turnos: 1º turno – 06h 50min às 14h 50min, 2º turno – 14h 40min às 22h 40min e 3º turno – 22h 30min às 07horas.

O parque fabril encontra-se dividido em três fábricas: pinhão e cremalheira; barras e náutica; e bombas. Apesar de ocuparem as mesmas instalações, são administradas separadamente, pois, mesmo produzindo componentes que compõem um conjunto único (Kit de Direção), os mesmos podem ser vendidos separadamente para clientes externos. Nas três fábricas a organização da produção está disposta em células (usinagem) e em linhas de montagem.

A introdução do trabalho em células ocorreu há cerca de cinco anos. Anteriormente, os equipamentos eram dispostos conforme similaridade de operação (linha de tornos, linha de fresadoras) e cada trabalhador ficava responsável por uma única máquina. O grande volume de estoques intermediários, o excesso de tempo que o operador ficava ocioso enquanto a máquina trabalhava, bem como a execução de tarefas repetitivas, o que

prejudicava um melhor aproveitamento da mão-de-obra, foram aspectos que motivaram a mudança da organização da produção para células. Conforme o coordenador de produção 2, ocorreram muitas dificuldades nesta transição, principalmente na conscientização dos trabalhadores de que, a partir daquele momento, teriam que operar outras máquinas. Para tanto, foram realizados diversos treinamentos, bem como foi instituída uma nova política salarial compatível com as novas funções. Atualmente, o trabalho em célula se encontra plenamente difundido nas fábricas, com, aproximadamente, 40 células de produção.

A **EB** trabalha com tecnologia computadorizada - CNC's, centros de usinagem, máquinas robôs, CAD e CAM (engenharia), e máquinas convencionais. Em cada célula de produção, também denominada de posto de trabalho, onde as peças são usinadas, encontram-se de três a quatro máquinas (convencionais e computadorizadas), operadas por um único trabalhador – operador polivalente I ou II. Na montagem, predominam os equipamentos convencionais (soldas e prensas mecânicas), existindo somente um tipo de equipamento computadorizado, utilizado no final do processo, que é o banco de teste.

As máquinas computadorizadas representam cerca de 70% do total do maquinário utilizado. No início de suas atividades, a empresa dispunha somente de máquinas convencionais. A partir de 1983, através da parceria com o grupo americano, passou adquirir tecnologia de ponta, que hoje predomina em seu processo produtivo. Além dos CNC's e centros de usinagem, a **EB** dispõe de três equipamentos robotizados que são considerados da mais alta tecnologia.

O investimento em tecnologia computadorizada e robotizada tem sido realizado com a intenção de minimizar o trabalho repetitivo e não apenas para substituição do trabalhador pela máquina. Mesmo os equipamentos robotizados, necessitam de mão-de-obra qualificada para alimentação e controle das operações. De acordo com o coordenador de produção 1, não faz parte da

política da empresa a substituição de pessoas pelas máquinas, a intenção é agilizar os processos e, muitas vezes, poupar o operário.

7.2 Flexibilidade do Trabalho

Na **EB**, verificam-se algumas práticas referentes à flexibilidade numérica e à flexibilidade funcional, bem como práticas de distanciação/externalização. Nas seções seguintes, são apresentadas cada uma das formas de flexibilidade do trabalho encontradas e a percepção de gerentes e de trabalhadores sobre as mesmas.

7.2.1 Flexibilidade Numérica

Dentre as formas de flexibilidade numérica, a empresa adota o trabalho temporário, a compensação informal de horas e um sistema de revezamento de turnos denominado de 6x2 (seis por dois). O trabalho em tempo parcial também é utilizado em alguns casos para funcionários da administração, no entanto, não será contemplado visto que não atinge a mão-de-direta, foco de estudo do presente trabalho.

Quanto ao Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD), em 1998, logo após a criação da Lei que institui esta modalidade de contratação, houve o interesse da empresa em adotá-lo. Conforme o gerente de DO, este interesse residia na possibilidade de trabalhar com mão-de-obra transitória nos períodos de pico de produção a um menor custo devido à redução dos encargos sociais. No entanto, devido ao movimento nacional contrário a este tipo de contrato bem como a forte oposição do sindicato, a empresa não o adotou, nem pretende adotá-lo.

Apesar de a **EB** não ser uma empresa sazonal, o fluxo de produção acompanha a situação do mercado automobilístico brasileiro, podendo ocorrer oscilações dependendo do ritmo da economia. Além disso, ocorre uma queda de produção nos meses de dezembro a fevereiro em consequência da redução do

volume de automóveis vendidos neste período. Para lidar com as oscilações da produção e manter-se competitiva no mercado, a empresa utiliza algumas práticas de flexibilidade numérica que serão abordadas no decorrer desta seção.

Trabalho Temporário

A **EB** costumava utilizar, eventualmente, o trabalho temporário somente na área administrativa, no caso de substituição de alguns funcionários em períodos de férias. No entanto, há cerca de um ano e meio, passou a adotar esta modalidade de contrato também na área produtiva. Atualmente, conta com 28 trabalhadores temporários entre operadores e montadores e um pintor. A remuneração é equivalente ao salário inicial de um trabalhador em regime normal de trabalho que ocupe o respectivo cargo, exceto o benefício de plano de saúde.

A empresa trabalha com algumas agências de temporários que fazem uma triagem inicial dos candidatos, conforme os requisitos estabelecidos, os quais são encaminhados para a **EB** para entrevista com a área de RH e posteriormente com o coordenador da produção da fábrica. Os requisitos de qualificação para a contratação de temporários são os mesmos utilizados na contratação de trabalhadores em regime normal de trabalho.

O trabalho temporário é utilizado em períodos em que ocorre um aumento do volume de produção e não há certeza de que a vaga preenchida pelo temporário possa se tornar efetiva. A empresa iniciou com a contratação de ex-funcionários para trabalhar como temporários, no entanto, nos últimos meses, vem utilizando esta forma de contratação para demais interessados em trabalhar na empresa, o que também tem servido como um auxílio ao processo de seleção nos casos em que possa ocorrer a efetivação do trabalhador na existência de vaga.

Segundo o gerente de DO, a empresa não tem como regra a contratação de temporários com a intenção de avaliar o funcionário e, após o término do contrato, decidir se ele será efetivado ou não. O trabalho temporário é

utilizado somente quando há um aumento da produção e, caso haja a vaga e o trabalhador tenha demonstrado um bom desempenho naquele período (90 dias), ele poderá ser efetivado; neste caso, este tipo de contrato auxilia no processo de seleção.

Embora não seja utilizado com o fim específico para futuras contratações, o trabalho temporário é considerado de grande valia para a avaliação dos trabalhadores, conforme argumenta o coordenador de produção 1:

"É até mesmo o contrato temporário que te mostra mais a realidade das pessoas do que um contrato de experiência de três meses. Num temporário, tu consegues ver o comprometimento do cara. Se ele estivesse num período de experiência, ele iria dar o máximo de si, mas depois que passasse os três meses, ele iria entrar na realidade dele. Então, pessoalmente, eu vejo um lado bom do temporário, mas não é o critério que a gente usa para contratar".

Nas entrevistas com os trabalhadores da produção, cinco dos entrevistados mencionaram que, normalmente, após o término do contrato temporário, o trabalhador acaba permanecendo na empresa, os restantes não tinham conhecimento sobre questão. Este fato é considerado positivo já que, na maioria das vezes, a intenção do contratado é a de que ele se torne efetivo na organização. No entanto, permite inferir que o trabalho temporário também possa estar sendo utilizado como uma forma de processo seletivo do trabalhador e não somente para suprir uma necessidade transitória nos períodos de aumento do volume de produção, ao contrário do discurso gerencial. Neste caso, pode ser mais vantajoso para a empresa a utilização deste regime de trabalho para avaliar o trabalhador (que fica vinculado à agência) do que a sua contratação direta.

Questionado sobre a existência de tratamento diferenciado dado pela empresa entre temporários e efetivos, bem como sua possível repercussão, o gerente de DO menciona que, no início das contratações, os temporários não tinham direitos aos benefícios⁴⁸ oferecidos, o que gerava um certo descontentamento entre eles, bem como entre os trabalhadores efetivos que se

⁴⁸ A questão dos benefícios sociais oferecidos pela empresa será abordada na seção que trata da Remuneração.

solidarizavam com os primeiros. Buscando minimizar este problema, os benefícios passaram a ser estendidos aos temporários, com exceção do plano de saúde.

Grande parte dos trabalhadores entrevistados avalia de forma negativa este tipo de contratação, conforme evidencia o relato do operador polivalente I (2):

"Para a empresa é vantajoso porque aí não cria vínculo com o empregado [...] na hora que cai a produção não precisa indenizar, a responsável é a agência, no caso. Agora para a pessoa que trabalha não é bom porque tu não tem uma estabilidade, quer dizer, estabilidade ninguém tem, mas tu trabalhando direto na empresa tu te sente mais seguro".

No entanto, julgam que, devido à dificuldade de encontrar um emprego bem como ao grande número de desempregados, esta forma de contratação pode ser uma alternativa para aqueles que precisam trabalhar: "Isso não é bom para o trabalhador, mas, com o desemprego que está aí, é útil" (operador polivalente I - 1).

Conforme os relatos dos trabalhadores, o trabalho temporário é mais utilizado para os cargos de montadores do que para operadores, já que para operar uma máquina são necessários uma maior experiência e um treinamento específico, ao contrário da montagem que é um trabalho basicamente manual. Quando ocorre esta forma de contratação para um cargo de operador, normalmente o trabalhador é ex-funcionário da empresa, já que possui experiência na função.

Foram entrevistados dois trabalhadores temporários, um que ocupa o cargo de montador (há 15 dias na empresa) e outro o de pintor (dois meses). O primeiro possui 3º grau incompleto e anteriormente havia participado de um processo seletivo na empresa para ocupar um cargo administrativo; conforme menciona, não foi selecionado pelo fato de não ter concluído o ensino superior e não vê maiores problemas em atuar na área produtiva, mesmo não tendo experiência como montador. O ocupante do cargo de pintor já possuía experiência anterior em outras empresas. Ambos encontravam-se há vários

meses desempregados quando foram chamados pela agência para a realização do processo seletivo. Para eles, a expectativa de serem efetivados é grande e mencionam o relato de colegas que ingressaram como temporários e passaram a integrar o quadro permanente da organização.

Sistema Informal de Compensação de Horas

Conforme a própria denominação utilizada pelos entrevistados, a **EB** trabalha, informalmente, com um sistema de compensação de horas, abrangendo tanto a área produtiva como a administrativa. Há um acordo verbal entre coordenadores e trabalhadores que, no caso de não haver serviço para um determinado funcionário (devido a problemas no maquinário ou queda de serviço), em comum acordo, ele pode ser dispensado do trabalho, trabalhando as horas ociosas posteriormente. Por sua vez, o trabalhador, mediante solicitação ao coordenador, pode se ausentar do trabalho (horas ou um dia) quando for necessário, descontando as horas utilizadas, caso tenha horas em haver, ou compensado-as posteriormente.

Embora estas sejam as duas situações que ocorram com maior frequência, também pode a empresa necessitar que o funcionário permaneça no trabalho além de sua jornada normal e as horas adicionais serem convertidas em períodos de descanso em vez do pagamento da hora extra. Conforme o gerente de DO, quando ocorre um aumento de produção que resulte na necessidade de horas adicionais de trabalho, a empresa costuma pagá-las como hora extra, porém, dependendo do número de horas em questão, o sistema de compensação também pode ser utilizado: caso o número de horas seja reduzido, ocorre a compensação; caso contrário, as horas adicionais são pagas como hora extra.

Em 1998, logo após a criação da Lei que instituiu o Banco de Horas, a **EB**, juntamente com o Sindicato dos Trabalhadores (Metalúrgicos), colocou este sistema em votação entre aos trabalhadores e não obteve a aprovação. A proposta feita aos trabalhadores incluía: 1) limite de horas

adicionais no mês - acima de 30 horas seria pago como hora extra; 2) compensação de horas nos mesmos padrões do funcionamento da hora extra - a cada 1 hora trabalhada a mais seriam creditadas 2 horas de descanso. Para o gerente de DO, a proposta apresentada pela empresa foi muito boa e diferenciada de outras organizações que também buscavam a aprovação do Banco. No entanto, a não aprovação deveu-se, principalmente, à oposição do sindicato dos trabalhadores, bem como ao clima organizacional decorrente da difícil situação que a empresa estava vivenciando.

"Fizemos uma proposta para ser aprovada. Só que existia um movimento nacional da CUT para não aprovar nenhuma, para o Banco de Horas não acontecer, principalmente no Rio Grande do Sul. Então, na verdade, a gente entrou numa briga política para resolver um problema operacional nosso. Aí foi a nossa falta de habilidade, de não trabalhar politicamente para isso ser aprovado. [...] Eu acho que a empresa pecou em comunicação, foi uma época em que havia um distanciamento muito forte entre chefias e subordinados. Naquela época a empresa demitiu muita gente, existia um grau de insatisfação e desmotivação muito grande. A gente meio que ignorou tudo isso e foi só pelo critério da utilidade: 'olha, vejam como é vantajoso matematicamente aceitar a proposta', e desconsiderou todo o contexto para fazer isso" (gerente de DO).

Para a **EB**, o Banco de Horas seria extremamente útil nos períodos de baixa da produção. No mesmo ano em que o sistema não foi aprovado, devido a uma drástica queda de produção, a empresa concedeu licença remunerada durante 35 dias para os trabalhadores. "O nosso objetivo com o Banco era para o período de perda de produção. Em picos de produção tu vai vender, tu pode pagar hora extra, não é que tu pode, mas aumenta o custo mas tu está vendendo mais, tu tem receita também" (gerente de DO).

Segundo o coordenador de produção 1, muitos trabalhadores votaram contra a adoção do sistema, pois julgaram que a intenção da empresa seria de utilizá-lo indiscriminadamente. A utilização do Banco de Horas não agrada os trabalhadores e somente seria justificável em situações críticas, conforme menciona o gerente de DO:

"Adotar essa prática causa algum desconforto [...] as pessoas sentem uma perda de controle sobre o tempo delas e também

existe uma sensação de não querer ficar devendo [...] Eu vejo que esse desconforto, ele só é entendido, só é aceito para vencer uma dificuldade, se está numa época de boa produção isso é bem mais difícil. [...] É plenamente compreensível que a pessoa se sinta ameaçada no controle de seu tempo de trabalho, e acho que esse é o principal problema do Banco de Horas. Só que a gente precisa ter a possibilidade de flexibilidade".

A possibilidade de flexibilidade mencionada pelo gerente de DO vem sendo conseguida através do sistema informal. Uma prova disso é que, após a tentativa, sem sucesso, de aprovação do Banco de Horas em 1998, a empresa não buscou implantá-lo novamente. No depoimento do gerente de DO, percebe-se que a estratégia utilizada pela **EB** vem atendendo às necessidades de flexibilização da jornada de trabalho: "Não temos uma necessidade premente de apresentar outra proposta uma vez que a gente tem uma situação nossa funcionando e que as pessoas aceitam bem. [...] É um espírito de troca que a gente criou, é para coisas pequenas, porque no geral a gente paga hora extra, eu diria que 95% das horas adicionais feitas são pagas e 5% entram nessa compensação". Ressalta, ainda, que não há maiores preocupações com questões trabalhistas e que fiscais do Ministério do Trabalho já estiveram na empresa e não registraram nenhuma irregularidade.

Quanto à questão do pagamento de hora extra ou a utilização da compensação de horas, o relato do coordenador de produção 1 não confirma o mencionado pelo gerente de DO, quando afirma: "Hoje procuramos trabalhar o mínimo com horas extras, até por isso a gente tem essa flexibilidade, às vezes, de dispensar a pessoa, puxar depois essas horas, mas nós trabalhamos também em regime de hora extra numa escala pequena". Infere-se que tal discordância pode ser decorrente da fábrica de náutica e barras, que está sob a responsabilidade do coordenador 1, não necessitar de um grande número de horas adicionais, não ocorrendo o pagamento de hora extra, mas sim a compensação de horas.

A operacionalização do sistema de compensação é baseada em uma relação de cooperação entre coordenador e funcionário. Segundo o

coordenador de produção 1, ele vai ao encontro aos interesses de ambas as partes e o fato de não estar formalizado e não haver um controle rigoroso, faz com que o funcionário não se sinta oprimido. Para ele, os trabalhadores estão conscientes da necessidade de flexibilização do trabalho: "Houve um tempo em que a hora extra era praticamente liberada, só que hoje não é mais. O funcionário entende isso também, entende que para a empresa a hora extra onera bastante. Então ele também mudou um pouco nos últimos tempos, ele é sensível a essa necessidade atual".

Nos depoimentos do gerente e do coordenador, verifica-se que o bom funcionamento do sistema irá depender diretamente do relacionamento profissional e pessoal entre coordenador e trabalhador, exigindo do primeiro uma capacidade de gerenciamento e uma maior proximidade e interação com cada subordinado. "Tem pessoas que tem pouca flexibilidade, aí tu vai tratar na peculiaridade. Dependendo da própria característica do funcionário, tu vai ter uma determinada postura com ele" (coordenador de produção 1). Esta situação pode ser positiva no sentido de aproximar chefe e subordinado, no entanto, vai depender muito da empatia entre eles que, caso não ocorra, pode criar entre os trabalhadores um sentimento de diferenciação de tratamento e de injustiça.

Não há unanimidade entre os trabalhadores entrevistados sobre a avaliação deste sistema. Para alguns, a compensação de horas é vista de uma forma positiva, pois, quando precisam se ausentar do trabalho, tratam diretamente com seus respectivos coordenadores, não havendo problemas para conseguirem a dispensa, conforme declara o operador polivalente I (2): "No meu caso é vantajoso porque se eu tenho algum problema e não posso vir trabalhar, eu converso com o meu coordenador e ele me abona aquele dia ali, daí eu pago depois e fica tudo igual".

Grande parte dos entrevistados favoráveis à compensação, normalmente, utiliza mais o sistema por iniciativa própria do que a pedido da empresa. Por outro lado, percebe-se que os que discordam desta sistemática são aqueles trabalhadores que costumam fazer horas adicionais a pedido da

empresa. Para estes, o principal motivo do descontentamento deve-se ao não recebimento da hora extra, conforme os relatos abaixo:

"Eu e acho que todo mundo prefere a hora extra porque a situação financeira tá difícil. [...] pra gente é ruim, a hora extra era bem melhor. Mas quando a gente tá precisando do emprego a gente tem que se sujeitar. Esse é o problema, a situação hoje não tá fácil, então por um lado é ruim mas por outro lado tu tá com o emprego garantido" (operador polivalente I – 3).

"Quando eu entrei pra cá isso não existia porque era serão, tanto que a gente fala 'Bons tempos aqueles que um dia sim e um dia não a gente fazia serão'. Então o salário dobrava, quase triplicava, dava bem mais, porque não tinha isso aí. Aí devagarinho começou a entrar esse sistema de troca de horas e foi acabando o serão" (operador polivalente II – 3).

Outro fator negativo, mencionado por alguns dos entrevistados, é que são poucos os casos em que o funcionário, tendo horas em haver, pode escolher os dias ou horas de folga. Normalmente é a empresa que determina o período da dispensa: quando há queda de produção no setor ou no caso de problemas ou manutenção das máquinas. Todos enfatizavam que, apesar de o sistema utilizado pela empresa ter o funcionamento equivalente ao Banco de Horas, o Banco criaria uma obrigação para o funcionário, ele perderia a liberdade de negociação com o coordenador, tendo que aceitar o que fosse proposto. Por este motivo, justificam a não aprovação da proposta feita pela empresa em 1998. Para o operador polivalente II (1), caso o Banco de Horas fosse aprovado, a empresa teria total controle sobre o tempo de trabalho dos funcionários, comprometendo até mesmo as relações fora do ambiente organizacional (família, amigos, lazer). O relato do montador (1) também ilustra este aspecto:

"O pessoal não aceitou o Banco de Horas, mas funciona no informal. Eu mesmo tô devendo algumas horas porque o coordenador me mandou pra casa dois dias, quando não tinha serviço. Mas a diferença é que, se eles chegarem em mim e eu tiver um compromisso, eu digo que não vou ficar, daí eles vão tentar outro cara e outro. Se não tiver ninguém, não vai ficar. Agora um Banco de Horas já vai ser um negócio obrigado, a gente vai ter o compromisso de ficar".

Embora a **EB** ainda continue utilizando a hora extra para o serviço adicional nos períodos de alta produção, o sistema de compensação informal vem ganhando um maior espaço e, de acordo com a avaliação do nível gerencial, está respondendo de forma positiva às necessidades de flexibilização da jornada de trabalho. Não é intenção da empresa, pelo menos em médio prazo, realizar outra tentativa de instituir formalmente o Banco de Horas. Percebe-se que, para os trabalhadores, embora não seja o ideal, o fato de o Banco de Horas não estar oficializado (conforme determina a Lei), os deixa mais tranquilos quanto à possibilidade de negociação junto aos coordenadores.

Sistema 6 x 2 (seis por dois)

A **EB** trabalha com um sistema de revezamento de turnos denominado 6 x 2, que consiste em uma organização, em escala, do horário de trabalho, de modo que três funcionários, de cada um dos turnos, que ocupem um mesmo posto de trabalho, trabalhem seis dias consecutivos, independente de coincidir com os finais de semana, e folguem os dois dias subseqüentes. Além dos três funcionários, entra um quarto trabalhador, denominado de folguista, que irá preencher os dois dias de folgas de cada um dos três, nos diferentes turnos, também folgando dois dias a cada seis dias trabalhados. Desta forma, um determinado posto de trabalho poderá permanecer em atividade durante 24 horas, os sete dias da semana. O funcionamento deste sistema está demonstrado na Figura 3.

Este revezamento de turnos foi criado há cerca de dois anos, e vem sendo utilizado em alguns postos de trabalho das fábricas. Conforme o gerente de DO, existiam alguns setores que, mesmo com três turnos de trabalho de 2^a feira a sábado, não conseguiam produzir o suficiente para atender aos pedidos. Com a adoção deste sistema, consegue-se obter a máxima utilização das máquinas, sem interrupções, aumentando a capacidade produtiva da empresa. "Foi uma solução que viabilizou um monte de coisas para a empresa, uma

quantidade de produção que a gente não conseguiria fazer se não tivesse essa metodologia" (gerente de DO).

1ª SEMANA							
	SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
1º Turno	Op. 1	folguista					
2º Turno	folguista	folguista	Op. 2				
3º Turno	Op. 3	Op. 3	folguista	folguista	Op. 3	Op. 3	Op. 3
Folga	Op. 2	Op. 2	Op. 3	Op. 3	folguista	folguista	Op. 1

2ª SEMANA							
	SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
1º Turno	folguista	Op. 1					
2º Turno	Op. 2	folguista	folguista	Op. 2	Op. 2	Op. 2	Op. 2
3º Turno	Op. 3	Op. 3	Op. 3	folguista	folguista	Op. 3	Op. 3
Folga	Op. 1	Op. 2	Op. 2	Op. 3	Op. 3	folguista	folguista

Notas:

- 1) As partes hachuradas representam um corte no tempo para melhor visualização do funcionamento do sistema.
- 2) A carga horária semanal dos trabalhadores não é alterada. Para os operadores (Op.) 1, 2 e 3, a mudança com este sistema é somente quanto à seqüência dos dias trabalhados, ou seja, trabalham 6 e folgam 2, permanecendo nos seus respectivos turnos, ao contrário do folguista, que trabalha em todos os turnos.

FIGURA 3 – DEMONSTRAÇÃO DO SISTEMA 6 X 2 DA EB PARA UM DETERMINADO POSTO DE TRABALHO

FONTE: Dados da pesquisa.

Quando ocorre um aumento do volume de produção que supera a capacidade normal de trabalho (máquinas x horas), fica a encargo do gerente

industrial a decisão de utilizar o sistema em determinado(s) posto⁴⁹(s). Nestas situações, cabe ao coordenador de produção verificar quais os trabalhadores interessados em fazer o revezamento; caso não seja suficiente o número de interessados, fica a critério dele a escolha do funcionário. "Em geral quem quer fazer faz, é negociado. Mas, às vezes, não adianta, só tem dois caras que operam uma máquina, aí tu precisa tomar uma decisão do tipo: 'Não, tu vai fazer o 6x2 porque a gente precisa que tu venha" (coordenador de produção 1).

Os trabalhadores que ingressam no 6x2 podem receber, mensalmente, um adicional equivalente a até 16 % do salário. Este acréscimo inclui as horas trabalhadas aos domingos, consideradas como hora extra (100%), bem como o adicional noturno, não sendo vinculado ao salário: o trabalhador tem direito somente no período em que está trabalhando neste sistema. O período de duração normalmente é previamente estabelecido (semanas, um, dois ou três meses), no entanto, podem ocorrer situações em que o mesmo seja estendido.

Para a **EB**, adotar esta sistemática de trabalho não causou maiores problemas com o Sindicato dos Trabalhadores. Mesmo não ocorrendo um acordo entre as partes, através de uma homologação, a empresa decidiu utilizar o 6x2. Para realizar o acordo formalizado, o sindicato exigiu que fosse pago aos trabalhadores que ingressassem neste sistema um valor considerado inviável pela empresa. No entanto, não houve uma forte oposição do sindicato já que a adoção do 6x2 implicaria a criação de novos postos de trabalho, conforme é relatado pelo gerente de DO:

"... também existe um entendimento do sindicato, o que é um posicionamento de muito bom senso da parte deles, de que a empresa está correndo o risco. Se, por um lado, também é para ter mais produção, também é para gerar mais empregos. Tu precisa de mais gente. Se tu trabalha só 5 dias por semana e tu vai passar a trabalhar 7, alguém precisa estar trabalhando naquele horário, tu vai ter que contratar alguém. [...] no nosso caso, esse ano, a gente chegou num determinado momento a

⁴⁹ O sistema 6x2 é utilizado nos postos de trabalho que funcionam nos três turnos. Quando é necessário aumentar a produção em um posto que funcione somente em um turno, o funcionário trabalha horas adicionais através do sistema de compensação ou pagamento de hora extra, conforme o número de horas.

ter 70 vagas a mais em função dessa metodologia. [...] eles [sindicato] disseram: 'eu não vou negociar isso porque o meu dogma não aceita, mas se tu conseguiu conversar e convencer as pessoas, se elas estão satisfeitas com essa maneira que vocês estão operando e, além disso, vai gerar mais emprego, eu não vou ser a favor nem contra, se tu conseguir implantar é mérito teu.' O sindicato não apóia mas também não prejudica o trabalho, é isento em relação a isso. É um problema da **EB** com os seus funcionários."

Segundo o coordenador de produção 2, o sistema de compensação informal e o sistema 6x2 são práticas complementares que propiciam uma maior flexibilidade à empresa. Enquanto o primeiro é mais adequado nos períodos de queda de serviço, o segundo é útil nos casos de pico de produção. O coordenador de produção 1 compartilha a mesma opinião e justifica:

"Quando tu tem produção de mais, quando é para coisas contínuas, a compensação não é boa porque num determinado momento tu vai ter que pagar hora extra [...] se tu acumula horas a pagar para o funcionário, dificilmente o volume de produção vai baixar tanto que tu vai conseguir dispensar as pessoas tanto tempo. Então é bom tu ter outro tipo de solução."

A alteração do horário de trabalho decorrente do sistema 6x2 é mais drástica para os funcionários que trabalham como folguistas, já que eles trabalham dois dias em cada turno. A preocupação com a preservação da saúde do funcionário que se encontra nesta situação é mencionada pelo gerente de DO:

"Esse sistema serve para períodos curtos porque não existe ninguém que consiga trabalhar muito tempo nele. Não existe organismo que resista. Isso funciona por um mês, tu trabalha duas semanas assim e depois troca com outro. Agora não pode ser um negócio que vai ser o sistema de horário na tua empresa, ele pode ser um solucionador de problemas, mas não pode ser o teu padrão de solucionar o problema. Tem que ser criativo e dar um outro jeito porque aí entra o aspecto da saúde das pessoas que é comprometida em função disso".

Dentre os trabalhadores entrevistados, cinco já trabalharam ou encontram-se trabalhando em sistema 6x2. Dois destes (operador polivalente II (2) e montadora) mencionam gostar desta forma de trabalho, já que podem ter dois dias da semana para o descanso. Os três restantes avaliam como "horrível"

o sistema e expõem duas razões: não gostam de trabalhar aos domingos e acham que não compensa o acréscimo monetário concedido pela empresa, já que receberiam mais caso o aumento da produção ocorresse através do pagamento de hora extra.

A questão do comprometimento da saúde do funcionário que trabalha como folguista, em função da alteração de horários, é outro fator evidenciado no relato do operador polivalente II (3): "Eu achei horrível porque eu trabalhei como folguista. Eu até passei mal e entrei com atestado médico porque o doutor me proibiu. O corpo humano não agüenta, tu dorme dois dias de manhã, dois dias de tarde e dois dias de noite". No caso deste funcionário, o trabalho em 6x2 como folguista, durou aproximadamente três meses. Esta situação, embora baseada na experiência de um único trabalhador, evidencia uma contradição entre o discurso gerencial e a prática adotada na empresa nos seguintes aspectos: quanto ao período de tempo que o empregado trabalha neste sistema, e quanto à preocupação com a questão do comprometimento da saúde do trabalhador em decorrência da alternância do horário de trabalho.

De uma maneira geral, a maioria dos trabalhadores entrevistados, incluindo aqueles que nunca trabalharam neste sistema, o avalia de forma negativa. Quando o 6x2 foi implantado, em 1998, houve resistência por parte de vários trabalhadores. No entanto, devido às novas contratações que estavam sendo feitas, bem como ao receio da perda do emprego, a empresa não teve muita dificuldade para colocá-lo em prática, conforme se observa nos relatos abaixo:

"Isso aí começou na fábrica de barras. No começo teve muita confusão, o pessoal brigava, ninguém queria porque o salário tava baixo. Mas no final das contas acabaram aceitando porque o emprego tava difícil. Era uma época ruim de arranjar serviço. [...] também começou a entrar muito pessoal novo, eles botavam os novos no 6x2, e o pessoal novo não vai tá reclamando. Aí a coisa ficou e se espalhou, até em Bombas e Pinhão e Cremalheira já tem" (operador polivalente II (1)).

"No início o pessoal bateu o pé, os caras do sindicato também deram uma agitada, mas só que ficou por isso mesmo [...] Quando o 6x2 foi implantado em Bombas eles contrataram o

peçoal das agências, aquele temporário. Até eu não sei se eles ficaram ou não, foram contratados nessa época" (operador polivalente I (1)).

"Quando eu entrei aqui, mais ou menos dois anos atrás, eu entrei direto no 6x2, mas eu já sabia que ia ser assim porque na entrevista já foi dito. Entrou mais gente também só que eu era direto pela firma. [...] a maioria era novato então ninguém reclamava se tava ruim" (operador polivalente I (2)).

"O peçoal se queixa muito desse sistema, mas tem trabalhado. É como eu te falei, a gente precisa, então a gente tem que aceitar, se não bota em risco até o emprego da gente" (operador polivalente I (3)).

O sistema 6x2 juntamente com a compensação de horas vêm respondendo satisfatoriamente à necessidade de flexibilização da jornada de trabalho na **EB**, embora não tenham uma boa aceitação entre a maioria dos trabalhadores. A questão da redução da hora extra, bem como o sentimento de um menor controle sobre o seu tempo de trabalho são fatores que geram um clima de descontentamento entre os empregados. Por outro lado, existe a evidência de que, com a adoção do sistema de revezamento de turnos, novos postos de trabalho foram criados na **EB**.

7.2.2 Terceirização/ Subcontratação

Na **EB**, são terceirizados os serviços de limpeza e conservação, restaurante, vigilância, transporte de funcionários, transporte de cargas e serviços jurídicos. Na área de RH, 80% do processo de recrutamento e seleção é repassado a consultorias. O treinamento, em alguns casos, também é realizado por instituições externas. As atividades repassadas são aquelas consideradas como serviços bem específicos, fora do foco da empresa. Para o gerente de DO, é mais simples gerenciar um contrato com um terceiro do que administrar esses serviços com peçoal próprio. Ele declara que mais importante do que a redução do custo fixo, já que algumas vezes repassar determinadas atividades pode ter o mesmo custo caso fossem realizadas internamente, é a praticidade e o não envolvimento em um processo que necessita de um gerenciamento específico.

A terceirização sempre foi vista pela empresa com algumas restrições, principalmente se baseando na idéia de que "fazer em casa" é melhor. De acordo com o gerente de DO, após o seu ingresso na organização, o processo de terceirização foi se fortalecendo. Antes, apesar de terceirizar as atividades de vigilância e limpeza, a empresa ainda contava com funcionários próprios trabalhando nestes serviços. Atualmente, com exceção dos processos da área de RH, os outros serviços são 100% repassados e coordenados pela prestadora de serviço. Apesar de favorável a terceirização, observa que esta estratégia exige um certo cuidado, tanto no que se refere à natureza da atividade a ser repassada, como ao fato de existirem no mercado muitas prestadoras de serviço não qualificadas. Desta forma, acaba por fomentar as restrições que a empresa já tem quanto às terceirizações.

A preocupação com esta estratégia também é decorrente da experiência sem êxito de um processo de terceirização realizado no setor de pessoal, o qual acabou por retornar ao gerenciamento da própria **EB**. Em março de 1999, a estrutura do setor de pessoal foi desativada e os funcionários da área foram realocados em outros setores, exceto um que se integrou ao quadro de funcionários da empresa prestadora de serviços. Diversas foram as empresas que se candidataram para a prestação do serviço. A empresa escolhida trouxe três funcionários para a realização da atividade dentro da **EB**. Na época, a motivação para a implantação da estratégia estava calcada na questão da redução de custos. No entanto, as dificuldades iniciaram com ausência de capacidade de gerenciamento por parte da prestadora, bem como a falta de conhecimento e treinamento dos funcionários vinculados à mesma, conforme revela o gerente de DO:

"... foi uma experiência desastrosa porque a empresa não tinha preparo para assumir uma empresa de grande porte. Muitos problemas de falta de padrão, de conhecimento técnico, de coordenação. Isso fazia com que eles não tivessem autonomia, acabavam perguntando tudo a um funcionário nosso. Não havia agilidade e nem solução para os problemas".

Diante das dificuldades, após um ano de contrato, a **EB** decidiu reverter o processo de terceirização. Foram contratados dois dos funcionários da prestadora, e estruturado, novamente, o setor de pessoal.

O subsistema de recrutamento e seleção vem sendo terceirizado já há algum tempo. Apesar de não corresponder exatamente ao desejado, é uma estratégia que continua sendo utilizada em função da economia que gera em relação a custo, estrutura e tempo. A empresa dispõe de um cadastro de várias consultorias que prestam estes serviços, procurando avaliar constantemente aquelas que se candidatam. Entretanto, uma destas é contratada com maior frequência, já há cerca de cinco anos, a qual também fornece mão-de-obra via contrato temporário⁵⁰.

No momento em que surgem as vagas, os coordenadores de áreas entram em contato com a área de RH passando as informações e requisitos necessários para o cargo. O RH, por sua vez, aciona a consultoria e atua como intermediário entre a mesma e o requisitante, marcando as entrevistas, fazendo uma segunda triagem entre os candidatos (após a realizada pela consultoria), assessorando ambas as partes até o término do processo.

Segundo o gerente de DO, embora o trabalho realizado pelas consultorias seja mais ágil em função da tecnologia, estrutura e conhecimentos que as mesmas detêm, a maior dificuldade encontrada tem sido quanto ao estabelecimento de parcerias de trabalho. Na sua visão, as consultorias de RH ainda deixam muito a desejar. Além da dificuldade de se adaptarem à realidade da empresa contratante, após serem contratadas, as consultorias não possuem a preocupação de manter a qualidade dos serviços oferecidos. "Falta o feedback do pós-venda. Porque além do processo de venda, a consultoria deve ter o processo de pós-venda, de ligar para o cliente, dar o retorno [...] Eu acho que falta essa visão comercial para as consultorias" (gerente de DO).

⁵⁰ Embora o trabalho temporário também seja considerado como uma forma de terceirização/subcontratação, no presente trabalho está considerado como uma das formas de flexibilidade numérica, conforme abordado em seção anterior.

Mesmo havendo uma continuidade e o estabelecimento de uma determinada rotina de trabalho desenvolvida por uma só consultoria, este vínculo não é considerado suficiente para caracterizar uma parceria. Para o gerente de DO, são apenas fornecedores, já que a parceria pressupõe que o parceiro conheça de perto a realidade da empresa. Assim, trata-se de uma relação de suprimento de mão-de-obra, com ganhos relacionados a custos e tempo; já que o retorno destas atividades demandaria mais tempo por parte dos gestores, comprometendo a agilidade do serviço, e um maior custo para a empresa.

Quanto à subcontratação, a **EB** costuma contratar uma empresa para a realização do serviço de inspeção de peças, tanto aquelas recebidas por fornecedores como aquelas que retornam de clientes com alguma inconformidade. Esta prática é adotada devido à variação da necessidade deste tipo de serviço bem como a baixa complexidade do mesmo, conforme relata o gerente de DO:

"... é um volume que não tem regra, varia muito, pode ser que tu tenhas que inspecionar um lote de 100 peças ou um lote de 5.000 peças. Então a gente adotou uma sistemática de contratar uma empresa de fora, que tem uma flexibilidade de mão-de-obra bastante grande e faz um trabalho que é bem simples, que exige baixíssima qualificação, que é verificar coisas do tipo: 'essa caneta tem tampinha ou não tem', de mil apareceu uma que não tem, então separa".

Conforme a necessidade do serviço, esta empresa disponibiliza de 10 a 20 pessoas, contratadas por ela, para a realização do trabalho dentro das instalações da **EB**. O valor pago ao dono da empresa contratada é acordado previamente, calculado por hora de trabalho de cada um dos 'subcontratados'. Além do serviço de inspeção, esta empresa também é contratada no caso de reoperação de matéria-prima defeituosa, conforme explica o coordenador de produção 1: "... quando tem que corrigir uma peça que veio com problema, contrata esse senhor, ele coloca mão-de-obra e corrige essas peças. [...] Normalmente a **EB** até nem paga esse senhor, quem paga é a própria empresa que nos manda matéria-prima com problema. Esse senhor reopera e a empresa paga direto para ele, nós intermediamos". Neste caso, percebe-se que, apesar

de a subcontratação ser realizada pela **EB**, o pagamento à subcontratada fica a encargo de uma terceira empresa que é a fornecedora de matéria-prima.

Outra prática adotada, mas com menor frequência, é um processo denominado pelo gerente de DO de 'make or buy' (faço ou compro). Este processo consiste na possibilidade de repassar a terceiros a confecção de uma determinada peça, podendo ocorrer em duas situações: falta de capacidade de maquinário para confecção da peça, o que implicaria aquisição de novas máquinas; ou quando o custo da usinagem realizada por um terceiro é inferior ao que a empresa teria, caso o processo fosse feito internamente. De acordo com o coordenador de produção 1, essa prática é mais restrita tendo em vista a existência de uma cláusula nos contratos com as montadoras de que, se o fornecedor (no caso a **EB**) repassar alguma parte do processo de fabricação de um determinado componente do produto, fica obrigado a submeter esta transferência à avaliação das montadoras, o que demanda tempo para testes. Além disso, dependendo do componente, as montadoras não aceitam.

Além dos serviços atualmente repassados a terceiros, seja através da terceirização ou da subcontratação, a **EB** não pretende, a curto e médio prazo, externalizar outras atividades. De acordo com o gerente de DO, além de exigir muito cuidado na tomada de decisão, esta estratégia demanda a existência de empresas habilitadas no mercado para o fornecimento de um serviço adequado. Para ele, os ganhos com uma estratégia de terceirização são possíveis quando as prestadoras de serviço são autogerenciáveis, não necessitando de um maior acompanhamento por parte da empresa contratante. Dentre as atividades terceirizadas, o serviço de recrutamento e seleção prestado pelas consultorias, conforme os relatos, não vem correspondendo às expectativas da empresa, mas também não está nos planos dos dirigentes reverter a terceirização desta atividade.

7.2.3 Flexibilidade Funcional

A flexibilidade funcional na **EB** encontra-se difundida através da polivalência. O trabalhador polivalente é aquele que "vai se capacitando para poder desenvolver processos em várias máquinas, em vários postos de trabalho" (gerente de DO). Conforme descrito anteriormente, a produção está organizada em células de trabalho, onde um único trabalhador opera, em média, de três a quatro máquinas convencionais (mecânicas) ou computadorizadas (CNC, centros de usinagem, máquinas robotizadas). Cada célula de produção também é denominada de posto de trabalho. A idéia de polivalência está associada à habilitação do trabalhador para atuar em vários postos de trabalho. No caso de um operador que atue e esteja capacitado para um único posto de trabalho, mesmo que opere três máquinas neste posto e seu cargo seja denominado de operador polivalente I, a polivalência, nesta situação, não está caracterizada. "Não importa o número de máquinas que ele opere dentro da mesma célula. A célula é um posto, é uma unidade só. Ser polivalente é trabalhar ou saber trabalhar em vários postos de trabalho, que podem ser na mesma fábrica ou em outras fábricas" (coordenador de produção 1).

Embora a polivalência esteja mais vinculada aos cargos de operadores, também é aplicada ao cargo de montador, só que de forma mais restrita. O operador irá desenvolvê-la na medida em que opera em novos postos de trabalho. No caso do montador, pelo fato de o cargo envolver mais atividades manuais, a polivalência está vinculada ao conhecimento e domínio de todo o processo de montagem, do início ao final de uma determinada linha, até o banco de teste⁵¹.

A **EB** passou a operacionalizar o conceito de polivalência na medida em que foram implantadas as células de manufatura (há cerca de cinco anos). Os trabalhadores que ocupavam cargos mais especializados e operavam um único tipo de máquina, situação decorrente da antiga organização da

produção do tipo funcional, foram passando, gradativamente, a operar diversos equipamentos; primeiro dentro de um mesmo posto de trabalho e, posteriormente, em diferentes postos. Nesta época, a empresa instituiu uma política salarial compatível com os novos cargos. Embora ainda não estivesse plenamente vinculada com o conceito de polivalência, já que a remuneração era por mérito, esta nova política também previa diferença salarial para aqueles trabalhadores que operavam um número maior de máquinas. Em 1998, devido à crise financeira vivenciada pela **EB** - período em que ocorreu a mudança acionária – esta política foi desativada criando um descontentamento muito grande entre os trabalhadores, que passaram a não ter acréscimos salariais vinculados à quantidade de máquinas que operavam.

Em 1999, foi instituído um novo plano de carreira e política salarial para os cargos operacionais. O plano foi criado pela área de RH, juntamente com os coordenadores de produção das três fábricas, e está calcado, principalmente, na idéia da polivalência do trabalhador.

Devido ao fato de a polivalência na **EB** ser mais perceptível no cargo de operador, a análise foi priorizada nesse cargo. O cargo de montador também será abordado nesta e nas próximas seções, no entanto, em menor profundidade.

Os cargos de operadores estão divididos em dois níveis: operador polivalente I e operador polivalente II. O primeiro basicamente opera máquinas convencionais, podendo atuar em um ou mais postos de trabalho. O operador polivalente II opera máquinas computadorizadas e é habilitado para trabalhar em vários postos.

De acordo com o plano de carreira, o trabalhador que ingressa como operador ocupa o cargo de operador polivalente I, o qual possui quatro faixas para progressão funcional horizontal. O cargo de operador polivalente II é ocupado por aquele trabalhador que ocupou o cargo de polivalente I, tendo

⁵¹ Máquina utilizada no final do processo de montagem para conferência de medidas e especificações do produto final.

percorrido todas as faixas (progressão vertical). A progressão horizontal no cargo de operador polivalente II possui cinco faixas. O cargo de líder operacional, cargo de liderança na área produtiva, normalmente é ocupado por um operador polivalente II que tenha percorrido todas as faixas do cargo. A Figura 4 ilustra esta seqüência.

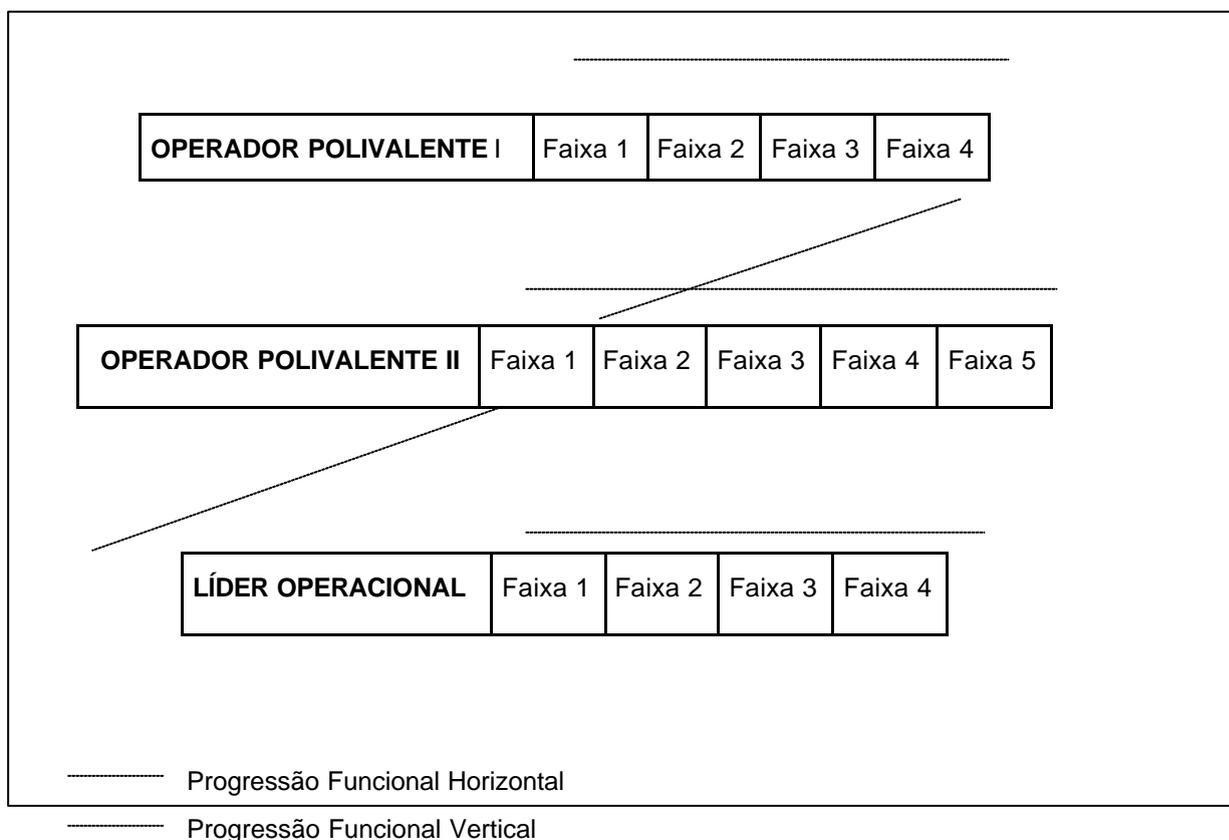


FIGURA 4 - PROGRESSÃO FUNCIONAL DOS CARGOS OPERACIONAIS NA 'EB'

FONTE: Dados da pesquisa.

A promoção do trabalhador, através da progressão horizontal, está vinculada aos seguintes critérios:

1. tempo de permanência na faixa salarial - é estabelecido um tempo mínimo para progressão entre as faixas de cada cargo;
2. horas de treinamentos realizados – para cada faixa de um cargo é determinado um número mínimo de horas de treinamento (% sobre o total das horas de treinamentos disponibilizados pela empresa) que o ocupante deve ter (após uma promoção, estas horas são zeradas, iniciando-se nova contagem);
3. execução das atividades – número de postos de trabalho dominados pelo trabalhador – grau de qualificação;
4. comportamento e desempenho no trabalho – penalidades recebidas (advertência ou suspensão), faltas sem justificativa, assiduidade, acidentes de trabalho (considerados como um 'ato inseguro' por parte do funcionário), produtividade e qualidade no trabalho⁵².

Para a progressão vertical (entre cargos), além dos critérios acima, é necessário que exista a vaga. Todos estes critérios são considerados na avaliação de desempenho dos trabalhadores da produção. Anualmente, o funcionário é avaliado pelo coordenador de produção, com o auxílio do líder operacional, através de um formulário próprio (formulário de avaliação funcional).

⁵² A avaliação do trabalhador fica prejudicada, ou seja, não ocorre a promoção, se, no período em que ele for avaliado (um ano), acontecer as seguintes situações: possuir alguma penalidade registrada na ficha funcional, ter mais de três faltas sem justificativa, ter mais de 10 atrasos registrados, ter algum registro de acidente de trabalho considerado como um ato inseguro de sua parte. Caso o trabalhador necessite se afastar do trabalho por motivo de doença por até 15 dias consecutivos, este período é computado como uma falta; caso fique mais de 15 dias afastado, a contagem do tempo para a avaliação fica interrompida até o seu retorno. As faltas justificadas nos casos de casamento, óbito e nascimentos não contam como faltas, não interrompendo o tempo de avaliação.

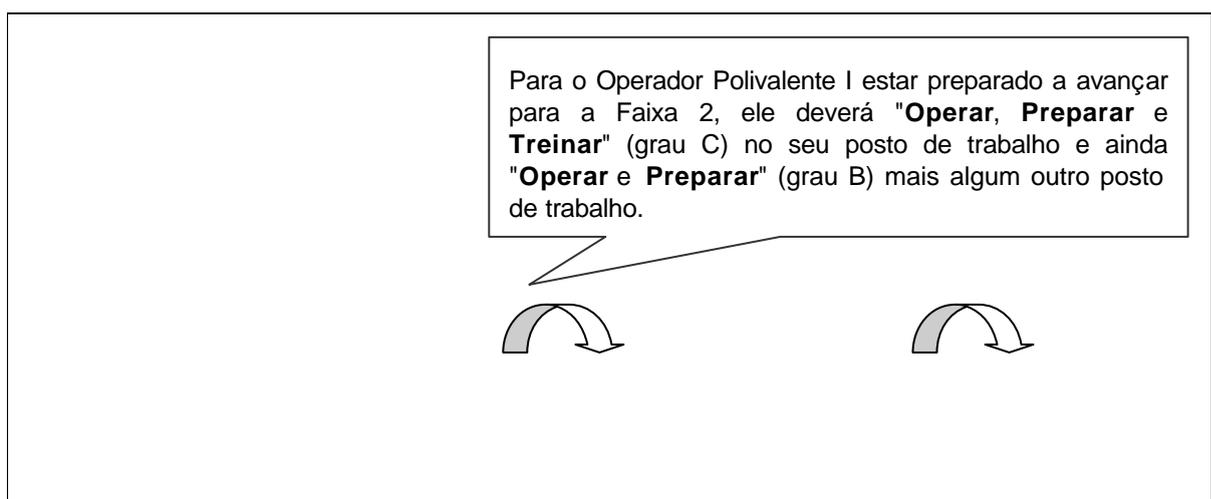
O gerente industrial, de posse deste formulário e mediante visitas realizadas à fábrica, decide a aprovação ou não do trabalhador para uma eventual promoção. Caso seja reprovado, em um período de seis meses, o trabalhador terá direito a uma nova avaliação. O controle dos critérios da avaliação de cada funcionário é realizado pela área de RH.

Desta forma, a polivalência do trabalhador faz parte de um dos critérios utilizados para progressão funcional, denominado de execução de atividades. A habilitação do trabalhador em cada posto de trabalho é determinada por um indicador chamado de grau de qualificação, existindo três graus:

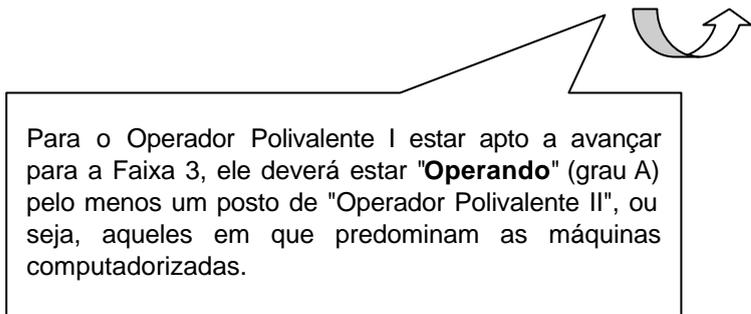
- Grau A – opera
- Grau B – opera e prepara
- Grau C – opera, prepara e treina.

No grau A, o trabalhador apenas está habilitado para operar as máquinas de determinado posto de trabalho; no grau B, sua habilitação é para operar e preparar os equipamentos, ou seja, verificar e trocar ferramentas quando necessário, possuir algum conhecimento de programação no caso das máquinas computadorizadas etc; no grau C, além de operar e preparar, o trabalhador deve estar habilitado para treinar outros colegas.

Dentro de cada faixa é estabelecido um nível de exigência para que trabalhador possa progredir entre as mesmas. Para exemplificar, é apresentado na Figura 5 o critério de progressão funcional "execução de atividades" para o cargo de operador polivalente I.



CARGO	FAIXA 1	FAIXA 2	FAIXA 3	FAIXA 4
Operador Polivalente I	1 posto A	1 posto C 1 posto B	2 postos C 1 posto A, em função de Op. Polivalente II	



Para o Operador Polivalente I estar apto a avançar para a Faixa 3, ele deverá estar "Operando" (grau A) pelo menos um posto de "Operador Polivalente II", ou seja, aqueles em que predominam as máquinas computadorizadas.

FIGURA 5 - PROGRESSÃO FUNCIONAL NA EB SEGUNDO O CRITÉRIO DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES

FONTE: Elaborado com base no Plano de Carreira e Política Salarial da **EB**.

Quando um trabalhador vai operar um novo posto de trabalho, é aberta uma ficha de treinamento, onde vai constar o seu grau de qualificação. Fica a encargo do líder operacional acompanhar o processo de habilitação. Estas informações são repassadas para a área de RH que as cadastra em um banco de dados. Na época da avaliação, é emitido um relatório da qualificação do trabalhador em determinado(s) posto(s). O trabalhador que opera, prepara e treina em um determinado posto de trabalho é considerado totalmente habilitado para o mesmo. No entanto, a plena habilitação fica condicionada a um limitador de tempo: o trabalhador deve ficar, no mínimo, um ano operando o posto de trabalho para alcançar a plena habilitação. O gerente de DO justifica esta condição:

"Operar um posto é saber que a máquina está com problema, que hoje ela está com um ruído diferente, que precisa chamar o mecânico; operar não é só fazer sair peças [...] Precisa saber operar com alteração de peças, com variação de volume de produção. Então o trabalhador precisa ter um tempo de experiência naquilo ali. Então a variável tempo é um indicador

de experiência e não um indicador do tempo que a pessoa está na **EB**, é claro que não existe como vencer essa variável".

O critério de tempo também é utilizado quando um operador polivalente I, que normalmente opera máquinas mecânicas, passa a operar máquinas com controle numérico (postos de operador polivalente II). Neste caso, o operador de nível I precisa operar uma máquina CNC durante o período de um ano e meio para que possa ser promovido a operador polivalente II.

A progressão funcional, através da polivalência, está vinculada à habilitação em postos de trabalho cada vez mais complexos, ou seja, daqueles em que predominam máquinas mecânicas (postos de Operador Polivalente I) até aqueles onde as máquinas são computadorizadas ou robotizadas (postos de Operador Polivalente II), que exigem uma maior qualificação do operador.

Conforme o coordenador de produção 2, o trabalhador polivalente não precisa, necessariamente, trabalhar todos os dias em diferentes postos de trabalho, mas sim conhecer e dominar vários postos para justificar sua polivalência: "Quanto maior o número de postos que ele domina, mais polivalente ele é, mais qualificado ele fica, e mais alto é o salário dele".

Os trabalhadores entrevistados possuem conhecimento do conceito de polivalência difundido na empresa, assim como do funcionamento do plano de carreira e política salarial atrelados ao mesmo. Quando o novo plano de carreira foi instituído, a área de RH, através de reuniões de grupos, informou aos trabalhadores da produção os novos critérios que passariam a ser utilizados nas avaliações para a progressão funcional. Embora alguns mencionem o excesso de detalhes do plano e façam algumas críticas, possuem uma boa noção do mesmo.

Um dos aspectos ressaltados pelos entrevistados é a questão da progressão funcional e aplicação da polivalência para o cargo de montador. Dois dos operadores entrevistados, que ingressaram na empresa como montadores, mencionam que o cargo não é tão valorizado, quando comparado ao de operador, e que são poucas as chances de progressão na carreira. Acreditam

que isto ocorra pela maior importância do processo de usinagem do que o de aglomeração de peças, o que contestam, conforme é apontado pelo operador polivalente I (2):

"Não deveria ter tanta diferença entre o montador e o operador porque a pessoa está ali, cumprindo a sua função. Mas isso vem de cima e não tem muito o quê se fazer [...] Não depende de capacidade porque, às vezes, a pessoa é montadora e tem capacidade de operar, quer dizer, é independente de ti. Não é dizer assim: vai entrar uma pessoa ali de montador e ela não tem qualificação, não tem qualidade pra conseguir ser um operador. Eu acho que isso é uma coisa que é um pouco errada. Acho que o montador deve ter as mesmas faixas que o operador".

O montador (1) também demonstra a sua insatisfação quanto a este aspecto: "O montador não é muito considerado. Mas deveria ser, porque a gente trabalha também. Operador de máquina não faz força, tem mais conhecimento com a instrumentação e essas coisas, já a montagem desenvolve mais é força braçal. Mas a gente também dá duro".

Enquanto a carreira do operador perfaz um total de nove faixas de progressão (entre o nível I e II), podendo ocorrer a promoção para líder operacional, a de montador possui cinco faixas. De acordo com o coordenador de produção 2, esta diferença é decorrente da própria natureza do cargo: "...o operador pode operar todas as máquinas do parque fabril, desde a primeira operação até a última. O montador não, o máximo que ele consegue é trabalhar na montagem de vários produtos e as montagens são bem similares. Então a carreira do montador, se ele continuar como montador, ela é bem limitada". Menciona, ainda, que apesar desta situação, vários montadores que demonstraram empenho e vontade, que buscaram uma maior qualificação através dos cursos oferecidos pela empresa, passaram para o cargo de operador. Entretanto, existem casos que, devido à maior complexidade dos processos de usinagem, os trabalhadores transferidos pedem para retornar à montagem. A possibilidade desta transferência é comprovada no caso de dois dos operadores entrevistados, embora a mesma tenha ocorrido em função da

necessidade do preenchimento de vaga, em um caso, e devido ao aumento de produção na usinagem, no outro.

Um dos aspectos positivos do plano de carreira, ressaltado pelos trabalhadores entrevistados, é a prioridade do recrutamento interno para as progressões. Quando um novo trabalhador ingressa na empresa no cargo de operador, independente da sua qualificação (experiência em máquinas computadorizadas, cursos técnicos, etc.), o procedimento normal é que o mesmo ocupe o cargo de operador polivalente I, na faixa 1. Esta prática faz com que os trabalhadores se sintam mais valorizados pela empresa, conforme se percebe na fala do operador polivalente II (1): "... é bom porque eles dão mais oportunidade para o pessoal aqui dentro do que para o de fora. Então é uma chance que a gente tem de subir".

Esta "valorização" sentida pelos trabalhadores entrevistados também é considerada de grande importância para empresa, fazendo parte de sua política, conforme afirma o coordenador de produção 1: "...a prioridade na **EB** é sempre pegar na estrutura e ir puxando para cima para incentivar as pessoas. Se tu pegar uma pessoa de fora pronta e colocar lá como poli II vai desestimular quem está mais abaixo".

Para o gerente de DO, a partir do momento em que o novo plano de carreira começou a vigorar, os trabalhadores passaram a acreditar mais na empresa. Ressalta, ainda, que são raras as exceções de um trabalhador ser promovido fora das regras estipuladas no plano, e que, caso isto aconteça, é somente justificado em casos de desempenho excepcional do funcionário. Um exemplo desta situação, bem como de sua repercussão entre os trabalhadores, é relatada pelo coordenador de produção 1:

"... existe uma pequena brecha na nossa política. Dependendo da habilidade da pessoa, tu pode dar uma promoção para ela antes do tempo que está previsto no plano. E isso aconteceu há uns quinze dias atrás: eu pulei uma faixa para um dos operadores que é excepcional, o cara tem habilidades inatas. O pessoal de fábrica ficou meio mordido com isso: 'Pô se eu estou há dois anos aqui e o cara só me pulou uma faixa'. Mas foi por causa da habilidade, merecimento".

A situação descrita acima pelo coordenador de produção 1, talvez justifique a insatisfação demonstrada por dois dos trabalhadores entrevistados no que se refere ao cumprimento das regras para a promoção. "...é carta marcada porque acontece de ter gente que não tenha os requisitos que eles pedem e mesmo assim ganha (promoção). Eu acho é que se eles irem com a tua cara tu ganha, se não, não. Eu não concordo com isso aí" (operador polivalente I (1)). No relato do operador polivalente II (3) também se verifica esta situação:

"...é o caso de dois colegas meus e que são dois lados diferentes: um que tinha seis meses de máquina CNC foi avaliado e ganhou a promoção para poli II, o cara só tinha seis meses e eles dizem que tem que ter um ano e meio de CNC pra pular pra poli II. O outro tinha dois anos na máquina e não ganhou. Alegaram pra ele que ele ainda não tinha tempo pra ser operador II. Aí ele falou que estava há dois anos, só que depois que eles falam, não adianta. Tem muita coisa aqui que é só no papel, sabe? "

O trabalho polivalente é avaliado de forma positiva pelos entrevistados, pois, além da oportunidade de promoção, atuar em diferentes postos faz com que as atividades não se tornem tão repetitivas, conforme aponta o operador polivalente II (2): "O cara polivalente não fica limitado a uma tarefa só, o que seria até mesmo cansativo, todo dia sempre ali. Ele dá uma mexida, trabalha em várias máquinas [...] A gente conhece vários postos, faz outras coisas e assim não fica rotineiro".

Embora nas três fábricas esteja difundido o conceito de polivalência, percebe-se, através dos relatos de alguns trabalhadores bem como nas visitas realizadas nas fábricas, que a fábrica de Náutica e Barras possui um maior número de postos de trabalho com máquinas computadorizadas, além de ser a mais bem organizada no que se refere tanto ao ambiente físico como aos procedimentos adotados para esta questão. Esses dois aspectos contribuem para que o trabalhador tenha maiores oportunidades para desenvolver sua polivalência, atuando em postos cada vez mais complexos. O relato do operador polivalente II (3), que trabalhou oito anos na fábrica de Náutica e Barras e há

cerca de dez meses foi transferido para a fábrica de Pinhão e Cremalheira, elucida este ponto de vista:

"Quando eu trabalhava na Náutica é que eu fazia o papel de polivalente mesmo. Era um dia numa máquina, um dia numa usina, outro dia num TCN, então eram várias máquinas diferentes e eu sabia trabalhar em todas [...] Na Náutica era bem melhor porque tu não fica naquele serviço que é sempre a mesma coisa. Lá ainda é o melhor setor para se trabalhar aqui dentro. [...] eu sou operador polivalente II, então eu deveria trabalhar em máquinas de polivalente II, só que nesse setor que eu estou só tem essa célula que eu trabalho e mais uma, o resto é tudo posto para operador polivalente I. Então depois que eu fui pra Pinhão e Cremalheira é só ali que eu trabalho [...] inclusive ontem, eu até falei rapidinho com o meu líder e disse: 'Bom, tem que me tirar daqui. Daqui a pouco eu vou esquecer de trabalhar nessas máquinas tudo', porque onde eu estou agora, eu já trabalhei logo que eu entrei na empresa".

A maior parte dos entrevistados considera que nem sempre há a chance de desenvolver a polivalência. Fica muito mais a critério da empresa, conforme a sua necessidade, decidir a movimentação entre os postos de trabalho, do que por iniciativa dos trabalhadores. Além disso, os trabalhadores não dispõem de tempo para treinar em outras máquinas: "O cara até pode demonstrar interesse, mas é que geralmente o cara não tem tempo. Pode até dar uma trabalhada numa outra máquina de vez em quando, mas é uma situação difícil, a não ser que o coordenador bote o cara especificamente naquela máquina" (operador polivalente II (1)).

Apesar de os trabalhadores entrevistados serem favoráveis ao trabalho polivalente e avaliarem de forma positiva a adoção da polivalência como um dos critérios para a progressão funcional, o maior descontentamento entre eles refere-se ao fato de a ampliação da polivalência ficar muito condicionada à variação de produção. Há casos, por exemplo, em que um operador polivalente II, que atue em vários postos de trabalho em uma fábrica, seja transferido para outra, devido à maior demanda de produção, e passe a trabalhar em um único posto. Nesta situação, a avaliação do trabalhador para uma eventual promoção pode ficar prejudicada, conforme é evidenciado nos relatos abaixo:

"... eu trabalhava em vários postos na outra fábrica e agora que me passaram pra cá só trabalho num, então eu vou rodar sempre na minha avaliação, tanto é que já rodei. Já me alegaram isso, que eu tinha que ter no mínimo 'C' em duas células e eu só tenho na minha. [...] Eu também não posso estar saindo pra outra célula, só se eu violar a ordem do coordenador. Eu não tenho previsão nem de quando eu vou ter outra promoção porque falta oportunidade.[...] não sei se eles mudam a pessoa de lugar por falta de gente ou se isso é proposital mesmo" (operador polivalente II (3)).

"Eu entrei aqui como montador, mas já faz um ano e meio que eu consegui passar pra operador. [...] quando eu estava perto de passar para poli II, não vou dizer que eu tinha certeza que ia passar, mas tava bem perto, deu a queda de serviço. Aí sobrou muito mais operador que montador e me botaram na montagem de novo, aí eu tive que ficar uns cinco meses ali" (operador polivalente I (1)).

O procedimento adotado para a promoção dos cargos de nível operacional também é criticado por alguns dos trabalhadores entrevistados. Embora as avaliações sejam realizadas pelo coordenador de produção e pelo líder operacional, os entrevistados julgam que a decisão da promoção fica somente nas mãos do gerente industrial, o qual não tem muito contato direto com o chão-de-fábrica. "... mesmo que o coordenador ache que eu mereço uma promoção, é o gerente lá de cima que decide. Daí um dia ele desce, olha, coloca um monte de defeito e se ele decidir não dar, não dá e ponto. Quem decide realmente é o gerente" (operador polivalente II (1)).

A avaliação de desempenho e a decisão da promoção do trabalhador envolvem três níveis hierárquicos: líder operacional, coordenador de produção e gerente industrial. Na opinião do operador polivalente II (3), este aspecto prejudica a comunicação e impede um contato mais direto do subordinado com quem realmente possui o poder de decisão, conforme se observa em seu depoimento:

"Antigamente a gente trabalhava direto com o coordenador; era ele que fazia a tua avaliação e que mandava também, o comando era dele, era ele direto com a gente. Hoje já tem diferença, hoje tem o líder, o coordenador e o gerente, sendo que o gerente é que decide tudo e ele nem desce lá embaixo, nem cumprimenta. [...] só que daí ele (gerente) passa pro coordenador, o coordenador passa pro líder e o líder já passa a

coisa meio que diferente. Assim complicou pra gente. Eu acho que um dos pontos que piorou de trabalhar na **EB** é isso".

A partir dos relatos dos entrevistados, percebe-se que o conceito de polivalência difundido na **EB** propicia à empresa um melhor aproveitamento de sua mão-de-obra, resultando em uma maior agilidade de resposta às demandas do mercado. Por sua vez, os trabalhadores possuem a chance de expandir seus conhecimentos, atuando em vários postos de trabalho, e, assim, obter incrementos salariais bem como executar um trabalho menos rotineiro.

7.3 Políticas de Qualificação/Treinamento e Remuneração

Na **EB**, a área de Recursos Humanos encontra-se vinculada a uma área maior, denominada de Desenvolvimento Organizacional (DO), juntamente com os setores de Segurança e Sistemas. No início de 1999, quando foi desfeita a aliança com a empresa americana, a **EB** sofreu um processo de reestruturação geral. Sua estrutura organizacional passou a contar com dois Diretores e oito Gerentes, formando um colegiado. Neste período, foi criada a área de Desenvolvimento Organizacional, voltada para a gestão de processos e pessoas (Figura 6). Além do gerente de DO, a área de RH conta com um coordenador, dois analistas e dois estagiários.

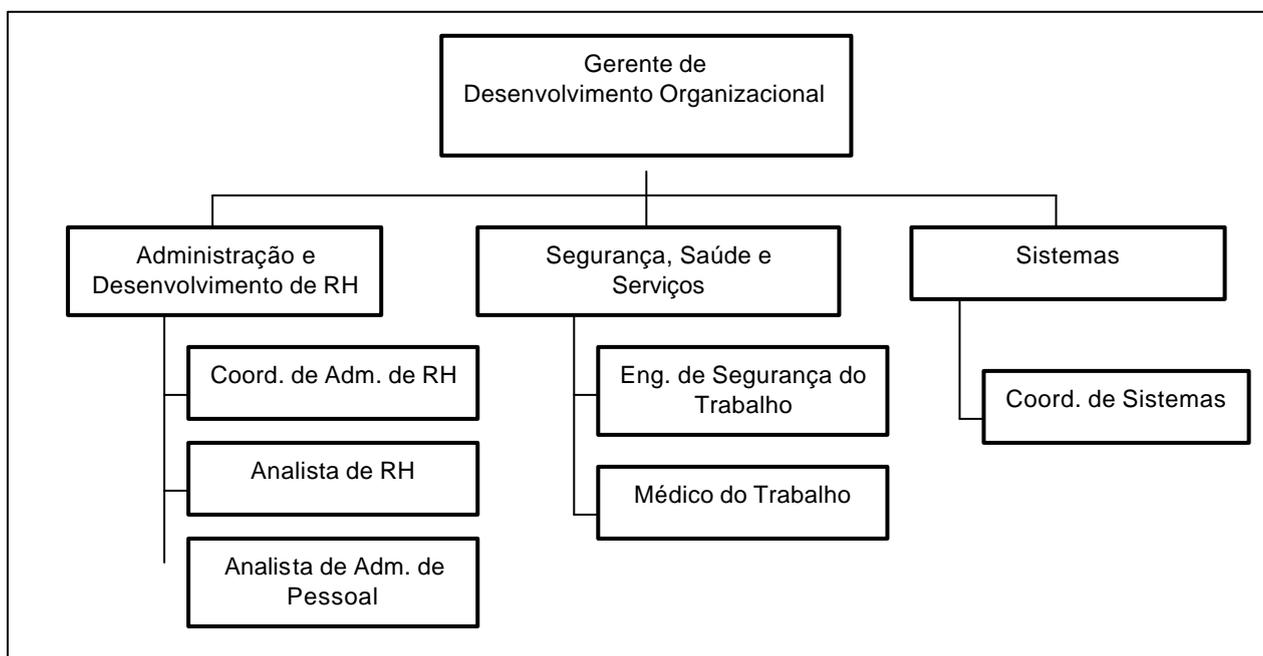


FIGURA 6 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE DO NA 'EB'

FONTE: Estrutura organizacional da **EB** (Material de Apoio).

Em razão das drásticas transformações ocorridas, a empresa vivenciou um período de grande dificuldade financeira que resultou em demissões coletivas, problemas com o sindicato e restrições orçamentárias. No entanto, a mudança acionária também propiciou uma alteração positiva no estilo de gestão da **EB**, conforme relata o gerente de DO:

"Existia uma empresa que estava muito dividida em sua gestão: tinha uma visão dos sócios locais e tinha uma visão da GM. A situação estava difícil e isso se traduzia diretamente para o ambiente operacional. [...] Quando a **EB** passou a ser uma empresa nacional, tudo começou de novo pelo nível gerencial: um grupo que começou a trabalhar de uma forma um pouco mais integrada em relação à comunicação, em relação a reuniões, em relação ao padrão de trabalho mesmo. [...] A gente criou um processo de comunicação mais ágil que foi fazendo com que as pessoas tivessem acesso à informação [...] sempre que possível passar a informação num nível máximo com o máximo de transparência e, principalmente, só prometer o que podia cumprir".

De acordo com relato gerencial, em razão da falta de integração entre os profissionais que formavam a antiga diretoria, a empresa acabou se comprometendo com coisas que eventualmente não conseguiu cumprir. Este fato, juntamente com as demissões ocorridas, prejudicou a sua credibilidade entre os trabalhadores e ocasionou diversos conflitos com o sindicato. Buscando reverter esta situação, a empresa vem adotando um 'estilo de gestão mais transparente', refletindo uma maior atuação da área de RH.

A intenção da **EB** com a criação da área de Desenvolvimento Organizacional, conforme o gerente, é que a área de RH migre para um modelo de consultoria interna, integrando-se aos demais setores da empresa (clientes internos), promovendo o constante desenvolvimento das pessoas e, assim, tornando-se uma área cada vez mais estratégica dentro da organização.

Devido à escassez de recursos, já que a empresa permanece em uma situação financeira delicada, a área de DO ainda está se estruturando, mantendo as atividades já implantadas, porém sem maiores investimentos relacionados ao desenvolvimento dos profissionais bem como ao da organização. Desta forma, o gerente da área considera que as atividades que agregam maior valor à empresa ficam prejudicadas.

Apesar das dificuldades que ainda persistem, algumas medidas voltadas para o aperfeiçoamento do processo de gestão de pessoas vêm sendo tomadas. Há cerca de dois meses, entrou em funcionamento um projeto denominado de Desenvolvimento de Lideranças. Este consiste em treinamentos externos, voltados para aspectos comportamentais e ferramentas de gestão, destinados aos cargos de liderança (diretores, gerentes e coordenadores), abrangendo um total de 50 profissionais⁵³. O propósito deste projeto é fazer com que todos os profissionais que atuem em funções de liderança passem a ter maiores conhecimentos sobre gerenciamento de pessoas, possibilitando uma maior integração entre chefes e subordinados. Para o nível operacional, a implantação do novo plano de carreira e a remuneração por habilidades (conforme o conceito utilizado na **EB**) são iniciativas recentes que configuram a política de RH adotada na empresa.

Quanto ao aspecto da comunicação, foi adotada, há cerca de um ano, uma rotina de reuniões semanais, entre diretores (2) e gerentes (8), quando são tratados os assuntos estratégicos da empresa e eventuais problemas de ordem operacional ou administrativa das áreas. Depois deste encontro, cada gerente se reúne com sua área, passando as informações da reunião gerencial bem como ações necessárias para a área. A terceira etapa deste processo consiste em reuniões diárias de dez minutos, no início de cada turno, entre coordenador de produção, líderes operacionais e demais trabalhadores. Nestas reuniões, lideradas pelos coordenadores, são tratados assuntos diversos, como informações sobre a empresa, sobre segurança no trabalho, sobre a produção,

entre outros. Segundo o gerente de DO, esta prática foi adotada visando a fortalecer a comunicação interna, permitindo uma avaliação das atividades realizadas pelas diferentes áreas e diminuindo os boatos.

O maior espaço e a maior autonomia em relação à tomada de decisões que a área de RH vem conquistando na organização, são reflexos do bom trabalho que vem sendo desenvolvido. Um aspecto considerado relevante é a baixa significativa de alguns indicadores medidos pela área, no período de 1998 a 2000, apresentados no Quadro 9.

QUADRO 9 - INDICADORES DE RH NA EB

PERÍODO	1998/1999	2000
INDICADORES		
Absenteísmo	3%	1,7%
Acidente	1,5%	0,74%
Afastamento por Doença Ocupacional	0,9%	0,4%

FONTE: Dados da pesquisa.

Outro retorno favorável, conforme destaca o gerente de DO, é que, nas três últimas auditorias da QS 9000 (realizadas semestralmente), com o bom resultado obtido na avaliação das demais áreas, não foi necessário auditar a área de RH, refletindo, assim, o bom trabalho de capacitação profissional que vem sendo desenvolvido pelo setor.

A reestruturação da área de RH ocasionou uma mudança positiva no que se refere a sua atuação com os demais setores. O relato do coordenador de produção 1 reflete a imagem que a área tem buscado estabelecer: "O nosso RH sofreu mudanças e eu acho que ele está indo neste caminho que a fábrica vem solicitando, o RH dentro da fábrica e não um RH trancado dentro de uma sala". Na avaliação do gerente de DO, a atuação da área, bem como o estilo de gestão que vem sendo adotado são fatores que podem contribuir para um melhor

⁵³ Durante o período da coleta de dados para a presente pesquisa, a segunda turma de profissionais encontrava-se em treinamento.

desempenho da organização a longo prazo: "Hoje eu diria que a gente não tem um ambiente altamente motivador, mas eu diria que a gente tem um ambiente muito honesto de trabalho, muito sério, com alicerces muitos sólidos para evoluir".

Qualificação e Treinamento

Os requisitos de qualificação estabelecidos na **EB** para a contratação de trabalhadores da área produtiva são os mesmos para o cargo de operador e de montador, não havendo distinção para os contratos temporários: exige-se, no mínimo, o 1º grau completo e algum curso de formação do SENAI. Além disso, durante o processo de seleção, é aplicado um teste de metrologia aos candidatos. A experiência profissional, conforme o gerente de DO, apesar de não ser um critério imperativo, também pode ser exigida nas contratações de operadores, dependendo da demanda de produção bem como da complexidade do posto a ser operado, conforme explica:

"... se for para uma máquina simples e se a gente não estiver num ritmo de produção acelerado, o coordenador vai ser um pouco mais flexível, vai aceitar, por exemplo, uma pessoa recém-saída de um curso técnico, uma experiência de estágio ou alguma coisa assim, para dar oportunidade para essa pessoa se desenvolver. Agora se tu está num pique de produção terrível, não vai ter tempo de dar toda a atenção e

treinamento, nesse caso, ele vai querer contratar alguém um pouco mais experiente. Então, digamos assim, o pré-requisito é um, o desejável da vaga varia conforme o momento".

De acordo com a política adotada na empresa, um candidato à vaga de operador, caso seja selecionado, ingressará no cargo inicial da carreira, ou seja, de operador polivalente I, independente de possuir uma maior qualificação (cursos técnicos, experiência em máquinas computadorizadas). "Nós temos a preocupação em formar pessoas aqui dentro. Isso é uma coisa antiga da **EB**, uma política já de muitos anos" (gerente de DO).

A escolaridade média dos trabalhadores da produção é de 2º grau incompleto. Para o coordenador de produção 1, um trabalhador qualificado, que se encaixe no perfil desejado pela empresa, é aquele que, além de dominar aspectos técnicos e operacionais do trabalho, atenda a alguns requisitos no plano atitudinal, conforme afirma: "O perfil de trabalhador que a **EB** quer é que a pessoa seja responsável pelo que está fazendo, que esteja comprometida com a qualidade e com o resultado da fábrica, que tenha iniciativa no trabalho [...] é aquele trabalhador que segue a política da empresa, que é qualidade, produtividade e iniciativa".

Embora sejam salientados aspectos de ordem comportamental na qualificação do trabalhador, a empresa não os adota como critério de avaliação no processo de seleção. Segundo o gerente de DO, a área de RH ainda está evoluindo no que diz respeito ao processo seletivo. A idéia é que seja adotado um processo mais criterioso que, além dos aspectos técnicos, também privilegie aspectos comportamentais. Desta forma, poderiam ser minimizadas algumas dificuldades enfrentadas, conforme é evidenciado no relato abaixo:

"... a nossa ênfase tem sido muito técnica e menos comportamental e isso tem dado alguns resultados ruins. A gente tem muitas reprovações no contrato de experiência, o cara tecnicamente bom mas pessoalmente... São alguns erros muito básicos no processo de seleção, por exemplo: o funcionário não se adaptou no turno porque ele tinha uma condição pessoal, quase óbvia, que ele não ia poder trabalhar em um turno noturno. Então, essa avaliação foi malfeita na seleção. A gente precisa de uma qualificação maior do processo seletivo, a gente já vem fazendo isso mas precisa evoluir mais" (gerente de DO).

A política de treinamento da **EB** está vinculada ao conceito de polivalência difundido na área operacional bem como à sua estratégia de remuneração. O treinamento dos trabalhadores é realizado no posto de trabalho (*on the job*): o funcionário que vai atuar em um novo posto ou em uma determinada etapa do processo de montagem é treinado pelo líder operacional, sob a supervisão do coordenador de produção. Além do treinamento *on the job*, são realizados treinamentos em sala de aula, que consistem em cursos

ministrados por profissionais da empresa (engenheiros, técnicos, coordenadores), dos mais diversos conteúdos: leitura e interpretação de desenho, metrologia, ferramentas de corte, operação de CNC (vários módulos), CEP, segurança no trabalho, controle de qualidade, entre outros. Em uma menor escala e de acordo com a necessidade, a empresa subsidia cursos do SENAI para os líderes operacionais. Conforme o coordenador de produção 1, os treinamentos fazem parte da política empresa e são considerados de fundamental importância para o aperfeiçoamento da mão-de-obra bem como para manutenção das certificações (ISO e QS).

O levantamento das necessidades de treinamento na área produtiva é realizado através de um programa anual, coordenado pela área de RH. Os coordenadores de produção, com o auxílio da avaliação de desempenho de seus subordinados, indicam, por cargo, quais os treinamentos necessários em sua área. Fica ao encargo da área de RH a organização dos cursos (monitores, datas) bem como a administração do banco de dados (matrizes de treinamento), que consiste em um sistema informatizado que controla os treinamentos já realizados e os necessários para cada trabalhador. Os treinamentos são divididos em prioritários e complementares, conforme explica o gerente de DO:

"... prioritários são aqueles que nós, como área de treinamento, temos que priorizar efetivamente a realização porque vão trazer algum benefício a curto prazo ou estão vinculados a algum projeto que esteja sendo implantado. Já os complementares normalmente são algum tipo de informação que vai trazer algum benefício a médio ou longo prazo e tu sabe que precisa ir preparando ou aqueles que envolvam a parte de educação, que não são específicos da função, mas que são de conhecimento mais genérico".

No decorrer do ano, vários cursos são disponibilizados e divulgados através de murais localizados nas fábricas. Além disso, cada trabalhador recebe, periodicamente, junto com o seu contracheque, uma lista dos treinamentos prioritários que ainda não realizou. Os cursos são abertos a todos os interessados e as inscrições podem ser feitas na própria fábrica, quando

circula uma listagem, ou na área de RH. Embora não sejam obrigatórios, a quantidade de horas de treinamentos realizados é um dos critérios da avaliação para a progressão funcional.

"Na medida do possível, a gente estimula, conversa com os coordenadores, dá informação o máximo possível no sentido de dizer o que está faltando para cada pessoa para concluir o seu programa de treinamento, mas a gente não impõe, não convoca as pessoas para o treinamento. Cada um deve buscar a sua formação. Quem quiser participa, que não quiser pode ser prejudicado na avaliação por não ter o treinamento necessário" (gerente de DO).

Os cursos são ministrados em diferentes turnos, conforme a procura, e nas próprias instalações da empresa. Existem três salas de treinamento⁵⁴, localizadas perto do parque fabril, que dispõem de quadro-negro e equipamentos de videocassete e retroprojektor. Normalmente, o funcionário interessado em fazer os cursos deve freqüentá-los fora de seu horário de trabalho (em outro turno), exceto quando se trata daqueles de curta duração (palestras até duas horas, ou aqueles que são divididos em vários encontros de uma hora).

De acordo com o gerente de DO, a **EB** costumava subsidiar integralmente, para todos os funcionários interessados, treinamentos externos, através de cursos ministrados pelo SENAI. No entanto, no ano de 1998, devido a restrições orçamentárias, os cursos foram cancelados, permanecendo somente os treinamentos *on the job*. No segundo semestre de 1999, foi estabelecida uma nova política de treinamento e a empresa passou a investir na formação de monitores internos para que os cursos em sala de aula fossem retomados. Engenheiros, técnicos e coordenadores foram recrutados e, através de cursos de apresentação, dicção e oratória, passaram a ministrar os cursos direcionados à área produtiva. Atualmente, 80% das horas de treinamentos são ministradas pelos monitores internos. A meta da empresa para o ano de 2001 é que a média de horas de treinamento por funcionário, não incluindo o treinamento *on the job*, seja de 24 horas no ano.

⁵⁴ As entrevistas com os trabalhadores da produção foram realizadas nestas salas. São ambientes amplos, com boa iluminação e de fácil acesso aos trabalhadores.

Assim como os treinamentos externos, fazia parte da política da **EB**, antes de 1998, um programa de auxílio à educação, que subsidiava parcial ou integralmente o ensino básico, secundário e superior (na área compatível com a função) para os funcionários interessados. Atualmente, a empresa não dispõe de programas desta natureza, conforme declara o gerente de DO: "Apesar de ser a filosofia da empresa, hoje ela não tem condições de oferecer. Então a gente não tem um processo de desenvolvimento muito forte [...] hoje o que a **EB** tem é uma política de treinamento, não de formação e educação. Durante muitos anos teve, parou em 97. A minha meta, e é uma das primeiras coisas a retomar, é o subsídio à formação".

Todos os trabalhadores entrevistados possuem no mínimo o 1º grau completo e já participaram de cursos oferecidos pela **EB**. A maior parte avalia como bom e suficiente os treinamentos recebidos e percebe-se, através de seus relatos, que possuem conhecimento dos procedimentos adotados na empresa quanto a esta questão:

"... acontece que nem agora, no mês passado, que eles deram junto com o contracheque os cursos que, no caso, eu preciso fazer. Eles te dão ou então tu vai no RH e o Tarso baixa no computador e te mostra, te diz o que tu precisa fazer. Além dos que tu precisa tu também pode fazer qualquer um que tu quiser, é só ir lá e te inscrever. Eu sou montadora mas me inscrevi agora pra fazer o CNC" (montadora).

"Aqui tem todo tipo de treinamento, eles dão todos os cursos básicos que é interpretação de desenho, retífica, cursos para as máquinas. Disso a gente não pode se queixar. Se eu achar que é bom pra mim eu posso fazer. [...] quanto mais o cara for qualificado nos cursos, vai pegando máquinas mais difíceis e daí também pode aumentar o salário dele" (montador).

"Eu fiquei uns três dias com o rapaz do setor onde eu estou, o líder, ele que me acompanhou e me deu toda uma orientação, despejou uma série de informações e aquilo que eu pude captar, ótimo, e aquilo que não, na medida que fui executando ele foi me corrigindo. Tive uma boa orientação. [...] tivemos também uma palestra sobre segurança, sobre os tipos de equipamentos. Tem também outros cursos que eu vi no mural, mas ainda não fiz nenhum" (montador – trabalhador temporário – 15 dias de empresa).

A queixa de alguns dos entrevistados se refere ao horário de realização dos cursos que, em sua maioria, são fora do horário de trabalho, conforme menciona o operador polivalente I (2): "Eu já podia ter feito o curso de CNC, mas eu moro longe, em Novo Hamburgo, aí não teve como fazer. O horário do curso aqui era meio-dia e eu soltava às sete da manhã, tinha que ir para casa, dormir e voltar. Não deu para fazer". Apesar de mostrarem-se satisfeitos quanto ao treinamento recebido, a maioria dos trabalhadores entrevistados (aqueles que se encontram na empresa há mais tempo) julga que os cursos do SENAI, oferecidos pela empresa antigamente, eram melhores em termos de qualidade bem como em relação à sua validade, já que o certificado desta instituição é reconhecido por todas as empresas. O eventual cancelamento de cursos marcados, devido à impossibilidade de comparecimento dos monitores, também é destacado, conforme os relatos abaixo:

"... os professores são daqui, não é que nem era antes que era professor do SENAI. Eu já fiz curso do SENAI e é bem melhor. [...] mesmo porque tu vai pegar um certificado do SENAI e daí vale pro currículo" (operador polivalente I (1)).

"Eu já cheguei a fazer 15 cursos aqui dentro. Eu aprendi bastante, eu como entrei aqui e não sabia nada, não sabia nem como pegar um instrumento na mão, pra mim foi ótimo. A diferença é que na época que eu fiz era com professor do SENAI e agora é com pessoal daqui mesmo. Então antigamente ganhava o certificado do SENAI [...] Eu tenho certificados que eu posso usar em qualquer empresa e eu não sei se numa empresa vai ter a mesma validade o certificado da **EB**. [...] Às vezes até é motivo de brincadeira, assim: o fulano aquele que trabalha ali fica falando lá pra gente e até parece que entende alguma coisa. O pessoal meio que duvida da capacidade das pessoas porque tu conhece, sabe, é aqui de dentro" (operador polivalente II (3)).

"Poderia ser melhor, que nem o pessoal diz como era antes, que era pelo SENAI. Também tem que às vezes a pessoa tá lá dentro da fábrica, tá com problema e não pode dar o curso, daí é adiado e se fosse uma pessoa de fora isso não ia acontecer" (operador polivalente I (2)).

A política da **EB** quanto à qualificação de sua mão-de-obra encontra-se voltada aos treinamentos *on the job* e em salas de aula, buscando atender às exigências das certificações de qualidade. Embora não esteja

investindo, atualmente, em programas de formação educacional, o que também é salientado como 'falta' nas entrevistas com os trabalhadores, os cursos disponibilizados pela empresa propiciam a preparação do funcionário para assumir postos de trabalho mais complexos, bem como a aquisição de conhecimentos não diretamente vinculados ao cargo ocupado. Neste aspecto, além do treinamento, pode-se verificar iniciativas de desenvolvimento profissional através da difusão do conceito de polivalência adotado na empresa.

Remuneração

O desenvolvimento da polivalência do trabalhador encontra-se vinculado à estratégia de remuneração adotada na **EB**, denominada, conforme o gerente de DO, de Remuneração por Habilidades. De acordo com o conceito de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a remuneração por habilidades recompensa os trabalhadores pelos conhecimentos adquiridos e aptidões pessoais aplicadas ao trabalho, associando os aumentos salariais diretamente a um processo de certificação pelo qual o indivíduo demonstra o domínio do conhecimento. Embora na **EB** a estratégia de remuneração não esteja somente vinculada à aquisição de conhecimentos, já que também privilegia outros aspectos, como tempo de permanência entre as faixas salariais, horas de treinamento e comportamento no trabalho, os aumentos salariais também são decorrentes da capacidade e habilitação do indivíduo para operar vários postos de trabalho, justificando, conforme o gerente de DO, a denominação utilizada pela empresa.

"O nosso sistema de remuneração é complexo, é um processo diferente porque normalmente as empresas pagam por cargo e isso deixa de pagar por cargo e passa a pagar por pessoa. Cada pessoa é avaliada pela qualificação que ela tem e não só pelo tempo que ela está aqui dentro. Um funcionário que tem três anos de empresa pode ganhar muito mais do que um que tenha cinco ou dez, depende de quanto ele, por um lado, se interessa e se qualifica, porque isso acontece, e por outro da capacidade dele. Se um é mais capaz que o outro parece justo que ele receba mais que o outro, pelo menos no sistema capitalista" (gerente de DO).

A atual estratégia de remuneração, juntamente com o plano de carreira, está em funcionamento na **EB** há cerca de um ano e meio. Apesar de os cargos operacionais continuarem sendo uma referência para a remuneração dos trabalhadores, a criação das faixas salariais entre os mesmos permite uma maior flexibilidade na medida em que compensa, gradualmente, o desenvolvimento da polivalência. "Tu tens vários salários para um cargo, tu podes ter um operador polivalente I que ganhe R\$ 500,00, um que ganhe R\$ 600,00, outro que ganhe R\$ 700,00. Então o salário é compatível com a polivalência dele" (coordenador de produção 2).

Antes de implantar o novo sistema, a empresa adotava a remuneração por mérito, na qual o trabalhador recebia acréscimos salariais conforme o tempo de empresa e, eventualmente, por desempenho superior. No período da crise financeira, de 1998 a meados de 1999, os aumentos salariais foram cancelados e o novo projeto de remuneração passou a ser elaborado. Conforme o gerente de DO, a implantação da nova sistemática de remuneração exigiu um investimento financeiro muito grande em uma época em que a empresa ainda se encontrava em uma situação difícil, já que foi necessário realizar ajustes nas distorções existentes entre os salários até então praticados: os salários considerados superiores em relação ao novo plano não podiam ser reduzidos, foi necessário conceder aumentos salariais para aqueles indivíduos que, pelo grau de polivalência, estavam percebendo valores inferiores ao que previa o plano. No entanto, este investimento propiciou uma melhora no clima de trabalho, pois os trabalhadores passaram a conhecer e a entender de forma mais clara os critérios utilizados para a progressão funcional com o respectivo aumento salarial.

"Teve um investimento num momento difícil em que a **EB** à luz de qualquer princípio de administração e gestão não poderia ter feito. [...] sanou um câncer que a gente tinha aqui em termos de ambiente e motivação. Ficou uma expectativa que a gente implantaria um novo processo de remuneração, de 98 até o início de 99, uma expectativa e uma pressão, as relações estavam desgastadas, estava tudo muito conturbado. O dia em que nós implantamos esse processo, essa situação acabou. O que a gente sente é que os funcionários se sentem muito justificados, eles sabem as regras do jogo. Muitos não são

aprovados nas avaliações e não têm crescimento salarial, mas as pessoas sentem que foi passado para elas como que a regra funcionava e que se elas não atenderam, que pena, daqui a seis meses tem outra avaliação. Uns ficam chateados, mas eles sabem o que acontece" (gerente de DO).

Nas entrevistas com os trabalhadores, percebe-se que os mesmos conhecem as "regras" da estratégia de remuneração, a qual encontra-se vinculada ao plano de carreira. Embora revelem alguns descontentamentos, como o desenvolvimento da polivalência ficar muito condicionado às necessidades da produção, a existência de alguns casos em que a promoção de um determinado trabalhador não obedeça rigorosamente aos critérios estabelecido no plano de carreira, bem como a avaliação do trabalhador ficar muito condicionada à decisão do gerente industrial ao invés do coordenador de produção, conforme relatado na seção anterior, os entrevistados são favoráveis à atual estratégia de remuneração utilizada pela empresa. O relato do operador polivalente II (1) ilustra esta posição:

"A gente ficou um tempo sem ter aumento, foi quando deu o problema com a GM e daí foi um monte de gente pra rua e terminou tudo, não tinha mais promoção, não tinha mais curso, não tinha mais nada. Daí em 99 botaram esse plano e eu acho bom porque mesmo os caras que não ganham, que não passam na avaliação, os caras têm aquela esperança, eles sabem o que vão ter que fazer para ganhar um salário melhor. [...] tem empresa que tu trabalha aí e não tem certeza nenhuma se um dia o teu salário vai aumentar, só quando eles acharem que devem te dar é que eles dão. Então aqui, pelo menos, mesmo que o cara não ganhe, ele tem aquela expectativa, ele sabe porque não ganhou e vai tentar, vai fazer alguma coisa. Aqui tem um plano de carreira e se tu for mais polivalente e tiver feito tudo certo que está no plano tu vai ganhando mais, vai subindo".

A elaboração da tabela salarial para os cargos operacionais e para suas diversas faixas foi baseada em diversas pesquisas salariais, tendo como principal fonte a pesquisa realizada pela GM para o complexo industrial de Gravataí/RS, na qual participaram nove empresas do ramo automobilístico consideradas de primeira linha neste segmento. Os salários praticados na

empresa na área produtiva, em geral, são superiores à média praticada no mercado⁵⁵.

No âmbito da remuneração variável, a **EB** adotava, até meados de 1998, um plano de participação nos lucros e resultados, baseado em metas (produtividade, sucata, qualidade entre outras) estabelecidas por fábrica. Conforme o gerente de DO, apesar de continuar fazendo parte da política da empresa, atualmente, este plano não está em funcionamento, tendo em vista as dificuldades financeiras ainda persistentes, e não há previsão, a curto prazo, para que o mesmo volte a ser praticado.

Os benefícios sociais também fazem parte de estratégia de remuneração da **EB**. A empresa oferece a todos os trabalhadores os seguintes benefícios relacionados abaixo.

1. Plano de saúde – convênio com o plano de saúde Sul América (atendimento médico, ambulatorial, exames e hospitalização), extensivo aos dependentes. É cobrada uma taxa de R\$ 6,00 por pessoa. Benefício não extensivo aos trabalhadores temporários.

2. Atendimento médico e ambulatorial na empresa – o serviço médico funciona nove horas por dia e o serviço de enfermagem 15 horas por dia.

3. Atendimento odontológico –sem custo para o funcionário e extensivo ao cônjuge.

4. Farmácia - convênio com uma ampla rede de farmácias, credenciadas ao Hipercheque⁵⁶, que proporciona aos empregados um cartão de crédito, com carência de 40 dias para pagar, além de serviço de tele-entrega. Dispõe também de convênio com a farmácia do SESI para a compra de medicamentos, mediante desconto em folha.

5. Seguro de vida em grupo – o plano de saúde está vinculado a uma apólice de seguro de vida com cobertura em casos de acidentes graves

⁵⁵ Pesquisa Salarial – salários praticados por algumas das empresas pesquisadas (1999). Material de apoio **EB**.

com afastamentos ou morte. O valor do prêmio é de 100 vezes o valor da taxa do plano de saúde.

6. Restaurante – os empregados dispõem de dois restaurantes cujo serviço é terceirizado. O custo de cada refeição para a empresa é de R\$ 2,40 e para os funcionários operacionais o custo mensal fica em torno de R\$ 20,00. Os funcionários contribuem com, no máximo, 3% do salário.

7. Vale-transporte – a empresa oferece duas opções de transporte: o vale-transporte normal e os ônibus contratados pela empresa que fazem as linhas intermunicipais.

8. Adiantamento salarial – salário pago em duas parcelas: dia 15 de cada mês adiantamento quinzenal correspondente a 30% do salário base e o restante no último dia do mês.

9. Programa de incentivo à presença – consiste no oferecimento de um subsídio de 50% no custo do transporte para aqueles funcionários que não faltam ao trabalho.

10. Ajuda de custo empregado-estudante⁵⁷ – para os empregados que percebem até cinco salários mínimos e que estejam matriculados em estabelecimento de ensino oficial, é concedida uma ajuda de custo, paga em duas parcelas, correspondente cada uma a 50% do salário mínimo vigente.

11. Associação de funcionários – a sede da associação é localizada nas dependências da empresa e oferece acomodações com churrasqueiras, salão de festas, salas de jogos, televisão e som ambiente. Dispõe, também, em município próximo à capital, de uma sede campestre com quiosques e churrasqueiras, playground e cancha de futebol. Ambas podem ser reservadas para a realização de eventos, sem cobrança de taxa para sócios e dependentes. Os sócios também dispõem das seguintes vantagens: promoção de venda de produtos variados com desconto em folha, bônus de supermercado,

⁵⁶ Empresa administradora de convênios firmados entre empresas e farmácias.

⁵⁷ Conforme Acordo Coletivo da categoria.

empréstimos financeiros com desconto em folha (para funcionários que tenham mais de um ano de empresa) e a sacola econômica do SESI (com subsídio caso o funcionário não apresente faltas sem justificativa).

7.4 Análise dos Resultados

No ano de 1999, com o término da aliança estratégica com a empresa americana e a conseqüente troca acionária, a **EB** passou por sérias dificuldades financeiras que implicaram drásticas transformações em sua estrutura e suas políticas. Foi uma época marcada por demissões em massa e constantes conflitos com o Sindicato dos Trabalhadores. Durante o período de um ano, foram canceladas diversas atividades e práticas que até então configuravam a política de RH, como os treinamentos externos, os subsídios à formação profissional, os aumentos salariais e as promoções. Isso resultou em um ambiente de trabalho marcado por grande insatisfação do quadro funcional, bem como uma falta de credibilidade em relação à empresa por parte dos trabalhadores.

Após o ápice da crise financeira, algumas medidas passaram a ser tomadas com vistas a estabelecer uma nova política de gestão para reverter o quadro existente. Com a criação da área de Desenvolvimento Organizacional, a área de RH passou a assumir um maior espaço e autonomia na organização, buscando desenvolver suas atividades de uma forma mais alinhada e integrada com as estratégias da empresa. De acordo com o gerente de DO, apesar das dificuldades enfrentadas, as mudanças propiciaram a adoção de um "estilo de gestão mais transparente", resultando em uma maior atuação da área de RH, bem como em um ambiente de trabalho mais propício para o crescimento organizacional.

O investimento em tecnologia de ponta e a utilização de modernos métodos de gestão evidenciam a preocupação da **EB** de estar em sintonia com as exigências impostas por um mercado competitivo. No parque fabril predominam a organização do trabalho em células e a utilização de

equipamentos computadorizados, os quais representam 70% do maquinário total. A **EB** possui certificação ISO 9001 e QS 9000 e concentra grande parte de seus esforços, no que se refere às políticas de treinamento e desenvolvimento, à manutenção das certificações, procurando manter-se competitiva no segmento em que atua. Encontra-se, assim, em consonância com as empresas consideradas de primeiro nível no segmento de autopeças, com investimentos em tecnologia de ponta e seguindo metodologias voltadas à qualidade de produtividade, conforme diagnóstico da pesquisa realizada pelo DIEESE (1998).

A empresa adota diversas formas de flexibilidade do trabalho. A flexibilidade numérica (externa e interna), a flexibilidade funcional e prática de externalização de atividades permitem uma maior agilidade de resposta frente às exigências de clientes e às oscilações do mercado.

Embora não atue em um segmento que possa ser considerado sazonal, o fluxo de produção acompanha a situação do mercado automobilístico, podendo ocorrer oscilações conforme o ritmo da economia. A flexibilidade numérica propicia à empresa lidar com as oscilações da produção e, ao mesmo tempo, manter-se competitiva: através do trabalho temporário (externa), dispõe de mão-de-obra transitória nos períodos de alta produção; com a utilização do sistema de compensação informal e do sistema 6x2 (interna), altera o número de horas trabalhadas, conforme as oscilações da demanda, não precisando recorrer ao regime de horas extras.

Um aspecto a ser ressaltado é a recente utilização do trabalho temporário, em maior escala, para as contratações na área produtiva, já que este tipo de contrato costumava ser mais utilizado na área administrativa. A partir dos depoimentos dos entrevistados, pode-se inferir que, além de ser utilizado para suprir a necessidade de mão-de-obra transitória, também serve de auxílio na avaliação do trabalhador para uma futura contratação em regime normal de trabalho, na eventual existência de vagas; denotando, assim, a grande flexibilidade que este tipo de contratação propicia à empresa.

A forma como a **EB** vem lidando com as práticas de flexibilidade numérica interna também merece destaque. Após uma tentativa sem sucesso, em 1998, de implantação do Banco de Horas seguindo as formalidades previstas na Lei, a empresa optou pela adoção de um sistema informal de compensação de horas. Essa sistemática de trabalho foi sendo introduzida gradativamente e seu funcionamento está baseado em uma relação de colaboração entre empresa (na pessoa do coordenador) e subordinado: ambas as partes, mediante negociação, podem usufruir a compensação de horas. Não há uma unanimidade entre os trabalhadores entrevistados quanto à avaliação desta prática, muito embora grande parte mencione a preferência pelo regime de hora extra, que ficou restrito somente aos casos em que a necessidade de horas adicionais seja decorrente de um significativo aumento de produção⁵⁸. Apesar da lógica do funcionamento do sistema de compensação ser equivalente a do Banco Horas, este último provoca nos trabalhadores um sentimento de obrigação, o qual deixa de prevalecer, pelo menos explicitamente, com a atual sistemática adotada. A **EB** optou por negociar diretamente com os trabalhadores, sem a intervenção do sindicato, apostando em uma relação de colaboração informal em detrimento da oficialização. Percebe-se que a atual sistemática vem respondendo satisfatoriamente às necessidades da empresa, já que não está em seus planos, pelo menos a curto e médio prazo, tentar a implantação do Banco de Horas.

O sistema 6x2 é outra prática adotada com vistas a responder as oscilações da demanda; o qual, por sua vez, causa um maior descontentamento entre os funcionários, não só pelo não recebimento de horas extras, mas também pela alternância do horário de trabalho, principalmente no caso do folguista. Apesar da resistência de alguns trabalhadores quando da sua implantação, em 1998, a empresa não teve maiores dificuldades na introdução do 6x2, tendo em vista as novas contratações que estavam sendo realizadas na época⁵⁹. Em relação ao posicionamento do Sindicato dos Trabalhadores, apesar da

⁵⁸ Durante o período da coleta de dados, alguns setores das fábricas de Bombas e de Pinhão e Cremalheira estavam trabalhando em regime de hora extra.

negociação sem êxito entre as partes, o mesmo não causou maiores problemas tendo em vista a criação de novas vagas decorrente da utilização desta metodologia de trabalho. Tal situação ratifica as observações de Lagos (1994) de que o debate acerca da flexibilidade numérica interna é menos controvertido do que o relativo à flexibilidade numérica externa, já que, de certa forma, este tipo de prática é aceita pelos sindicatos quando se refere à idéia de uma equidade na participação no emprego com a criação de novos postos de trabalho.

A **EB** repassa a terceiros aquelas atividades consideradas bem específicas e situadas fora de sua atividade principal. Além do fator relativo à redução de custos e à maior agilidade, a motivação para a adoção deste tipo de estratégia reside na praticidade, no não envolvimento em processos que necessitam de um gerenciamento específico e na possibilidade de dispor de um serviço de melhor qualidade. O receio da empresa com a adoção de práticas de terceirização pode ser justificado com a experiência não exitosa na área de departamento de pessoal. Na época, a motivação principal para a externalização desta atividade estava calcada na redução de custos com o enxugamento do quadro. No entanto, a empresa deparou-se com grandes problemas referentes tanto à falta de gerenciamento da contratada, como à qualidade do serviço prestado. Tal situação assemelha-se aos resultados da pesquisa realizada por Leite, J. (1997), já que a falta de capacitação dos terceiros e a perda de qualidade estão entre os principais problemas enfrentados pelas organizações com esta estratégia, demandando, assim, um maior cuidado na sua utilização.

Muito embora a atividade de recrutamento e seleção, dentre os serviços atualmente terceirizados, receba uma maior atenção e preocupação no que diz respeito à necessidade do estabelecimento de parcerias, conforme as idéias propostas por Giosa (1997) e Leiria e Saratt (1996), há que se destacar que a relação da **EB** com as consultorias de RH não se configura nestes termos. Conforme o gerente de DO, as consultorias apresentam dificuldades de

⁵⁹ Aos novos funcionários que estavam admitidos era informado que trabalhariam nesta sistemática (revezamento de turnos) por um determinado tempo.

adaptação à realidade da empresa e não possuem a preocupação de manter a qualidade do serviço oferecido, inviabilizando assim, uma relação de parceria. Além disso, o trabalho que vem sendo prestado não está correspondendo às expectativas da empresa, ocasionando, até mesmo, problemas decorrentes do mau funcionamento do processo seletivo. Mesmo diante das dificuldades, a empresa não pensa em reverter o processo de terceirização, denotando, assim, a situação mencionada por Faria (1994), de que, para muitas empresas brasileiras, a estratégia de terceirização é adotada com o objetivo primordial da redução de custos a curto prazo e não da obtenção de um serviço de melhor qualidade que propicie ganhos a longo prazo. Percebe-se, ainda, uma falta de visão estratégica da empresa acerca do processo de provisão de RH. Organizações que buscam tornar a área de RH mais estratégica e essencial para o crescimento organizacional, como é a intenção declarada na **EB**, precisam investir no desenvolvimento de todos os seus subsistemas.

A flexibilidade funcional está difundida através do conceito de polivalência, significando um processo de habilitação do funcionário para desenvolver diferentes atividades em diversos postos de trabalho. A forma como é organizada a produção, através de células, e a existência de máquinas de diferentes níveis de complexidade são fatores que propiciam a mobilidade dos trabalhadores, configurando o trabalho polivalente.

A situação dos operadores corresponde ao conceito de polivalência mencionado por Salerno (1994), já que estes trabalhadores passam a operar postos de trabalho cada vez mais complexos – daqueles em que predominam máquinas convencionais até aqueles onde as máquinas são computadorizadas ou robotizadas - os quais exigem uma maior qualificação no que se refere tanto ao conhecimento técnico e operacional dos equipamentos (troca de ferramentas, conhecimentos de programação), como ao tempo de experiência para a sua operação satisfatória. Pode-se perceber que tal situação também está alinhada com os conceitos apresentados por Machado (1992), para quem, uma atividade de caráter polivalente exige, dentre outras habilidades, a

possibilidade de transferência de conhecimentos e experiências em diferentes situações, bem como a manipulação de diferentes instrumentos úteis a um leque amplo de tarefas.

Já no caso dos montadores, a aplicação da flexibilidade funcional fica um pouco mais restrita, já que as atividades de montagem são bem similares, exceto a última etapa do processo, que exige, além das habilidades manuais, conhecimentos de informática para a operação do banco de testes. Neste caso, o montador irá desenvolver sua polivalência na medida em que vai atuando na montagem de diversos componentes de uma determinada linha. No entanto, por se tratar de atividades que não diferem em nível de complexidade, conforme mencionado pelos próprios coordenadores de produção, configura mais a multifuncionalidade, de acordo com o conceito de Salerno (1994), do que um trabalho polivalente (Machado, 1992; Salerno, 1994).

Um aspecto que evidencia tal situação é o fato da carreira de montador possuir menos faixas para progressão funcional do que a de operador. Conforme o coordenador de produção 2, este fato é decorrente da própria natureza do cargo. Os trabalhadores entrevistados julgaram que o cargo de montador é menos valorizado na empresa devido à menor complexidade do processo de montagem se comparado ao de usinagem. No entanto, discordam desta situação, já que a mesma ocorre independente da capacidade do funcionário, ou seja, um montador também pode ser capaz, através de treinamento, de operar diversas máquinas, realizando diferentes atividades em termos de complexidade. Apesar de a montagem envolver atividades manuais, que exigem basicamente habilidade motora (motricidade fina) e atenção, infere-se que tal situação possa ser agravada devido à forma como é organizada esta atividade, ou seja, em linhas de montagem (o montador desenvolve sua atividade em várias etapas do processo de uma única linha de produtos). Caso a mesma fosse organizada em células, os montadores poderiam atuar na montagem de diferentes componentes das diversas linhas, tornando, assim, a atividade de

montagem um pouco mais abrangente e propícia à aplicação da flexibilidade funcional.

A polivalência na **EB** encontra-se vinculada ao plano de carreira, à política de treinamento e à estratégia de remuneração adotada. Os critérios utilizados para a progressão funcional do trabalhador envolvem, dentre outros, as horas de treinamentos realizados e o número de postos de trabalho dominados pelos mesmos. Desta forma, na medida em que o trabalhador desenvolve a sua polivalência, através dos treinamentos recebidos, possui a oportunidade de ser promovido na carreira (progressão horizontal e vertical) com o respectivo incremento salarial.

A estrutura de cargos existente na empresa, que possibilita a movimentação entre faixas conforme o grau de complexidade das atividades desenvolvidas, bem como a estratégia de remuneração utilizada, que prevê os respectivos acréscimos salariais conforme o grau de polivalência do trabalhador, são aspectos que corroboram as constatações de alguns autores (Leite, M., 1997; Roesch, 1995; Atkinson, 1988), quando mencionam as mudanças esperadas na estratégia de RH com a adoção da flexibilidade funcional. Embora a presente pesquisa se caracterize como um estudo seccional, privilegiando tão-somente a análise de um momento específico da realidade das organizações, pode-se dizer que a adoção da flexibilidade funcional na **EB** se reflete nas práticas de RH, principalmente com a instituição do novo plano de carreira e política salarial em 1999.

Os trabalhadores entrevistados avaliam a polivalência de forma positiva; tanto no que se refere à possibilidade de atuar em diversas atividades, fazendo com que o trabalho não se torne tão repetitivo, como ao fato de a mesma estar vinculada às promoções. Entretanto, grande parte dos entrevistados menciona que a ampliação da polivalência fica muito condicionada às variações de produção, o que pode prejudicar na avaliação dos trabalhadores para eventuais promoções.

Muito embora seja plenamente justificável o descontentamento de alguns trabalhadores quanto a este aspecto, há que se destacar o objetivo principal que motiva a adoção da flexibilidade funcional por parte das organizações, ou seja, responder de forma competitiva às alterações impostas pelo mercado (Atkinson, 1988; Gadrey, 1991). Assim, o trabalho polivalente difundido na **EB** possibilita à empresa contar com uma mão-de-obra capacitada para atuar em diversas etapas da produção, facilitando a mobilidade de postos entre os trabalhadores, permitindo, assim, uma maior rapidez de resposta diante das demandas do mercado.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, percebe-se que as iniciativas que vêm sendo tomadas pela **EB**, ainda que em pequenas proporções, tendo em vista as dificuldades financeiras ainda persistentes, têm propiciado uma maior atuação da área de RH, bem como um alinhamento de suas políticas com as estratégias da organização. O projeto de Desenvolvimento de Lideranças, a implantação da rotina de reuniões semanais e a estratégia de remuneração configuram ações neste sentido.

De acordo com o gerente de DO, a área de RH está migrando para um modelo de consultoria interna, atuando de forma mais integrada com os demais setores da empresa, buscando, assim, responder às reais necessidades da organização. Tal conduta vai ao encontro do novo papel da área de RH, proposto por Orlickas (1998), frente às atuais exigências do contexto organizacional. De acordo com a autora, além da desburocratização e descentralização da área de RH, o modelo de Consultoria Interna resulta em uma maior atuação dos profissionais de recursos humanos, que passam a assumir a função de consultor interno, adquirindo um papel estratégico na organização.

Muito embora os esforços da empresa estejam voltados ao estabelecimento de um RH estratégico, que atenda de forma satisfatória às demandas dos demais setores, e que propicie tanto o crescimento da organização como dos indivíduos que a constituem, há que se destacar que algumas práticas adotadas não condizem com o discurso em vigor. A

terceirização do subsistema de provisão de RH, da forma como está sendo conduzida, e o trabalho temporário são exemplos de medidas adotadas com vistas essencialmente à redução de custos a curto prazo, não caracterizando ações voltadas ao crescimento da organização e, muito menos, dos indivíduos.

A **EB** adota uma política de treinamento vinculada à polivalência, disponibilizando a todos os trabalhadores, além do treinamento *on the job*, cursos em sala de aula, ministrados por profissionais da empresa. Atualmente, não oferece subsídios para a formação educacional, justificando assim, conforme o gerente de DO, a denominação de política de treinamento e não de desenvolvimento. No entanto, tendo em vista que os cursos técnicos propiciam a aquisição de conhecimentos não diretamente relacionados ao cargo ocupado (situação evidenciada no caso de montadores que fazem o curso de operação de CNC), bem como o fato de o desenvolvimento da polivalência, através do treinamento *on the job*, preparar o funcionário para assumir postos de trabalho mais complexos, pode-se caracterizar, conforme os conceitos de Carvalho (1999) e Albuquerque (1999), práticas também voltadas ao desenvolvimento profissional.

Percebe-se que as ações voltadas à capacitação da mão-de-obra na **EB** são motivadas tanto pela flexibilidade funcional desejada pela empresa, como pela preocupação na manutenção das certificações de qualidade. Este último aspecto corrobora o constatado por Rabelo et al. (1995) de que o aumento dos investimentos em treinamento da mão-de-obra direta é decorrente, principalmente, da efetivação dos programas de qualidade visando à obtenção e à manutenção de certificações. No entanto, independente das motivações que levam às organizações a investirem em políticas dessa natureza, se forem bem direcionadas e apresentarem resultados satisfatórios quanto ao desenvolvimento da empresa e de seus profissionais, acredita-se que sejam igualmente válidas e oportunas.

Por sua vez, a política de remuneração, apesar de a estratégia utilizada pela **EB** não configurar a remuneração por habilidades, conforme o

conceito de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), recompensa os trabalhadores pelo desenvolvimento da polivalência. Neste sentido, tanto o novo plano de carreira como a estratégia de remuneração adotada pela empresa apresentam-se coerentes com a flexibilidade funcional. Apesar da insatisfação percebida entre alguns dos trabalhadores entrevistados no que se refere, dentre outros aspectos, à existência de casos em que não são obedecidas as regras estipuladas para a promoção, percebe-se que a possibilidade da progressão funcional com o respectivo incremento salarial é um fator que também os incentiva os trabalhadores ao exercício da polivalência. Tal situação confirma as constatações de Atkinson (1988) de que a adoção de estratégias mais flexíveis de remuneração pode estimular a flexibilidade funcional.

A utilização da flexibilidade numérica externa, através do trabalho temporário, predomina na contratação de montadores. A contratação de operadores neste regime de trabalho acontece eventualmente e, quando ocorre, o contratado, na maioria das vezes, é ex-funcionário da empresa que já trabalhou na função de operador. A flexibilidade funcional, por sua vez, apesar de ser difundida em todo o processo produtivo, é mais restrita para o cargo de montador, conforme já mencionado. Embora a flexibilidade numérica interna (o sistema 6x2 e a compensação informal de horas) seja aplicada para todos os trabalhadores, independente do cargo ocupado, a função de montador na **EB**, tendo em vista o menor grau de complexidade que envolve suas atividades, encontra-se mais propícia para a utilização da flexibilidade numérica externa. Percebe-se que o trabalhador que ocupa o cargo de montador encontra-se em uma situação menos favorável, se comparada a do operador, podendo, diante deste contexto, fazer parte do contingente de trabalhadores periféricos, de acordo com os conceitos de Atkinson (1986; 1988), caracterizando, assim, uma segmentação da força de trabalho. Entretanto, é oportuno destacar que não há uma diferenciação de tratamento entre montadores e operadores no que se refere à política de treinamento/qualificação adotada na empresa. Em termos de

políticas de RH, o que caracteriza a segmentação, neste caso, é a pouca amplitude de ascensão profissional no cargo de montador.

A **EB** opta pela utilização de grande parte das formas de flexibilidade, evidenciadas no marco teórico, para enfrentar as oscilações da demanda e manter-se competitiva no mercado em que atua. A flexibilidade numérica e a prática de externalização de atividades são motivadas, principalmente, pela redução de custos fixos que as mesmas proporcionam em curto prazo. A flexibilidade funcional, por sua vez, insere-se em uma visão mais estratégica da empresa, já que os ganhos obtidos com a sua utilização são decorrentes do investimento em ações voltadas à capacitação de mão-de-obra, bem como a uma estratégia de remuneração condizente com sua lógica de funcionamento. Desta forma, este tipo de flexibilidade, através da polivalência, ao mesmo tempo em que vem respondendo satisfatoriamente às necessidades da **EB** de dispor de uma mão-de-obra flexível, permitindo um melhor aproveitamento da mesma, também propicia aos trabalhadores a aquisição de novas habilidades, que irão refletir positivamente na sua qualificação, bem como na oportunidade de ascensão profissional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo retoma alguns pontos detalhados no decorrer do trabalho e tece, brevemente, comparações quanto às formas de flexibilidade existentes nas duas empresas estudadas, a título de considerações e conclusões finais. Apresenta, ainda, sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

O objetivo desse estudo foi o de identificar quais as formas de flexibilidade do trabalho que vêm sendo adotadas por empresas do setor metal-mecânico gaúcho, bem como verificar e avaliar a possível relação entre formas de flexibilização e políticas de qualificação/treinamento e remuneração dos trabalhadores em duas organizações. A pesquisa foi realizada em duas etapas visando ao alcance dos objetivos propostos.

A partir dos resultados da pesquisa de levantamento de dados, verificou-se, dentre as formas de flexibilidade do trabalho, a predominância da flexibilidade funcional, através da multifuncionalidade, e das práticas de externalização de atividades, mediante terceirizações.

Com relação à flexibilidade numérica, no caso brasileiro, algumas mudanças recentes na legislação, como a Lei n.º 9.601 de 1998, que ampliou as condições de utilização do Contrato de Trabalho por Prazo Determinado e instituiu o Banco de Horas, corroboram as constatações da crescente desregulamentação do mercado de trabalho (Atkinson 1988, Gadrey 1991), permitindo, desta forma, um maior poder de barganha para os empregadores alcançarem a tão desejada flexibilidade. Entretanto, de acordo com os resultados

obtidos, as formas de flexibilidade numérica (interna e externa), com exceção do trabalho temporário, são difundidas em um número reduzido de empresas. No caso do Banco de Horas e do CTPD, infere-se que tal situação possa ser decorrente da recente criação da legislação que os disciplina, bem como da necessidade imposta pela Lei de negociação com o sindicato dos trabalhadores, o qual se posiciona contra a adoção de tais práticas. Entretanto, é importante observar que, para o Banco Horas, foram consideradas somente aquelas empresas que o adotam de acordo com as formalidades legais. Sendo assim, há indícios de que sistemas informais de compensação de horas, como ocorre na **EB**, estejam sendo utilizados pelas organizações, não seguindo necessariamente as exigências contidas na legislação trabalhista.

Quanto às práticas de externalização, as empresas pesquisadas, em sua maioria, recorrem à terceirização de atividades que, tradicionalmente já há algum tempo, vêm sendo repassadas a terceiros, como segurança patrimonial, restaurante e limpeza e conservação, entre outras. Esses resultados permitem concluir que a prática de terceirizar atividades, sob o ponto de vista estratégico, não vem sendo tão difundida como propõem alguns autores (Leiria e Saratt, 1996; Giosa, 1997). Nas empresas investigadas, o repasse de atividades possui pouca relevância em termos de estratégia e de estabelecimento de parcerias, estando mais relacionado à subcontratação de prestadoras de serviços, não caracterizando-se, assim, como uma prática moderna de administração.

Partindo-se para uma análise final dos dois casos estudados, faz-se uma breve comparação sob a ótica das formas de flexibilidade do trabalho existentes nas duas organizações. Para tanto, é importante destacar que, embora ambas as empresas pertençam ao setor metal-mecânico, possuem características distintas quanto a diversos aspectos, conforme demonstrado no Quadro 10.

QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS 'EA' E 'EB'

EMPRESA	EA	EB
CARACTERÍSTICAS		
Subsetor	Bens de Capital Mecânicos	Autopeças
Fluxo da produção	Acompanha a safra agrícola; sazonalidade (alta produção nos meses de outubro a março, baixa produção nos demais)	Acompanha situação do mercado automobilístico (queda de produção nos meses de dezembro a fevereiro)
Tecnologia utilizada na produção	Predominam máquinas mecânicas (tornos, fresas, viradeiras, etc.); apenas duas máquinas com CNC	Predominam máquinas computadorizadas (CNC's, centros de usinagem, máquinas robotizadas)
Organização da produção	Do tipo funcional, conforme similaridade das máquinas	Células de produção (usinagem) e linhas de montagem
Política de Qualidade	Não desenvolve ações nesse sentido	Certificação ISO 9001 e QS 9000; CEP; MASP

FONTE: Dados da pesquisa.

As duas empresas apresentam um perfil condizente com o estudo realizado pelo DIEESE (1998), no que diz respeito às características de seus respectivos setores: a **EA** apresenta uma estrutura familiar e baixa utilização de novas tecnologias e técnicas organizacionais; a **EB** opera com tecnologia de ponta e investe em princípios da qualidade.

As duas empresas, para que possam se manter competitivas no mercado em que atuam, adotam variadas formas de flexibilidade para enfrentar as oscilações da demanda (Quadro 11).

Com relação à flexibilidade numérica interna, nas duas empresas está presente a preocupação com os custos decorrentes das horas extras: a **EA**, com o Banco Horas, deixou de utilizá-las; a **EB**, com a compensação informal e o sistema 6x2, vem, nos últimos anos, reduzindo consideravelmente o regime de trabalho com horas extras. Nesse sentido, se faz oportuna a referência ao observado por Jager (1999), de que o uso indiscriminado da hora extra já se constitui, nas empresas brasileiras, em uma forma de flexibilização da jornada de trabalho, uma vez que as organizações podem aumentar a produção rapidamente

para atender a uma elevação da demanda, sem que seja necessária a contratação de novos trabalhadores. Nos dois casos estudados, a adoção de formas de flexibilidade numérica interna foi motivada pela possibilidade da redução de custos com o pagamento de horas adicionais, denotando, assim, que as empresas já flexibilizavam suas jornadas de trabalho antes de implantá-las.

QUADRO 11 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE NAS EMPRESAS 'EA' E 'EB'

EMPRESAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE	EA	EB
Externa Flexibilidade Numérica Interna	<ul style="list-style-type: none"> • CTPD • Trabalho Temporário • Banco de Horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho Temporário • Sistema Informal de Compensação de Horas • Sistema 6x2
Flexibilidade Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Multifunção <p><i>"funcionário ser alocado para realizar outras tarefas além daquela para qual foi contratado"</i> (gerente industrial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalência <p><i>"saber trabalhar em vários postos de trabalho"</i> (coordenador de produção 1)</p>
Externalização	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização (segurança patrimonial, serviços jurídicos, restaurante, transporte de cargas) • Subcontratação (repassa cerca de 10% do total das atividades de montagem executadas fora do município) 	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização (segurança patrimonial, restaurante, transporte de cargas, transporte de funcionários, serviços jurídicos, recrutamento e seleção – 80%) • Subcontratação (contratação eventual de serviço de inspeção de peças)

FONTE: Dados da pesquisa.

Na **EA**, verificou-se uma significativa preocupação no sentido de atender, legalmente, às condições estabelecidas para a utilização do Banco de Horas, bem como oficializar, junto ao sindicato dos trabalhadores, a multifunção. No primeiro caso, a empresa obteve a aprovação dos funcionários; muito embora, para tanto, conforme relato dos trabalhadores entrevistados, tenha se utilizado de ações coercitivas. Com relação à multifunção, mesmo não tendo obtido sua aprovação entre os trabalhadores, permanece empregando-a, ainda

que esteja presente o risco das reclamações trabalhistas. A **EB**, por sua vez, não tendo obtido a aprovação do Banco de Horas, apostou em uma sistemática informal de compensação, baseada em um "espírito de troca" (gerente de DO), na qual os trabalhadores também podem usufruir horários mais flexíveis. Esta prática vem apresentando resultados satisfatórios para a empresa e, embora alguns trabalhadores entrevistados mencionem a preferência pela hora extra, não há unanimidade entre eles quanto à avaliação de sua utilização. Percebe-se, aqui, a alternativa encontrada pela **EB** de negociar diretamente com os trabalhadores, sem a intervenção do sindicato; situação evidenciada por Mattoso (1995), como uma das conseqüências dos ajustes que vêm sendo adotados pelas organizações na busca de maior flexibilidade.

As práticas de externalização adotadas nas duas empresas não configuram uma relação de parceria, conforme os conceitos de Leiria e Saratt (1996). Na **EA**, a terceirização é motivada, predominantemente, pela redução de custos com pessoal. Na **EB**, embora o discurso gerencial enfatize a praticidade e a busca de serviços de melhor qualidade como fatores preponderantes na adoção desse tipo de estratégia, a terceirização da atividade de recrutamento e seleção não corresponde a este ponto de vista. O serviço prestado pelas consultorias de RH não vem correspondendo às expectativas da empresa, ocasionando, inclusive, problemas decorrentes de falhas no processo seletivo.

Em relação à flexibilidade funcional, as empresas apresentam situações bem distintas. Na **EA**, a multifunção está associada ao conceito de multifuncionalidade (Salerno, 1993b) e possui, como objetivo primordial, suprir a necessidade de mobilização de mão-de-obra, evitando novas contratações e, assim, possibilitando ganhos a curto prazo. A forma como a produção encontra-se organizada, a inexistência de um RH estratégico com ações voltadas ao desenvolvimento da organização e das pessoas, bem como a estrutura de cargos e salários existente são fatores que impedem que a flexibilidade funcional na **EA** esteja vinculada a uma maior qualificação de sua mão-de-obra direta e a um melhor aproveitamento de seu quadro funcional. Na **EB**, o trabalho polivalente,

ainda que não seja aplicado plenamente para todos os cargos da área produtiva (para os montadores a polivalência é limitada), permite que os trabalhadores desenvolvam novas habilidades, proporcionando uma maior qualificação da mão-de-obra. A política de RH da empresa insere-se em uma perspectiva estratégica e a intenção dos dirigentes é que as funções da área tornem-se cada vez mais alinhadas aos objetivos organizacionais. Embora a **EB** não esteja investindo na formação educacional dos trabalhadores operacionais, a política de treinamento, que privilegia a aquisição de conhecimentos não necessariamente vinculados ao cargo ocupado, configura, também, ações voltadas ao desenvolvimento profissional (Albuquerque, 1999).

A adoção da flexibilidade funcional na **EB** encontra-se associada a um plano sistemático de treinamento e a um plano de carreira, que possibilita aos trabalhadores uma habilitação em postos de trabalho cada vez mais complexos, com a respectiva progressão funcional, bem como associada a uma estratégia de remuneração mais flexível, que prevê incrementos salariais com o desenvolvimento da polivalência; corroborando, assim, as constatações de Roesch (1995) e Leite, M. (1997), quando mencionam as modificações esperadas na estratégia de RH com a adoção desta forma de flexibilidade. A utilização de estratégias de remuneração mais flexíveis com o objetivo de estimular a flexibilidade funcional, conforme referido por Atkinson (1986; 1988), também está caracterizada no caso da **EB**. É importante destacar que a organização da produção na **EB** (em células), bem como o maquinário utilizado (máquinas com diferentes níveis de complexidade) propiciam o trabalho polivalente, ao contrário do que acontece na **EA**.

Nas duas empresas, a flexibilidade numérica interna é aplicada a todos os trabalhadores da área produtiva. Já a flexibilidade numérica externa, embora não seja restrita a determinados cargos, é utilizada, com maior frequência, para aqueles cujas funções são menos complexas e que não exigem uma maior qualificação: na **EA**, as contratações via CTPD e trabalho temporário predominam no cargo de auxiliar de produção; enquanto que, na **EB**, o trabalho

temporário é mais utilizado na contratação de montadores. Quanto às práticas de treinamento, às exigências de qualificação e aos salários praticados, nas duas empresas, o trabalhador temporário e o em CTPD (**EA**) recebem o mesmo tratamento que aquele em regime normal de trabalho. Com relação à flexibilidade funcional, a multifunção na **EA** é extensiva a todos os trabalhadores; já na **EB**, o trabalho polivalente está mais vinculado aos operadores, visto que as atividades de montagem são relativamente simples e de pouca abrangência.

Dessa forma, a existência de uma segmentação da força de trabalho, decorrente da utilização de diferentes formas de flexibilidade, embora apresente algumas semelhanças com o Modelo de Firma Flexível apresentado por Atkinson (1986; 1988), não se mostra tão evidente nos dois casos estudados. Na **EA**, embora os auxiliares de produção estejam mais sujeitos à aplicação da flexibilidade numérica externa, também são atingidos pela flexibilidade funcional; neste caso, a segmentação está caracterizada somente quanto à predominância da aplicação do CTPD e do contrato temporário aos auxiliares. Já na **EB**, a diferenciação existente entre operadores e montadores baseia-se em três aspectos: 1) os trabalhadores que irão ocupar o cargo de montador estão mais sujeitos à contratação temporária; 2) a aplicação da flexibilidade funcional (polivalência) é limitada para os montadores; 3) o cargo de montador possui pouca amplitude para a progressão funcional. Assim, de acordo com os conceitos de Atkinson (1986; 1988), os montadores podem ser considerados como fazendo parte do segmento de trabalhadores periféricos, ou seja, um contingente da força de trabalho que está mais sujeito às regras do mercado e que é menos favorecido em relação à valorização das relações de comprometimento entre empresa e empregados.

A partir dessas considerações, os resultados obtidos permitem concluir que:

- As empresas associadas ao SINMETAL, que fizeram parte da primeira etapa do estudo, vêm adotando formas flexíveis de trabalho, com

predominância da flexibilidade funcional e das práticas de externalização de atividades.

- A adoção da flexibilidade funcional não necessariamente resulta em maiores exigências de treinamento e qualificação do trabalhador; dependendo, dentre outros fatores, dos objetivos em que se inscreve, da forma de organização e gestão da produção e da política de gestão de RH existente na organização.

- A flexibilidade funcional, quando associada a uma política de treinamento/qualificação e a uma estratégia flexível de remuneração, traz ganhos para as empresas - as quais podem contar com um melhor aproveitamento de sua mão-de-obra -, e para os trabalhadores - que ao desenvolver diferentes funções podem aumentar sua qualificação e ascender profissionalmente.

- A flexibilidade numérica e a funcional podem ser adotadas conjuntamente pelas organizações, podendo ocorrer uma diferenciação entre grupos de trabalhadores com algumas características apresentadas no Modelo de Firma Flexível (Atkinson, 1986; 1988).

- Os trabalhadores que executam atividades menos qualificadas encontram-se mais sujeitos à aplicação da flexibilidade numérica externa.

Para finalizar, acredita-se que este trabalho traz algumas contribuições significativas para a discussão teórico-empírica sobre esse tema tão discutido que é a flexibilidade do trabalho. O estudo teve uma condução essencialmente teórico-prática, visando ser acessível aos participantes da pesquisa para possíveis consultas. Tanto a seleção do tema quanto o enfoque escolhido revelam uma preocupação em aliar os questionamentos da pesquisa acadêmica com os interesses das organizações, na pessoa de seus dirigentes, bem como dos trabalhadores operacionais.

8.1 Sugestões para Futuras Pesquisas

O presente trabalho conduziu, paralelamente, dois assuntos amplos e complexos: flexibilidade do trabalho e políticas de gestão de RH. Por ser impossível englobar todos os aspectos referentes aos dois assuntos em uma Dissertação de Mestrado, muitos pontos que não foram abordados em maior profundidade poderiam ser desenvolvidos em pesquisas futuras. Ficam as seguintes sugestões:

- Reaplicar a pesquisa em outros setores produtivos, analisando as formas de flexibilidade do trabalho encontradas e suas implicações, em comparação aos resultados alcançados neste trabalho.
- Realizar a investigação do tema flexibilização utilizando uma tipologia que privilegie uma análise no plano macro, ou seja, que contemple aspectos que ultrapassem o ambiente da empresa, conforme a abordagem desenvolvida por Boyer (1986).
- Avaliar se a adoção de formas flexíveis de trabalho, conforme os conceitos utilizados nesta pesquisa, resulta em um melhor desempenho das organizações – estabelecendo indicadores para esta análise, ou se somente está relacionada à redução de custos e à precarização das relações de trabalho.
- Verificar se as formas de flexibilização adotadas se refletem na Qualidade de Vida das pessoas envolvidas.
- Realizar a investigação do tema flexibilização sob a ótica dos sindicatos dos trabalhadores e patronais.
- Verificar como se apresenta a questão de gênero na adoção de formas flexíveis de trabalho.

Espera-se que estas sugestões possam vir a estimular pesquisas multidisciplinares no campo da administração, privilegiando não somente a investigação do ponto de vista do discurso gerencial, mas também a partir da

ótica daqueles que são mais atingidos pelas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, ou seja, os próprios trabalhadores.

GLOSSÁRIO

Banco de Horas - refere-se ao sistema criado por lei, o qual dispõe que as empresas poderão acordar com seus empregados que, nos períodos de queda da atividade, a jornada de trabalho seja reduzida, sem a redução dos salários, computando as horas ociosas, que serão utilizadas em momento oportuno, sem pagamento de horas extras (Oliveira, 1998).

Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's) - pequenos grupos de funcionários voluntários, que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias no que tange a melhorias e modificações (Salerno, 1987).

Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD) - modalidade de contrato individual de trabalho onde é fixado o período a ser trabalhado, sendo o acerto do período feito de acordo com ambas as partes (Robortella, 1994).

Controle da Qualidade Total (TQC) - é uma filosofia de organização da produção orientada para produzir com a máxima qualidade eliminando a propagação de defeitos. Na prática, é composta por uma série de subprogramas, entre os quais se destacam os CCQ's e o CEP (DIEESE, 1994).

Controle Estatístico de Processo (CEP) - método preventivo para garantia de qualidade, através de comparação contínua das informações sobre o andamento do processo com padrões anteriormente definidos. Utiliza como instrumentos uma série de técnicas estatísticas: gráficos de controle, histogramas, diagramas causa-efeito etc. (DIEESE, 1994).

Externalização - alternativa à flexibilidade definida como o deslocamento ou substituição dos contratos de emprego por contratos comerciais, como é o caso da subcontratação e da terceirização (Atkinson, 1988).

Flexibilidade Funcional - capacidade de as firmas reorganizarem as competências associadas aos postos de trabalho, de tal forma que os trabalhadores possam empregá-las através de um grande número de tarefas (Atkinson, 1988).

Flexibilidade Numérica - capacidade de as firmas ajustarem o número de trabalhadores, ou horas de trabalho, de acordo com as mudanças no nível de demanda (Atkinson, 1988).

Just-in-Time (JIT) - filosofia de produção, baseada no modelo japonês, que significa produzir o que é necessário, na quantidade necessária e no momento necessário (Salerno, 1987).

Kanban - sistema de informação que alimenta o funcionamento da produção *just-in-time*. Originalmente, se compõem de cartões coloridos; sua presença define a necessidade de determinado produto (DIEESE, 1994).

Manufatura Celular - também denominada de Células de Produção ou Ilhas de Produção; tipo de arranjo físico da produção onde máquinas de diferentes tipos se encontram dispostas em forma de “U”. Cada célula produz uma família de peças similares, pela geometria ou pelo processo (DIEESE, 1994).

Modelo de Firma Flexível - construção analítica elaborada por pesquisadores do *Institute of Manpower Studies* – Grã-Bretanha, tendo por referência a experiência de firmas européias, que procura evidenciar alguns aspectos do processo de transformação da organização industrial e dos mercados de trabalho no tocante à segmentação da força de trabalho. (Atkinson, 1986).

Multifuncionalidade - capacidade dos trabalhadores operarem mais de uma máquina, desde que estas possuam características semelhantes (Salerno, 1994).

Polivalência - capacidade dos trabalhadores de executar diferentes tarefas, caracterizando um trabalho mais variado, onde o trabalhador administra seu próprio tempo de trabalho. Encontra-se em um nível de qualificação superior à multifuncionalidade (Machado 1992).

Qualificação – habilitação do empregado para realizar um trabalho com maior qualidade, através do incremento na formação profissional, na escolaridade e nas atitudes. Pode se caracterizar por possibilitar a multifuncionalidade ou polivalência (Leite, M., 1994).

Subcontratação - refere-se à externalização das tarefas diretamente relacionadas ao objeto social da empresa, ou seja, às suas atividades finalísticas (Pinheiro, 1997).

Terceirização - refere-se às iniciativas de externalização das atividades de apoio, sobretudo, as administrativas: as de limpeza, de segurança patrimonial, refeições, entre outros (Pinheiro, 1997).

Trabalho em Tempo Parcial/Part-Time - possibilidade que as empresas possuem, mediante determinada situação econômico-financeira, de reduzir a jornada normal de trabalho com a respectiva redução salarial até o limite de 25%, durante um prazo de três meses, podendo o mesmo ser prorrogado nas mesmas condições (Gomes e Gottschalk, 1995).

Trabalho Temporário - atividade reconhecida legalmente através da Lei n.º 6.019, de 03 de janeiro de 1974, com o objetivo de atender à demanda extraordinária de mão-de-obra por curtos períodos, ocasionada por elevação do volume de trabalho nas áreas técnicas e de produção, administrativa e comercial ou para atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente, nos casos de ausências em virtude de doenças, acidente de trabalho, férias, treinamentos e outros (Oliveira, 1998).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMAQ. **Jornal Informaq**, n.º 28, fevereiro de 2001, 10.02.2001. Documento da Internet (<http://www.abimaq.org.br/informaqNf.asp>).

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, Marcelo e OLIVEIRA, Lúcia (orgs.). **Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Competitividade e Recursos Humanos. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, Out./Dez. 1992.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho: ensaios sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho**. Campinas, São Paulo: Cortez, 1997. 155p.

ATKINSON, John. **Employment Flexibility in Internal and External Labour Markets**. Brighton: University of Sussex/Institute of Manpower Studies, 1986.

ATKINSON, John. The Flexible Firm. In: **Canadian Business Review**, 1988.

BARBOSA, Alexandre F e MORETTO, Amilton. Políticas de Emprego e Proteção Social. In: DEDECCA, Cláudio S. **Coleção ABET – Mercado de Trabalho**, v. 1. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, Ltda., 1977.

BATISTA, Luciano C. A Terceirização de Serviços e seus efeitos nas Relações Interculturais. In: **Anais do 18º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba, v. 10, p. 191-204, 1994.

BECKER, Grace V. **Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos**. Dissertação de Mestrado em Administração, EA/PPGA/UFRGS, 1998.

BECKER, Grace V e RUAS, Roberto L. Estratégias de Comprometimento e Plano de Participação nos Lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 3, set./dez., 1997.

BNDES/CNI/SEBRAE. **Pesquisa de Indicadores de Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. Edições de 1996, 1997 e 1998.

BOYER, R. Des Flexibilités Défensives ... ou Offensives? In: BOYER, R. (org.) **La Flexibilité du Travail en Europe**. Paris: La Découverte, 1986.

BRASIL, H. G. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p.6-11, mar./abr., 1993.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1988.

BRASIL. Lei n.º 9.601, de 21 de janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 1998.

BRASIL. Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 jan. 1974.

BRASIL. Lei n.º 4.923, de 23 de dezembro de 1965. Institui o cadastro permanente das admissões e dispensas de empregados, estabelece medidas contra o desemprego e de assistência aos desempregados, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 1965.

BRASIL. Lei n.º 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

BRASIL. Medida Provisória n.º 1.709, de 6 de agosto de 1998. Altera a Lei n.º 9.601, de 21 de janeiro de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 ago. 1998.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Organização de Juarez de Oliveira. São Paulo: Saraiva, 1993.

BRAVERMANN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRESCIANI, Luís. P. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, v. 11, n. 1, p. 88-97, jan./mar. 1997.

CARLEIAL, Liana M. F. Firmas, Flexibilidades e Direitos no Brasil – para onde vamos? **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, v. 11, n. 1, p. 22-32, jan./mar. 1997.

CARRILLO, Jorge V. Flexibilidad y Calificación em la Nueva Encrucijada Industrial. In: GITAHY, Leda (org.) **Reestructuración Productiva, Trabajo e Educación em América Latina**. Campinas: Unicamp, 1994.

CARVALHO, L. C. F. T & D Estratégicos. In: BOOG, G. G. (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 125-144.

CARVALHO, Ruy de Quadros. Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação. In: FERRETTI, C. J. et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CASTILHO, CLARISSE C. e PASSOS, Maria Cristina. **Indústria Gaúcha: competitividade e inovação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS; Porto Alegre: FEE, 1998.

CASTRO, Nadya A. Qualificações, Qualidade e Classificações. **Revista Educação & Sociedade**, n. 45, ago. 1993.

COPELLI, Flávio L. **Sistemas de Remuneração no Setor Metal-Mecânico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração, EA/PPGA/UFRGS, 1998.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORIAT, Benjamin. **A Revolução dos Robôs: impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.

DIEESE. **Trabalho e Reestruturação Produtiva**. São Paulo: DIEESE, 1994.

DIEESE. **Diagnóstico do Complexo Metal-Mecânico Brasileiro**. São Paulo: DIEESE e CNM/CUT, 1998, 226p.

DUTRA, C. A. F.; CASTILHOS, D; BORBA, L. A. M. Cooperativas de Trabalho e a Terceirização. **Cadernos CEDOPE – Centro de Documentação e Pesquisa**. São Leopoldo: UNISINOS, vol. 2, n. 9, p. 4-8, 1993.

FARIA, Aparecida de. Terceirização: um Desafio para o Movimento Sindical. In: MARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo (orgs.) **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1994, p 40-60.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. Estratégia de Terceirização na Indústria Mineira: características e impactos. In: **Anais do 18º**

Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.

FLANNERY, T. P. et al. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças nas formas de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Maria Tereza L. A Cultura da Qualidade ou a Qualidade da Mudança. In: FERRETTI, Celso J. et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1994.

FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história das questões atuais. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

GADREY, J. La Notion de Flexibilité. In: GADREY, Jean e GADREY, Nicole (orgs.) **La Gestion des Ressources Humaines dans les Services et le Commerce.** Paris: L'Harmattan, 1991, p. 8-17.

GAZIER, B. **Les Stratégies des Ressources Humaines.** Paris: La Découverte, 1993 (tradução livre da Prof^a. Valmíria Carolina Piccinini, PPGA/UFRGS).

GIOSA, Lívio A. **Terceirização, uma abordagem estratégica.** São Paulo, Ed. Pioneira, 1997. 105p.

GITAHY, Leda. Inovação Tecnológica, Subcontratação e Mercado de Trabalho. **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo, Fundação Seade, vol. 8, n.º 1, jan-mar. 1994.

_____. **Reestructuración Productiva, Trabajo e Educación em América Latina.** Campinas: Unicamp, 1994.

GODOY, A. A Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, Orlando e GOTTSCHALLK, Elson. **Curso de Direito do Trabalho.** 15^a ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

HENKIN, H. **Fundamentos Teóricos da Subcontratação Industrial: formulação à luz da teoria dos custos de transações.** Porto Alegre: IEPE/UFRGS, p.1-23, 1995. [Mimeo]

IANNI, Octavio. O Mundo do Trabalho. In: **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo: SEADE, v. 8, n. 1, Jan./Mar. 1994, pp. 2-12.

JAGER, P. **A Flexibilização da Jornada de Trabalho**. DIEESE/RJ, 15.07.99. Documento da Internet (<http://correiosindical.org.br/MATERIAS.htm>).

KANTER, Rosabeth M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar. Dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KOVÁCS, Ilona e CASTILLO, Juan José. **Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas**. Tradução: Miguel Serras Pereira. São Paulo: Celta, 1998.

LAGOS, R. A. Qué se Entiende por Flexibilidad del Mercado de Trabajo? **Revista de La CEPAL**, v. 54, 1994, p. 81-95.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1991.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Qualificação. In: CATTANI, Antonio D. (org.) **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997, p. 191-195.

LAWLER III, Edward E. **Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização – uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Sagra, 1994.

LEIRIA, J. S. e SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9ed. São Paulo: Editora Gente, 1996. 146p.

LEITE, Elenice M. Trabalho e Qualificação: a classe operária vai à escola. In: GITAHY, Leda (org.) **Reestructuración Productiva, Trabajo e Educación em América Latina**. Campinas: Unicamp, 1994.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviço. In: **Anais do 21º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro, 21 a 24 de setembro de 1997. Anais em CD-ROM.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização Tecnológica e Relações Industriais: o quadro atual. In: GITAHY, L. (org.) **Reestructuración Productiva, Trabajo e Educación em América Latina**. Campinas: Unicamp, 1994 (a).

_____. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão de Obra. In: **O Mundo do Trabalho**. São Paulo, Scritta, 1994(b).

_____. A Qualificação Reestruturada e os Desafios da Formação Profissional. In: **Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, n. 45, p. 79-96, jul. 1996.

_____. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, v. 11, n. 1, p. 88-97, jan./mar. 1997.

LEITE, Márcia de Paula e POSTHUMA, Anne Caroline. **Reestruturação Produtiva e Qualificação: reflexões iniciais**. Campinas, jul. 1995. [Mimeo]

LORANGE, Peter e MURPHY, Declan. Strategy and Human Resource: concepts and practice. **Human Resource Management**, v.2, n 1/2, spring/summer. 1983.

MACHADO, Lucília R. S. Mudanças Tecnológicas e Educação da Classe Trabalhadora. In: **Trabalho e Educação**. Campinas: Papyrus, n. 41, p. 9-23, 1992.

MATTOSO, Jorge. Terceira Revolução Industrial e Mundo do Trabalho. In: **A Desordem do Trabalho**. São Paulo: Página Aberta, p. 69-158, 1995.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. Contrato de Trabalho por Prazo Determinado, 14.01.2000. Documento da Internet (http://www.mtb.gov.br/legi/ctpd/cont_idx.htm)

O MUNDO DO TRABALHO: crise e mudanças no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994. 671 p.

OLIVEIRA, Aristeu. **Contrato Especial por Prazo Determinado, Banco de Horas e Trabalho Temporário**. São Paulo: Atlas, 1998.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998. 114p.

PASTORE, José. **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva**. São Paulo, LTr. Editora, 1994.

PATTON, Michael Q. **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**. London: Sage Publication, 1990.

PICCININI, Valmiria C. O Trabalho Flexível na Indústria Calçadista. In: CASTRO, Nadya A. e DEDECCA, Cláudio. S. (orgs.) **A Ocupação na América Latina: tempos mais duros**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

_____. Trabalho, Qualificação Profissional e Tecnologia: um estudo comparativo. In: **Anais do 19º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Angra dos Reis, set. 1996. v. I, n. 9, Recursos Humanos.

PINHEIRO, Ivan. Dos Fundamentos á Prática da Subcontratação: uma análise das experiências de algumas empresas do setor de autopeças localizadas no RS/Brasil. In: **Anais do 21º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro, 21 a 24 de setembro de 1997. Anais em CD-ROM.

PIZOLOTTO, Maira F. **Políticas de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração, EA/PPGA/UFRGS, 2000.

RABELO, F.M. et al. Treinamento e Gestão da Qualidade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 13-19, mai./jun. 1995.

RESENDE, E. **O que Aprender e Desaprender sobre Remuneração**. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBORTELLA, L. C. A. **O Moderno Direito do Trabalho**. São Paulo: Ltr, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Flexibilidade no Trabalho e Estratégias de Recursos Humanos. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.) **O Complexo Calçadista em Perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

RUAS, Roberto. Reestruturação Sócio-Econômica, Adaptação das Empresas e Gestão do Trabalho. In: **Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educacion en America Latina**. Campinas, Buenos Aires, Santiago, México: Educacion y Trabajo N. 3, 1994.

RUAS, Roberto e ANTUNES, Elaine. Gestão do Trabalho, Qualidade Total e Comprometimento no Cenário da Reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, v. 11, n. 1, p. 88-97, jan./mar. 1997.

SALERNO, Mário S. Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In: FERRETTI, C. J. et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

_____. Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro. In: HIRATA (org.) **Sobre o “Modelo” Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993a.

_____. Reestruturação Industrial e Novos Padrões de Produção: tecnologia, organização e trabalho. In: **Política Industrial: perspectivas para o movimento sindical**. Seminário CNTA, Caderno 3, maio, 1993b.

_____. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. L e FICHER, R.M. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

SÃO PAULO EM PERSPECTIVA – Flexibilidade, Empregabilidade e Direitos. São Paulo: Fundação Seade, 11 (1), 1997, 159p.

SEBRAE/FIERGS/PPGA. **Pesquisa Indicadores da Qualidade e Produtividade**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1995 e 1997.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Herder, 1967.

STOREY, John. The HRM Phenomenon. In: **Developments in the management of human resources**. Londres: Blackwell, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível – qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIPODI, T. et al. **Análise da Pesquisa Social**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

WOOD, Stephen. **The Tranformation of Work?** Londres: British Council, 1989.

_____. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n.4, p. 30-38, out./dez. 1992.

WOOD JR. Thomas e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidade e por Competências: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Programas de Participação nos Lucros e Resultados: a importância para empresas e empregados.** Agência USP de Notícias. São Paulo, maio, n.º 404/99, 1999. Documento da Internet (<http://www.usp.br/agen/rede404.htm>).

ANEXOS

ANEXO A – Lei n.º 9.601, de 21 de janeiro de 1998

ANEXO B – Perfil dos Trabalhadores Entrevistados na **EA** e na **EB**

ANEXO C – Questionário da Pesquisa de Levantamento de Dados

ANEXO D – Roteiro de Entrevista com os Gerentes de RH

ANEXO E – Roteiro de Entrevista com os Gerentes de Produção

ANEXO F – Roteiro de Entrevista com o Nível Operacional

ANEXO G – Curriculum Vitae

ANEXO A

Lei Nº 9.601, de 21 de Janeiro de 1998

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências.

Art. 1º As convenções e os acordos coletivos de trabalho poderão instituir contrato de trabalho por prazo determinado, de que trata o art. 443 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, independentemente das condições estabelecidas em seu § 2º, em qualquer atividade desenvolvida pela empresa ou estabelecimento, para admissões que representem acréscimo no número de empregados.

§ 1º As partes estabelecerão, na convenção ou acordo coletivo referido neste artigo:

I - a indenização para as hipóteses de rescisão antecipada do contrato de que trata este artigo, por iniciativa do empregador ou do empregado; não se aplicando o disposto nos arts. 479 e 480 da CLT;

II - as multas pelo descumprimento de suas cláusulas.

§ 2º Não se aplica ao contrato de trabalho previsto neste artigo o disposto no art. 451 da CLT.

§ 3º (VETADO)

§ 4º São garantidas as estabilidades provisórias da gestante; do dirigente sindical ainda que suplente; do empregado eleito para cargo de direção de comissões internas de prevenção de acidentes; do empregado acidentado, nos termos do art. 118 da Lei n.º 8.213, de 4 de julho de 1991, durante a vigência do contrato por prazo determinado, que não poderá ser rescindido antes do prazo estipulado pelas partes.

Art. 2º Para os contratos previstos no artigo anterior, são reduzidas, por dezoito meses, a contar da data de publicação desta Lei:

I - a cinquenta por cento de seu valor vigente em 1º de janeiro de 1996. ás alíquotas das contribuições sociais destinadas ao Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Social do Comércio - SESC, Serviço Social do Transporte - SEST, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, bem como ao salário educação e para o financiamento do seguro de acidente do trabalho;

II - para dois por cento, a alíquota da contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, de que trata a Lei n.º 8.036, de 11 de maio de 1990.

Parágrafo único. As partes estabelecerão, na convenção ou acordo coletivo, obrigação de o empregador efetuar, sem prejuízo do disposto no inciso II deste artigo; depósitos mensais vinculados, a favor do empregado, em estabelecimento bancário, com periodicidade determinada de saque.

Art. 3º O número de empregados contratados nos termos do art. 1º desta Lei observará o limite estabelecido no instrumento decorrente da negociação coletiva, não podendo ultrapassar os seguintes percentuais, que serão aplicados cumulativamente:

I - cinquenta por cento do número de trabalhadores, para a parcela inferior a cinquenta empregados;

II - trinta e cinco por cento do número de trabalhadores, para a parcela entre cinquenta e cento e noventa e nove empregados; e

III - vinte por cento do número de trabalhadores, para a parcela acima de duzentos empregados.

Parágrafo único. As parcelas referidas nos incisos deste artigo serão calculadas sobre a média aritmética mensal do número de empregados contratados por prazo indeterminado do estabelecimento, nos seis meses imediatamente anteriores ao da data de publicação desta Lei.

Art. 4º As reduções previstas no art. 2º serão asseguradas desde que, no momento da contratação:

I - o empregador esteja adimplente junto ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;

II - o contrato de trabalho por prazo determinado e a relação mencionada no § 3º deste artigo tenham sido depositados no Ministério do Trabalho.

§ 1º As reduções referidas neste artigo subsistirão enquanto:

I - o quadro de empregados e a respectiva folha salarial, da empresa ou estabelecimento, fossem superiores às respectivas médias mensais dos seis meses imediatamente anteriores ao da data de publicação desta Lei; e

II - o número de empregados contratados por prazo indeterminado for, no mínimo, igual à média referida no parágrafo único do art. 3º.

§ 2º O Ministério do Trabalho tornará disponíveis ao INSS e ao Agente Operador do FGTS as informações constantes da convenção ou acordo coletivo de que trata o art. 1º e do contrato de trabalho depositado, necessárias ao controle do recolhimento das contribuições mencionadas, respectivamente, nos incisos I e II do art. 2º desta Lei.

§ 3º O empregador deverá afixar no quadro de avisos da empresa, cópias do instrumento normativo mencionado no art. 1º e da relação dos contratados, que conterà dentre outras informações o nome do empregado número da Carteira de Trabalho e Previdência Social o

número de inscrição do trabalhador no Programa de Integração Social - PIS e as datas de início e de término do contrato por prazo determinado.

§ 4º O Ministro do Trabalho disporá sobre as variáveis a serem consideradas e a metodologia de cálculo das médias aritméticas mensais de que trata o § 1º deste artigo.

Art. 5º As empresas que, a partir da data de publicação desta Lei, aumentarem seu quadro de pessoal em relação à média mensal do número de empregos no período de referência mencionado no artigo anterior terão preferência na obtenção de recursos no âmbito dos programas executados pelos estabelecimentos federais de crédito, especialmente junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Art. 6º O art. 59 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT passa a vigorar com a seguinte redação:

"**Art. 59.**

....."

§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de cento e vinte dias, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias.

§ 3º Na hipótese de rescisão do contrato de trabalho sem que tenha havido a compensação integral da jornada extraordinária, na forma do parágrafo anterior, fará o trabalhador jus ao pagamento das horas extras não compensadas, calculadas sobre o valor da remuneração na data da rescisão".

Art. 7º O descumprimento, pelo empregador, do disposto nos arts. 3º e 4º desta Lei sujeita-o a multa de quinhentas Unidades Fiscais de Referência - UFIR, por trabalhador contratado nos moldes do art. 1º, que se constituirá receita adicional do Fundo e Amparo ao Trabalhador - FAT, de que trata a Lei no 7.998, de 11 de janeiro de 1990.

Art. 8º O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias. contado a partir da data de sua publicação.

Art. 9º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Revogam-se as disposições em contrário.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Paulo Paiva

ANEXO B

PERFIL DOS TRABALHADORES DO NÍVEL OPERACIONAL DA 'EA'

CARACTERÍSTICAS CARGO	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO NA FUNÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO	SETOR
Oficial 1	14 anos	18 anos	1º grau incompleto	Montagem
Oficial 2	3 anos	26 anos	2º grau completo	Montagem
Oficial 3	4 anos	20 anos	1º grau completo	Preparação
Oficial 4	3 anos	20 anos	2º grau incompleto	Preparação
Oficial 5	8 meses	6 anos	1º grau incompleto	Preparação
Meio-Oficial	5 anos	5 anos	1º grau incompleto	Pré-montagem
Auxiliar 1	2 anos	4 anos	2º grau incompleto	Pré-montagem
Auxiliar 2	3 anos	3 anos	2º grau incompleto	Montagem
Auxiliar 3	9 meses	9 meses	1º grau completo	Preparação
Auxiliar 4	3 anos	3 anos	1º grau completo	Preparação

PERFIL DOS TRABALHADORES DO NÍVEL OPERACIONAL DA 'EB'

CARACTERÍSTICAS CARGO	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO NA FUNÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO	SETOR
Op. Polivalente I (1)	3 anos	2 anos	1º grau completo	Barras
Op. Polivalente I (2)	2,5 anos	5 anos	2º grau completo	Náutica
Op. Polivalente I (3)	4 anos	4 anos	1º grau completo	Pinhão e Cremalheira
Op. Polivalente II (1)	4,5 anos	2,5 anos	2º grau completo	Náutica
Op. Polivalente II (2)	14 anos	12 anos	1º grau completo	Pinhão e Cremalheira
Op. Polivalente II (3)	10 anos	5 anos	2º grau completo	Pinhão e Cremalheira
Montadora	2 anos	2 anos	2º grau incompleto	Barras
Montador (1)	16 anos	15 anos	1º grau completo	Náutica
Montador (2)	15 dias*	15 dias	3º grau completo	Pinhão e Cremalheira
Pintor	2 meses*	5 anos	1º grau completo	Pinhão e Cremalheira

* Trabalhadores em Contrato Temporário

ANEXO C

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	
Nome da Empresa: _____	Ano de Fundação: _____
Município: _____	Telefone: _____
Capital da Empresa: () Nacional () Internacional () Misto	
Qual o % do Capital Nacional? _____	
Número Total de Empregados: _____	Número de Empregados na Produção: _____
Três (03) Produtos Principais: _____	

Mercado (s): Interno em % _____ Externo (Exportação) em % _____	

II - Qual o procedimento que a empresa adota em relação as seguintes atividades?

ATIVIDADES	TERCEIRIZA ?		
	SIM	NÃO	Em que Percentual (%)? *
Segurança Patrimonial			
Limpeza e Conservação			
Serviços Gerais			
Serviços Jurídicos			
Serviço de Cobrança/Contabilidade			
Restaurante			
Transporte de Pessoas			
Recrutamento e Seleção			
Treinamento e Desenvolvimento			
Coordenação/Gerência de Recursos Humanos			
Rotinas do Departamento de Pessoal			
Manutenção Industrial			
Atividades Produtivas Principais			
Transporte de Cargas			
Armazenagem			

* Em caso de resposta positiva, mencionar em que percentual, em relação a 100% da atividade, ocorre a terceirização.

Observações/Comentários:

III - Preencha o quadro abaixo, marcando com um "X" a situação da empresa em relação às seguintes situações:

SITUAÇÕES	Atualmente			Já Empregou/ Trabalhou?	Pretende Empregar/ Trabalhar?
	Sim	N.º ou % *	Não		
Emprega Funcionários em Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD ^①)?					
Emprega Funcionários Temporários (Trabalho Temporário ^②)?					
Emprega Funcionários em Tempo Parcial (Trabalho em Tempo Parcial ^③)?					
Emprega Funcionários que trabalhem no sistema de Banco de Horas (Banco de Horas ^④)?					

* Em caso de resposta positiva, mencione o número ou percentual de empregados que se encontram nas referidas situações.

** Caso necessário, consulte a denominação dos termos utilizados acima no glossário (folha anexa).

Observações/Comentários:

IV – Preencha o quadro abaixo:

SITUAÇÕES	SIM	QUAL(IS) SETOR(ES)?	NÃO
Há setores da empresa em que os funcionários operam mais de uma máquina com características de complexidade semelhantes?			
Há setores da empresa em que os funcionários operam diversas máquinas com diferentes características de complexidade, permitindo uma maior variabilidade no trabalho na qual o empregado administra seu próprio tempo?			

A empresa trabalha com outras Formas de Organização do Trabalho? Quais? Em quais setores?

Observações/ Comentários:

ANEXO D

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES DE RH

ROTEIRO DE ENTREVISTA NÍVEL GERENCIAL – GERENTE DE RH
--

I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

(complementação dos dados já obtidos através do questionário – 1ª etapa do estudo)

- 1) Histórico
- 2) Missão
- 3) Objetivos
- 4) Principais clientes e concorrentes
- 5) Organograma

II - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1) Nome
- 2) Cargo/Função
- 3) Formação
- 4) Tempo de Empresa
- 5) Tempo de Função

III - FLEXIBILIDADE DO TRABALHO

- 1) Quais são as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa?
 - Contrato de Trabalho por Prazo Determinado, Trabalho Temporário, Trabalho em Tempo Parcial, Banco de Horas.
 - Práticas de Terceirização/Subcontratação – quais atividades.
 - Multifuncionalidade e Polivalência.

BLOCO A – Favor responder para cada forma de flexibilidade adotada pela empresa:

- 1.1) Por que a adoção?
- 1.2) Quando foi adotada?

- 1.3) Como foi adotada? Processo da adoção - negociação com sindicato, negociação com os trabalhadores.
- 1.4) Quantos funcionários se encontram nesta forma de flexibilidade? Em quais funções/cargos?
- 1.5) Quais os critérios para a adoção desta forma de flexibilidade? Como funciona?
- 1.6) Qual sua percepção sobre esta forma de flexibilidade?
- 1.7) Existiram ou existem dificuldades na adoção deste tipo de flexibilidade? Qual (is)?
- 1.8) Aspectos positivos e negativos acerca desta forma de flexibilidade.
- 1.9) Como é percebido pelos funcionários este tipo de flexibilidade? (tanto para aqueles que são atingidos diretamente como os outros).

BLOCO B – Favor responder para cada uma das outras formas encontradas na literatura e que não são adotadas pela empresa:

- 1) Qual sua percepção sobre esta forma de flexibilidade?
- 2) Seria interessante para empresa adotar esta forma de flexibilidade? Por que? Em caso positivo, o que impede de adotá-la?

IV – QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO

- 1) Definição de Qualificação
- 2) Definição do que é um trabalhador qualificado e um trabalhador não-qualificado
- 3) O que é uma função qualificada? Exemplos na área da produção
- 4) A questão da qualificação/treinamento faz parte de uma Política de RH adotada pela empresa? Descrever (Histórico, antes e depois).
- 5) A empresa adota algum critério de qualificação para admissão de novos funcionários da área produtiva? Qual (is)?
- 6) Como é estabelecida a qualificação necessária para a ocupação de um determinado cargo na área produtiva?
- 7) Qual o perfil desejado para o trabalhador da área produtiva, conforme os requisitos:
 - Grau de escolaridade
 - Formação Profissional (cursos técnicos)
 - Experiência Profissional

- Habilidades (conhecimentos teóricos; aptidões pessoais)
 - Plano Atitudinal (comportamentos e atitudes)
- 8) Qual o nível médio de escolaridade dos funcionários da produção?
 - 9) A empresa possui algum programa de auxílio à educação? (pagamento integral/parcial, liberação de horas).
 - 10) Existem programas de treinamento na empresa? Descrevê-lo.
 - Extensão (a todos os trabalhadores?)
 - Conteúdo
 - Interno ou Externo
 - 11) Qual o critério adotado para a escolha dos trabalhadores que receberão o treinamento?
 - 12) Como é verificada a necessidade de treinamento dos trabalhadores da produção?
 - 13) Investimento em treinamento (% e horas)
 - 14) Índice de rotatividade da mão-de-obra direta
 - 15) A empresa possui um plano de carreira? Descrevê-lo.

VI - REMUNERAÇÃO

- 1) Qual a estratégia utilizada pela empresa para a remuneração de seus funcionários? Desde quando esta é utilizada? (Funcional – baseada no cargo; Por Habilidade; Remuneração Variável – Participação nos Lucros e Resultados, Planos de Incentivos) Esta é extensiva a todos os cargos? Descrevê-la.
- 2) A questão da remuneração faz parte de uma Política de RH adotada pela empresa? Descrever (Histórico, antes e depois)
- 3) Qual o motivo que levou a empresa a utilizar esta estratégia de remuneração?
- 4) A atual estratégia de remuneração é compatível com a realidade da empresa? Por que?
- 5) A empresa pretende mudar a estratégia de remuneração adotada atualmente? Em caso positivo, qual sistema pretende adotar e por que ainda não foi adotado?
- 6) A empresa utiliza o processo de descrição e especificação de cargos? É utilizado para todos os cargos?
- 7) Como é definido o equilíbrio interno (sistema de avaliação de cargos) e externo (em relação ao mercado) dos salários?

- 8) Quais os critérios utilizados para a movimentação dos trabalhadores da produção na faixa salarial? (tempo de empresa; desempenho; aquisição de novas habilidades; número de tarefas executadas – máquinas operadas)
- 9) A empresa dispõe de sistema de avaliação de desempenho associado à estratégia de remuneração?
- 10) A aquisição de maior qualificação por parte do trabalhador está associada à estratégia de remuneração adotada?
- 11) Quais os benefícios concedidos aos trabalhadores (obrigatórios e voluntários)? São extensivos a todos os trabalhadores da empresa?

ROTEIRO COMPLEMENTAR DE ENTREVISTA
NÍVEL GERENCIAL - RH
QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA AS SEGUINTE FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO
TRABALHO ADOTADAS PELA EMPRESA

CONTRATO DE TRABALHO POR PRAZO DETERMINADO (CTPD)

- A empresa estabelece requisitos de qualificação para a admissão de trabalhadores nesta modalidade de contrato? Quais?
- Para quais funções/cargos normalmente é adotada esta modalidade de contrato?
- Os trabalhadores em CTPD recebem algum tipo de treinamento? Qual?
- Existe a possibilidade destes trabalhadores, após o término desta modalidade de contrato, ficarem trabalhando na empresa efetivamente (contrato por prazo indeterminado)? Quando esta situação ocorre?
- Como você percebe a relação dos trabalhadores que se encontram nesta modalidade de trabalho com os demais?
- Como é estabelecida a remuneração dos trabalhadores que se encontram nesta modalidade de contrato? (em termos de equivalência com os demais trabalhadores que executam as mesmas funções)

TRABALHO TEMPORÁRIO

- A empresa estabelece requisitos de qualificação para a admissão de trabalhadores nesta modalidade de contrato? Quais?
- Para quais funções/cargos normalmente é adotada esta modalidade de contrato?
- Os trabalhadores temporários recebem algum tipo de treinamento? Qual?
- Existe a possibilidade destes trabalhadores, após o término desta modalidade de contrato, ficarem trabalhando na empresa efetivamente (contrato por prazo indeterminado)? Quando esta situação ocorre?
- Como você percebe a relação dos trabalhadores que se encontram nesta modalidade de trabalho com os demais?
- Como é estabelecida a remuneração dos trabalhadores que se encontram nesta modalidade de contrato? (em termos de equivalência com os demais trabalhadores que executam as mesmas funções)

BANCO DE HORAS

- Como foi o processo de implantação deste sistema? (negociação com o sindicato, negociação com os trabalhadores)
- Como os trabalhadores da área produtiva avaliam o sistema Banco de Horas?
- De que forma é determinado os dias em que ocorrem os acréscimos das horas trabalhadas a mais e os dias das respectivas compensações. (períodos pré-determinados; de acordo com o volume de trabalho no dia)

PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO

- Quais os objetivos principais da empresa com a terceirização?
- Qual o (s) critério (s) utilizado (s) na determinação de quais atividades terceirizar?
- A empresa pretende terceirizar outras atividades além daquelas que atualmente terceiriza? Qual (is)? Por que?

TRABALHO MULTIFUNCIONAL/POLIVALENTE

- O que você entende por multifuncionalidade?
- Define o que é um trabalhador multifuncional.
- Como é estabelecida a multifuncionalidade na empresa para os trabalhadores da produção? (de acordo com a capacidade do trabalhador; de acordo com a etapa do processo produtivo – tipos de máquinas)
- Quais os critérios utilizados para determinar quais os trabalhadores da produção que serão multifuncionais?
- A empresa proporciona treinamentos aos trabalhadores da produção visando com que estes passem a ser trabalhadores multifuncionais? Como são estes treinamentos? (conteúdo; fora da empresa; dentro da empresa)
- A multifuncionalidade está associada ao plano de remuneração utilizado pela empresa? (um funcionário que passa a ser multifuncional tem um acréscimo na sua remuneração?) Em caso positivo, descrever como funciona.

ANEXO E

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES DE PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA NÍVEL GERENCIAL – GERENTE INDUSTRIAL/PRODUÇÃO
--

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1) Nome
- 2) Cargo/Função
- 3) Formação
- 4) Tempo de Empresa
- 5) Tempo de Função

II - CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

- 1) Principais Produtos
- 2) Número de empregados alocados na produção
- 3) Tecnologia utilizada no Processo Produtivo (Automação Fixa – base técnica predominantemente mecânica e eletromecânica; Automação Flexível – base técnica eletrônica e microeletrônica).
- 4) Há quanto tempo vem sendo utilizada a atual tecnologia?
- 5) Qual era a tecnologia anterior? Ocorreram alterações no processo produtivo e na organização do trabalho com a mudança de tecnologia? Quais?
- 6) Organização da Produção
 - Funcional – equipamentos agrupados segundo seu tipo, ex. seções de tornos, de fresa etc.
 - Células de Produção – conjunto de máquinas de diferentes tipos dispostas em forma de “U”, produzindo uma família de peças similares.
 - Filosofias/Métodos/Técnicas – JIT, TQC, CEP, Kanban
- 7) Descrição sucinta do processo produtivo (observação local)
- 8) Descrição sucinta dos cargos no nível operacional (área produtiva)

III - FLEXIBILIDADE DO TRABALHO

- 1) Quais são as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa?
 - Contrato de Trabalho por Prazo Determinado, Trabalho Temporário, Trabalho em Tempo Parcial, Banco de Horas.
 - Práticas de Terceirização/Subcontratação – quais atividades.
 - Multifuncionalidade e Polivalência.

BLOCO A – Favor responder para cada forma de flexibilidade adotada pela empresa:

- 1.1) Por que a adoção?
- 1.2) Quando foi adotada?
- 1.3) Como foi adotada? Processo da adoção - negociação com sindicato, negociação com os trabalhadores.
- 1.4) Quantos funcionários se encontram nesta forma de flexibilidade? Em quais funções/cargos?
- 1.5) Quais os critérios para a adoção desta forma de flexibilidade? Como funciona?
- 1.6) Qual sua percepção sobre esta forma de flexibilidade?
- 1.7) Existiram ou existem dificuldades na adoção deste tipo de flexibilidade? Qual (is)?
- 1.8) Aspectos positivos e negativos acerca desta forma de flexibilidade.
- 1.9) Como é percebido pelos funcionários este tipo de flexibilidade? (tanto para aqueles que são atingidos diretamente como os outros).

BLOCO B – Favor responder para cada uma das outras formas encontradas na literatura e que não são adotadas pela empresa:

- 1) Qual sua percepção sobre esta forma de flexibilidade?
- 2) Seria interessante para empresa adotar esta forma de flexibilidade? Por que?
Em caso positivo, o que impede de adotá-la?

IV – QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO

- 1) Definição de Qualificação
- 2) Definição do que é um trabalhador qualificado e um trabalhador não-qualificado
- 3) O que é uma função qualificada? Exemplos na área da produção
- 4) A empresa adota algum critério de qualificação para admissão de novos funcionários da área produtiva? Qual (is)?
- 5) Como é estabelecida a qualificação necessária para a ocupação de um determinado cargo na área produtiva?
- 6) Qual o perfil desejado para o trabalhador da área produtiva, conforme os requisitos:
 - Grau de escolaridade
 - Formação Profissional (cursos técnicos)
 - Experiência Profissional
 - Habilidades (conhecimentos teóricos; aptidões pessoais)
 - Plano Atitudinal (comportamentos e atitudes)
- 7) Qual o nível médio de escolaridade dos funcionários da produção?
- 8) A empresa possui algum programa de auxílio à educação? (pagamento integral/parcial, liberação de horas)
- 9) Existem programas de treinamento na empresa? Descrevê-lo.
- 10) Extensão (a todos os trabalhadores?)
- 11) Conteúdo
- 12) Interno ou Externo
- 13) Qual o critério adotado para a escolha dos trabalhadores que receberão o treinamento?
- 14) Como é verificada a necessidade de treinamento dos trabalhadores da produção?
- 15) Investimento em treinamento (% e horas)

ANEXO F

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O NÍVEL OPERACIONAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA NÍVEL OPERACIONAL
--

I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1) Nome
- 2) Cargo/Função
- 3) Tempo de Empresa
- 4) Tempo de Função
- 5) Grau de Instrução

II – TRABALHO

- 1) Descreva o seu trabalho (tipo e quantidade de máquina (s) que opera, tarefas executadas)

III – FLEXIBILIDADE DO TRABALHO

Responder para cada forma de flexibilidade adotada pela empresa:

- 1) Qual a sua opinião? (é bom para os trabalhadores? Por que?)
- 2) Na sua opinião, por que a empresa a utiliza? (é bom para a empresa? Por que?)

IV – QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO

- 1) Você recebeu algum tipo de treinamento para realizar as tarefas que executa atualmente? Qual? Qual a sua avaliação?
- 2) Qual o conhecimento necessário para que desenvolvas teu trabalho?
- 3) O que a empresa exige em termos de qualificação (conhecimento, cursos, escolaridade, experiência anterior, habilidades) na contratação de um novo trabalhador para desempenhar uma função equivalente a sua?
- 4) A empresa oferece cursos de treinamento para os funcionários?
 - Quais são os tipos de treinamento oferecidos?

- Quem pode participar dos treinamentos oferecidos (quem se interessar, aqueles que o supervisor achar necessário receber o treinamento)?
 - São oferecidos regularmente ou somente quando há necessidade para melhorar o trabalho realizado?
- 5) A empresa incentiva os funcionários a adquirirem mais conhecimentos? Como?
 - 6) Estás fazendo algum curso por iniciativa própria ou por iniciativa da empresa?
 - 7) Na tua opinião, o que achas que poderia melhorar para que pudesses desenvolver melhor o teu trabalho?

V - REMUNERAÇÃO

- 1) Você conhece quais são os critérios que definem o salário dos trabalhadores da produção (cargo ocupado; tempo de empresa; desempenho no trabalho; escolaridade e conhecimentos adquiridos)?
- 2) Trabalhadores que ocupam o mesmo cargo (desempenham as mesmas atividades) podem ter salários diferenciados? Por que?
- 3) A empresa oferece benefícios sociais? Quais (obrigatórios e voluntários)? São extensivos a todos os trabalhadores?
- 4) Como você avalia a forma (não o salário) que a empresa utiliza para remunerar os trabalhadores? Poderia ter outra forma melhor? Qual?

<p style="text-align: center;">ROTEIRO COMPLEMENTAR DE ENTREVISTA NÍVEL OPERACIONAL CONDIÇÕES ESPECÍFICAS</p>
--

TRABALHADOR EM CTPD

- Você já trabalhou, em outras ocasiões, nesta modalidade de contrato?
- Trabalhar na empresa nesta forma de contrato foi uma opção sua ou não? Explique.
- Na sua opinião, qual o motivo que levou a empresa a adotar este tipo de contrato (por que é utilizada esta forma de contrato)?
- Como é a sua relação com os colegas que não são contratados por prazo determinado?

TRABALHADOR TEMPORÁRIO

- Você já trabalhou, em outras ocasiões, como temporário?
- Trabalhar na empresa nesta forma de contrato foi uma opção sua (ou não)? Explique
- Na sua opinião, qual o motivo que levou a empresa a adotar este tipo de contrato (por que é utilizada esta forma de contrato)?
- Como é a sua relação com os colegas que não são temporários?

TRABALHADOR NO SISTEMA BANCO DE HORAS

- Há quanto tempo você trabalha neste sistema?
- Como foi realizada a implantação deste sistema? (foi informado pela empresa, pelo sindicato; houve reunião para discussão com os trabalhadores)
- De que forma é determinado os dias em que ocorrem os acréscimos das horas trabalhadas a mais e os dias das respectivas compensações. (períodos pré-determinados; de acordo com o volume de trabalho no dia)?
- Você está satisfeito com este sistema de trabalho? Por que?

TRABALHADOR MULTIFUNCIONAL OU POLIVALENTE

- Em quantas máquinas/equipamentos, atualmente, você trabalha?
 - Quais os tipos?

- Quais os conhecimentos necessários para operar cada uma delas?
(comparação)
- Há quanto tempo você vem trabalhando nestas máquinas? Em quantas e em quais máquinas você trabalhava anteriormente?
- Foi necessário algum tipo de treinamento quando passou a trabalhar com outra(s) máquina(s)? Que tipo?
- O que mudou no seu trabalho quando você passou a operar mais de uma máquina?
- Atualmente você está recebendo algum tipo de treinamento para operar uma nova máquina? Que tipo?
- Na sua opinião, quais as vantagens que tem um trabalhador que opera diversas máquinas?

ANEXO G

Curriculum Vitae

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Administradora de Empresas formada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC), no ano de 1996.
- Mestranda em Administração de RH pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Estágio na Caixa Econômica Federal – de 28/05/93 à 03/04/95.
- Estágio no Tribunal Regional do Trabalho – 4ª Região – de 04/04/95 à 30/11/96.
- Bolsista de Apoio Técnico (CNPq) no Projeto Integrado “Participação dos Trabalhadores e Inovação na Indústria: estudo multidisciplinar nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul”, do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (GINEIT), sob a coordenação da Profª. Valmiria Carolina Piccinini – PPGA/UFRGS – de 03/03/97 à 28/02/98.
- Bolsista Mestrado (CNPq) na UFRGS/PPGA – de 01/03/98 à 24/02/99.
- Funcionária Pública Estadual do Tribunal de Contas do Estado – Oficial de Controle Externo – a partir de 25/02/99.

EXPERIÊNCIA NA ÁREA ACADÊMICA

- Participação no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), em 1998.

IDIOMAS

- INGLÊS: Bom conhecimento (leitura, escrita e oral).
- ESPANHOL: Conhecimento de leitura e compreensão satisfatórios.