

AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL N° 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

INSTITUTO DE HISTÓRIA

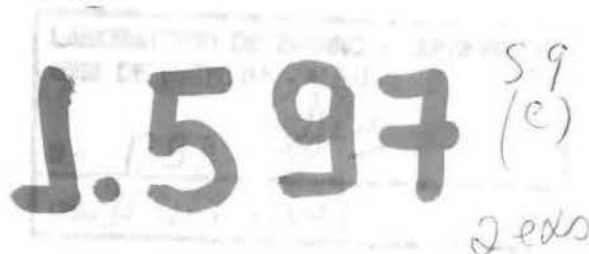
“REESTRUTURAÇÃO NO ESPAÇO FABRIL”

Trabalho de Monografia II, sob orientação do professor Hermetes Reis de Araújo, como exigência para graduação nos cursos de História da Universidade Federal de Uberlândia.

Aluna: Maria Enilza Medeiros Dantas Domingues – Mat. 3952480-5

- Uberlândia, dezembro de 2000 -

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA EM HISTÓRIA COMS
CAMPUS SANTA MÔNICA - Bloco 1 Q (Antigo Mineirão)
AV. UNIVERSITÁRIA S/N.*
38400-902 - UBERLÂNDIA - M.G. — BRASIL



1393

Agradecimentos

Agradeço às pessoas que sempre estiveram comigo neste projeto, acompanhando as fases de euforia, desencanto, surpresas e teimosia - especialmente à Claudia Renata Duarte, por me apoiar em não desistir na conclusão deste trabalho. A sua contribuição foi de suma importância para a realização desta monografia.

Um agradecimento especial ao professor Hermetes Reis de Araújo, pela sua dedicação e orientação.

Além disso quero mencionar algumas pessoas que acreditaram no meu trabalho e me ajudaram muito, com as quais tenho o prazer de conviver e aprender: João Batista, Kátia Eliane, e Ricardo Pereira.

Agradeço, acima de tudo, a compreensão do meu esposo e do meu filho pelas vezes em que não pude ser esposa e mãe no decorrer e na finalização deste trabalho.

Banca Examinadora:

HERMETES REIS DE ARAÚJO (orientador)

HELOÍSA HELENA PACHECO CARDOSO

MARIA DE FÁTIMA RAMOS DE ALMEIDA

Índice

Introdução.....	01
Capítulo I – Inovações Tecnológicas.....	07
Capítulo II – Souza Cruz S/A – Um Estudo de Caso.....	19
Souza Cruz – Modelo de Produtividade.....	19
Treinamento e Desenvolvimento – Qualificação do Trabalhador.....	23
Reestruturações do Processo Primário.....	29
Considerações Finais.....	34
Fontes e Bibliografia.....	36
Anexos:.....	44

Introdução

Esta monografia tem o objetivo de apontar alguns questionamentos acerca da utilização de novas tecnologias no espaço fabril, e dos impactos na indústria, na década de 90. A contribuição como historiadora está justamente em divulgar os impactos provocados pelas reestruturações produtivas e industriais¹, bem como, as qualificações e desqualificações humanas² que o uso de novas tecnologias exige.

Esse uso implica em alterações profundas no processo produtivo com a introdução da automação³, robótica⁴, e sobretudo, altera o comportamento e perfil do trabalhador. Para analisar este impacto utilizarei a Souza Cruz como objeto de estudo de caso, por se tratar de uma empresa de grande porte, e que vem investindo muito em modernização tecnológica, conseqüentemente em políticas administrativas, o que ocasionam em reestruturação produtiva, logo em remanejamentos, treinamentos e demissões de funcionários.

A partir dos anos noventa, a tendência de transformações produtivas no parque industrial e de serviços no Brasil, adquire um novo impulso. Um conjunto importante de

¹ A reestruturação produtiva e industrial consiste a meu ver em um processo que compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, visando atender às necessidades de garantia da lucratividade.

² A discussão sobre qualificação e desqualificação é complexa e polêmica em razão, principalmente da ausência de consenso quanto aos critérios a serem considerados em sua definição. Por exemplo, devem-se considerar as qualidades e habilidades do trabalhador ou os requisitos / propriedades do posto de trabalho? Por outro lado, há também as discordâncias sobre como medir a qualificação: utilizam-se critérios de ordem ideológico-social? Ou seja, devemos atribuir importância aos aspectos capacidades/habilidades/conhecimentos requeridos pela função ou aos aspectos propriamente políticos, relacionados a normas e valores responsáveis pela definição do grau de autoridade, autonomia, status e salário de um trabalhador? Ou, talvez, o mais adequado seria basear-se na percepção do trabalhador sobre a natureza do seu trabalho? Afinal, o que considerar como qualificação? Podemos perceber que não existe uma resposta a priori. Ver: LARANJEIRA, Sônia M. G. *Qualificação*. In: *Trabalho, Tecnologia. Dicionário Crítico*. Org. CATTANI, Antônio D. Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. Universidade. 1997. pp. 191-195.

³ O termo automação é empregado para definir o processo de inovação tecnológica de base microeletrônica, ele diz respeito a todo instrumento ou objeto que funcione sem a intervenção humana, podendo ser aplicado a qualquer tipo de máquina ou artefato que opere desse modo. Ver: LOSANO, Mário G. *Histórias de autômatos. Da Grécia Clássica à Belle Époque*. São Paulo: Cia das Letras, 1992. p. 15.

⁴ A robótica apresenta-se como uma máquina automatizada destinada à manipulação de objetos, dotada de capacidade de captação de dados, cuja função e posição é controlada automaticamente, podendo ser submetidas às operações programadas. Ver CORIAT, B. *A Revolução dos Robôs: O impacto sócio-econômico da automação*. São Paulo: Busca Vida, 1988. p.29

empresas realiza substantivos esforços de reestruturação produtiva, com a difusão de novos padrões tecnológicos e organizacionais. É o que constatam alguns autores, como é o caso de Deddeca⁵, que salienta que, ‘a partir do início da década de noventa, assistimos a uma generalização das pressões para modernização das empresas’. Ou ainda como M. Leite: ‘o processo de reestruturação produtiva por que passa o Brasil e nos dias atuais irrompe de maneira efetiva a partir do começo dos anos noventa’.⁶

Esta década é marcada ainda por políticas de caráter neoliberal que tiveram início na metade dos anos setenta, nos Estados Unidos e no Reino Unido, tornando-se hegemônica nos anos oitenta. Ela reflete a necessidade da “classe capitalista” combater a ofensiva das lutas de massas que estavam tomando corpo neste momento. Segundo Giovanni Alves, “a nova crise do capital, e a nova idade do capitalismo planetário, tendeu a possuir uma função histórica, particular: debilitar o poder objetivo da classe, através da recomposição do desemprego estrutural, para, a partir daí, criar um novo patamar de acumulação de capital, baseada principalmente numa nova estratégia de acumulação capitalista intitulada ‘flexível’.”⁷

Dessa forma se constata que é a partir do atual estágio do capitalismo, marcado por um processo contínuo de inovações tecnológicas e de gerenciamento produtivo, mediante novas formas administrativas e, sobretudo, por um mercado globalizado, que surgem as condições para um novo estágio de acumulação, principalmente em decorrência do enfraquecimento do poder da classe operária, advindo fundamentalmente do desemprego estrutural.

⁵ Deddeca, C. S. & Montagner, P. *Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho – considerações sobre o caso brasileiro*. Textos para discussão, n.º 29, Campinas, IE/UNICAMP, 1992.

⁶ Ver mais sobre o processo de reestruturação produtiva em: LEITE, M. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra*. In: MATOZZO, J, et. al. *O mundo do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1994.

⁷ ALVES, Giovanni. *Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa*. In: *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho* / Francisco J. S. Teixeira, Manfredo Araújo de Oliveira (orgs.) – 2.ª ed. – São Paulo: Cortez, Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 1998. pp. 109-162.

Nestes anos, o trabalhador se deparou e teve que se adequar às exigências do mercado flexível: ser polivalente, altamente qualificado, com alto grau de responsabilidade e reciclagens permanentes para acompanhar a velocidade das inovações no processo produtivo. É exigido mais do que nunca que se use a imaginação criativa anteriormente “atrofiada” pelo sistema de produção que fazia do trabalhador um “mero apertador de botões” ou um “parafusador”.⁸ O paradigma da nova imagem do trabalhador qualificado aproxima-o de um formato artesanal recheado de sofisticado conhecimento técnico.⁹

Utilizamos para a análise do estudo de caso a documentação pertinente a inovações ocorridas na empresa Souza Cruz na década de 90 e discussões bibliográficas que se desenrolam no âmbito das ciências humanas, apontando, em geral, que grande parte das mudanças no processo produtivo, quer sejam ligadas a automação, robótica, gestões empresariais ou treinamentos, possuem um objetivo transparente: lucros para a empresa¹⁰. E o alcance deste objetivo só é possível com a participação de todos os empregados, afinal, por trás de toda máquina existe um operador, programador, um ser humano, e mais, sem estes homens coesos com a máquina não existe a apuração da mais valia.

Para que haja esta coesão do homem com a máquina o papel dos treinamentos é de suma importância, na contratação de novos funcionários, reciclagens ou por inovações

⁸ ALVES, Giovanni. Op. cit., p. 168.

⁹ Segundo Rebecchi o trabalhador neste caso vê-se numa situação constrangedora. De um lado, um conjunto de argumentos pessimistas enfatiza a substituição do homem pela máquina, com o conseqüente aumento do desemprego, a intensificação do trabalho dos que conseguem manter seus postos, transformações no conteúdo do trabalho e implicações psicológicas e emocionais nefasta para os trabalhadores, como perda do significado do trabalho e da identificação com ele, submissão ao ritmo da máquina e perda de autonomia e do controle do próprio trabalho. REBECCHI, Emilio. *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes/Ibase, 1990. De outro lado, uma posição favorável às implicações das novas tecnologias aponta sua virtualidade de liberdade a humanidade do labor penoso, com a transferência, para a máquina, da execução de tarefas insalubres, nocivas e perigosas e sem sentido, assim como permitem, em decorrência do incremento de produtividade que engendram, a ampliação do tempo de não-trabalho. Alguns autores dão a esse debate uma dimensão mais ampla, introduzindo o questionamento do significado e da qualidade do tempo que poderá ser liberado, em contraposição à lógica produtivista dominante. GORZ, André. *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1992.

¹⁰ O lucro aqui citado quer dizer produzir mais, em menos tempo e com o menor custo possível, sem perder a qualidade do produto final.

de equipamentos e procedimentos. Se procurarmos o significado da palavra treinamento, descobriremos que não existe apenas um significado. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como meio de desenvolver a força de trabalho dentro de cargos particulares¹¹. Outros o interpretam mais amplamente, considerando como treinamento o aperfeiçoamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo tal conceito para uma “nívelação intelectual” através da educação geral.¹² Estarei explorando mais sobre este assunto no capítulo II.

Através de pressupostos diferentes, o que pretendemos é contrapor os modelos adotados pela empresa, no que tange mudanças tecnológicas à receptividade dos empregados com relação às mudanças no processo produtivo. Não pretendemos neste trabalho apontar modelos “corretos” ou “incorretos” de administração empresarial e novas tecnologias para a Souza Cruz, pois existe uma série de fatores legais, estruturais e financeiros, que condicionam uma empresa a usar “x”, ou “y” em administração empresarial.

A minha proposta é apresentar um estudo que permita refletir sobre as inovações tecnológicas e administrativas, bem como seus resultados dentro de uma empresa para os empregados e para a sociedade em geral.

O trabalho foi desenvolvido em dois capítulos, divididos de maneira a contextualizar, no Capítulo I, o cenário global em que se dá a inovação tecnológica e verificar quais são os seus impactos no espaço fabril, sem perder de vista a realidade em que a Souza Cruz e seus empregados estão inseridos. Bem como analisar, ainda que de forma generalizada, as transformações no mundo do trabalho¹³.

¹¹ YODER, Dale. *Personnel management and industrial relation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1956. cap. 9. In: CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** - Ed. Compacta, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

¹² WAITE, William W. *Personal administration*. New York: Ronald Press, 1952. p. 219-240 In: CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** - Ed. Compacta, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

¹³ O trabalho como categoria abstrata pode ser entendido, estritamente como um esforço físico ou mecânico, como energia despendida por seres humanos, animais, máquinas ou mesmo objetos movidos por força da

Como pano de fundo para o debate sobre a tecnologia atual e o emprego, vamos analisar como as primeiras inovações na automação afetaram a subsistência dos trabalhadores.

No Capítulo II trabalho com o estudo de caso da Souza Cruz, utilizando, num primeiro momento, as documentações sobre o histórico da empresa: o que produz, como produz, o perfil profissional dos seus funcionários¹⁴. E, num segundo momento, para uma melhor análise, foram realizadas entrevistas¹⁵ com funcionários sobre o uso de inovações tecnológicas e as mudanças percebidas por eles nos últimos dez anos. Buscando evitar

inércia. A energia colocada em movimento (o trabalho) tem por resultado a transformação dos elementos em estado de natureza ou, ainda, a produção, manutenção e modificação de bens ou serviços necessários à sobrevivência humana. Na acepção de Marx em *O Capital* (1867-1968), o trabalho é atividade resultante do dispêndio de energia física ou mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens ou serviços, contribuindo assim, para a reprodução da vida humana, individual e social (Marx, 1867/1968 ; Kumar, 1985; Freyssenet, 1994). Na sociedade capitalista o trabalho possui duplo caráter: trabalho concreto e trabalho abstrato. O trabalho concreto corresponde à utilidade da mercadoria (valor de uso), à dimensão qualitativa dos diversos trabalhos úteis. O trabalho abstrato corresponde ao valor de troca da mercadoria, independentemente das variações características particulares dos diversos ofícios (Marx, 1867/1968). A noção de trabalho humano associa-se a um significado penoso, - expresso, por exemplo, na formação cultural cristã, pela condenação de Adão no Velho Testamento, - e gratificante, expresso pela interpretação humanista do trabalho como "mimesis" do ato divino da criação. Na interpretação de Max Weber acerca da doutrina calvinista em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, publicada, inicialmente, em 1905, o conceito de trabalho, no sentido de ascese, operou uma ruptura com a tradição cristã, que separava a vida espiritual do mercado. A recompensa pelo trabalho passou a ser entendida como um sinal de cumprimento do dever espiritual e de escolha divina. (Kumar, 1985). No limiar do século XXI, os avanços da tecnologia microeletrônica e da racionalização das técnicas organizacionais do processo de trabalho, orientados por conceitos como produção flexível, produção enxuta, em um contexto de competição capitalista global, colocam em cheque a centralidade do trabalho. Decorridos três séculos de domínio da sociedade industrial, o trabalho passa a assumir um conteúdo crescentemente intelectual, em contraposição ao conceito de trabalho físico, manual. Aumenta a importância da informação, do trabalho imaterial, em contraposição ao conceito convencional de trabalho, centrado na idéia de transformação da natureza. Para alguns estudiosos, teria chegado o momento, na história da humanidade, de separarem-se, novamente, os conceitos de trabalho, emprego e identidades sociais e individual. Outras formas de socialização, de construção das identidades sociais e individuais, deverão voltar-se para atividades de cunho comunitário, como escolas, clínicas, clubes de bairro, manutenção de infra-estrutura nas cidades envolvendo várias formas de trabalho voluntário (Kumar, 1985, Cacciamali, 1996). Estudos recentes apontam para a importância de políticas públicas voltadas ao estímulo de atividades intensivas em mão-de-obra, ao mesmo tempo que defendem a necessidade da redução da jornada de trabalho semanal (Matoso, 1996; Antunes, 1996). Mais do que simples especulação, os desafios são amplos, e incertas as alternativas. Porém, parece certo que formas precárias de ocupação da força de trabalho (trabalho temporário, desregulamentação do trabalho, rebaixamento de salários) estão longe do conceito aristotélico de trabalho humano como obra criativa, livre da esfera da necessidade. Os autores citados acima partiram da mesma concepção de trabalho, para maiores esclarecimentos ver:

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos, 171).

ANTUNES, Ricardo. *Contra a lógica da produção destrutiva*. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 mar. 1996.

¹⁴ O perfil profissional de quem trabalha na Souza Cruz encontra-se no Anexo I.

¹⁵ As pessoas entrevistadas não quiseram se identificar, por isso estarei utilizando abreviações nos seus nomes.

visões tendenciosas selecionei funcionários de diferentes cargos e tempos de empresa para entrevistas. Privilegiamos dentro do quadro funcional empregados do setor “Processo Primário” por dois motivos: o primeiro deve-se ao fato de que este foi o local onde ocorreu o maior número de mudanças, automação, robótica, terceirizações, e, o segundo motivo por tratar-se de um setor com número reduzido de funções (operador sênior de equipamento, mecânicos, eletricitas, escriturários, encarregados, supervisores e gerentes). Coletei 11 depoimentos como amostragem; procurando dessa forma expor a visão dos trabalhadores sobre o processo de seu próprio trabalho e o seu grau de conscientização.

A monografia que segue é uma tentativa de colocar em debate questões que assolam o espaço fabril brasileiro, através do estudo de caso da Souza Cruz S/A.

Capítulo I

Inovações tecnológicas

As inovações tecnológicas tratam de avanços no conhecimento tecnológico aplicado ou manipulado em sistemas produtivos, que resultam em mudanças parciais ou totais no modo de organização e produção existente ou mesmo no surgimento de novos produtos e indústrias¹. Além de implicar mudanças nas relações de trabalho no âmbito da produção, o progresso técnico contribui para o crescimento econômico através de diminuição de custos, mudanças estruturais, expansão e abertura de novos mercados.

O progresso técnico, em um sentido mais amplo, existe desde a primeira transformação da natureza pelo homem. Porém, tal fenômeno adquire crescente relevância econômica a partir da revolução industrial, pois acentua-se cada vez mais sua importância à medida que cresce a aplicação de princípios científicos na atividade econômica².

Este progresso envolve um processo evolutivo, de modo esquemático parece ocorrer ao longo de um movimento sequencial que passa pela transformação de conhecimentos científicos em princípios técnicos aplicados, segue sua formulação para a organização e implementação de novos tipos de produtos, investimento, processo de produção, forma de organização e, finalmente, difunde o progresso no aparato produtivo.

No entanto, a mudança técnica continua ocorrendo durante tal encadeamento, o processo “inovativo” está sujeito à introdução de ajustes, tanto no momento de geração como no

¹ Alguns autores consideram, como parte das novas tecnologias, inovações na gestão do trabalho e da produção, que incluem inúmeras técnicas e programas, como Círculos de Controle de Qualidade, Qualidade Total, Gestão Participativa, Kanban, Controle Estatístico de Processo, entre outros, alusivos ao Modelo Japonês. SILVA, Lorena H. da. *Novas Tecnologias*. In: **Trabalho e tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.). CATTANI, Antonio David. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1987. pp. 169-172.

² Idem. Op. cit. p. 93

de operação, para adequação comercial da inovação e mercado, é que tais ajustes implicam mudanças técnicas também significativas.³

A partir do momento em que se expande a noção de inovação, no sentido de considerar todas as mudanças técnicas introduzidas nos vários fatores da produção, abre-se no plano teórico, a possibilidade da apreensão do progresso técnico em toda sua extensão. No entanto, do ponto de vista metodológico e prático, aumentam os problemas. Isto porque a mudança técnica poderá, então, se manifestar de modo difuso e por um extenso número de formas, em vários estágios da produção.

Por isso, apesar de problemas de mensuração, outra distinção é usualmente feita entre “mudança técnica radical” e “mudança técnica incremental”, sendo a primeira referente a introdução de um novo produto com novas funções, por exemplo a válvula dos aparelhos televisivos - ou a substituição das funções de um produto já existente no processo, a substituição da válvula pelo transistor. Enquanto tais inovações representam avanços na fronteira tecnológica, a mudança técnica incremental, parcial ou localizada, é aquela que permeia toda a evolução do progresso técnico e que vai modificar partes de uma tecnologia já em uso.

Finalmente, parece claro que, por trás da introdução de novos produtos ou técnicas de produção e organização, são necessários esforços dirigidos à sua geração. Formalmente entende-se que estes esforços são realizados por grupos com níveis de capacitação técnica compatíveis com o tipo de progresso técnico a ser gerado. Assim, quando se trata de inovações na fronteira do conhecimento ou perto desta, elas são geradas pelos Núcleos de Pesquisa e Desenvolvimento. Mudanças técnicas de caráter “incremental” podem ser geradas a partir das atividades de vários tipos de núcleos das empresas, principalmente nas atividades de engenharia.

³ O paradigma tecnológico tende então a atingir um patamar de progresso, e ocorre o esgotamento das possibilidades de futuro desenvolvimento da própria tecnologia ou então há o aparecimento de novas tecnologias substitutivas. Isto pode ser visto na “maturidade tecnológica” da máquina a vapor, em contraste com o surgimento de novas tecnologias de propulsão.

Esquemáticamente, após a introdução de tecnologia e o início da produção industrial, ocorreria o início do processo de absorção e adaptação da tecnologia às condições locais. Tal tarefa pode ser dificultada pelo uso de tecnologia de origens diversas. São realizados esforços para adaptar a base técnica às idiossincrasias (maneira de ser) da organização industrial das economias locais, principalmente no que se refere a relações com subcontratantes (onde as empresas tendem à verticalização, em consequência da inexistência de uma rede de fornecedores confiáveis) e a escala de produção (onde esta tende a ser menor e descontínua, devido ao tamanho e às incertezas do mercado). Como resultado, a função de produção das plantas de países em desenvolvimento pode ser bastante distinta da dos países avançados (Katz, 1995).

Podemos perceber o seguinte: se durante a era da produção em massa o acesso à riqueza dependia da posse de meios e instrumentos de produção, que possibilitavam ao capitalista extrair a “mais valia” do trabalho alheio, hoje estes fatores não garantem a sobrevivência das empresas, e muito menos sua expansão. O conhecimento passou a ser o fator fundamental de geração de lucros⁴. Isto significa que as transformações que estamos vivenciando são parte de uma verdadeira revolução: os fatores geradores de riqueza se alteraram, as formas de organização social do trabalho, também, o Estado moderno, que surgiu na época das revoluções burguesas, está passando por um processo inevitável de transformação da sua estrutura e função. Um sistema “meritocrático” calcado sobre a produtividade intelectual vem se tornando a ideologia dominante. Não adianta apenas trabalhar, não adianta apenas produzir, é necessário trabalhar e produzir de forma criativa e inovadora.

Podemos perceber então, a tendência de dois grupos sociais bastante distintos: o dos trabalhadores de serviços e o dos trabalhadores do conhecimento. A diferença fundamental entre um e outro sendo precisamente quantidade e qualidade de capitais educacionais e culturais acumulados que lhes possibilitam produzir mais ou menos valor econômico. Os trabalhadores de

⁴ MIGUELES, Carmem Pires. *Alienação, motivação e as implicações políticas da crise de identidades das ciências humanas*. In: *Estudos de Sociologia*, ano 4, nº 7, 1999 – 2 semestre, p. 154.

serviços, podendo produzir apenas pequenas melhorias através de sugestões de como melhorar os processos e produtos nos quais trabalham, produzem, portanto, “pouco valor”, e os trabalhadores do conhecimento, gerando as inovações e estratégias de longo alcance, realizam o trabalho que gera efetivamente “maior valor”. Os sistemas de remuneração por habilidades e competências remuneram diferentemente estes dois grupos dentro da empresa moderna. Os trabalhadores de serviços ou de “chão de fábrica” são remunerados por habilidades e os do conhecimento por competências. Um sistema de remuneração que atrela desempenho, resultados e atitudes como cooperação, empenho, capacidade de relacionar-se socialmente, e outro que considera a capacidade do empregado contribuir efetivamente com a geração de valor pela empresa.⁵

Ao estudarmos todos esses relacionamentos não podemos deixar de destacar as principais óticas e pontos de vista de alguns dos componentes mais importantes envolvidos num ambiente de inovações tecnológicas: as pessoas, enquanto fonte de idéias para o desenvolvimento da pesquisa tecnológica; as empresas, responsáveis pela efetiva implementação daquelas inovações e a sociedade, representando a demanda contínua por inovações e adequações em tecnologia.

Quando falamos em tecnologia, o objetivo básico que nos sobressai à mente é a criação de uma estratégia competitiva. E uma estratégia competitiva tem uma íntima relação com qualificação de mão-de-obra, pois uma empresa sem estrutura humana capacitada e que esteja disposta a pesquisar e a questionar, terá grandes problemas caso almeje se tornar uma empresa inovadora e competitiva, ou seja, sem a participação e o incentivo à pesquisa científica não será possível o desenvolvimento de inovações tecnológicas que mantenham as empresas ao nível de competitividade exigido pelo mercado.

⁵ Ver: DRUCKER, Peter. *Sociedade pós capitalista*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994. In: MIGUELES, Carmem Pires. *Alienação, motivação e as implicações políticas da crise de identidades das ciências humanas*. In: *Estudos de Sociologia*, ano 4, nº 7, 1999 – 2 semestre, pp. 154-155.

Um assunto que intriga e assusta a sociedade atualmente é o crescimento do nível de desemprego tecnológico⁶. A crescente informatização de processos, rotinas e procedimentos industriais, a substituição de tarefas manuais por operadores mecânicos e a sub-utilização gradativa de certas capacidades humanas por instrumentos robotizados, constituem uma real transformação vivenciada atualmente pelos trabalhadores daquelas instituições. Muitos se enganam acreditando que apenas o quadro de pessoal das áreas operacionais sofrerá redução. Segundo recentes publicações da revista EXAME⁷, categorias de funcionários localizados em níveis técnicos e que possuem grande relacionamento com o público externo, correm o risco de perderem suas funções para os chamados "Gerentes de Categoria". Essa adequação ao perfil de ^{- falar sobre} vendedores e compradores, principalmente, é explicada pelo grande volume de informações que as empresas estão adquirindo acerca da sua área e ramo de atuação. Ou seja, aquela relação baseada na amizade, na sintonia esportiva e no companheirismo, que afirmava o envolvimento entre clientes e fornecedores está sendo substituída por um intercâmbio de informações com um fluxo ininterrupto e cada vez mais sólido entre as empresas.

Além disso, existem outras exigências no atual mercado de trabalho que representam conseqüências naturais das evoluções tecnológicas. O alto grau de especialização técnica é uma delas. As empresas que incorporam investimentos em tecnologia e até mesmo aquelas que importam tecnologia ao invés de desenvolvê-la internamente, estão cada vez mais exigentes com o profissional de P&D (pesquisa e desenvolvimento) em desenvolvimento tecnológico, resultado bastante comum em um ambiente extremamente competitivo no qual estamos inseridos.

⁶ Dentre as diversas causas do desemprego, uma está associada à tecnologia, ou seja, as inovações tecnológicas podem ser responsáveis pela redução do emprego, na medida em que elas representam racionalização dos processos produtivos e aumento na produtividade do trabalho, sem que haja uma necessária contrapartida em termos de incremento na demanda do trabalho. Ver: BASTOS, Raul, L. A. *Desemprego tecnológico*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. CATTANI, A. D. (Org.). Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. pp. 51- 55.

⁷ Revista EXAME, ed. 675, ano 32, n.º 24, 1998.

Contudo, observamos algumas evoluções também no modo de operacionalizar a tecnologia e no ambiente físico de desenvolvimento tecnológico. As transformações no modo de produção de tecnologia, ocorrem com uma crescente divisão de trabalhos entre as pessoas envolvidas na produções tecnológicas de “bens de capital” e de “bens de consumo”. Na época da produção artesanal de mercadorias, as melhorias em produtos e processos eram realizadas pelos próprios artesãos. Eles detinham o conhecimento total daquilo que produziam e determinavam seu próprio horário de trabalho. Com o nascimento das fábricas, o artesão se vê impossibilitado de concorrer com as novas fábricas. A saída para que o artesão garantisse o seu sustento era trabalhar nas então nascentes fábricas.

Na fase da manufatura observa-se uma crescente especialização da produção dos meios de trabalho, que em grande parte já não são mais produzidos pelas pessoas que irão utilizá-los⁸. Com a produção fabril os trabalhadores nas fábricas de bens de consumo e os que produziam bens de capital passaram a ter papéis completamente distintos, cada qual com diferentes habilidades. Novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série são substituídos pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca da produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado⁹. Ensaiam-se modalidades de desconcentração industrial, buscando-se novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle de Qualidade

⁸ Como exemplifica Margareth Rago, Taylor sistematiza a maneira exata de como deveria ser executada uma tarefa, cada movimento do trabalhador é pensado para que tenha todo o tempo aproveitado e transformado em melhor produção. Para isso era também necessário o homem ideal para cada tarefa, chamado “homem boi”, que não questionasse o que lhe era imposto, ou seja, o trabalhador deveria executar todos os movimentos da maneira que lhe era ensinado sem intenção de inovar. Ver: RAGO, Luzia Margareth. *O que é Taylorismo*. São Paulo: Brasiliense, 1987 p.13. In: SOUZA, Reinaldo Leandro. *Recursos Humanos: um estudo de caso*. Monografia UFU. 1999.

⁹ A especialização flexível é uma expressão consagrada por Piore e Sabel (1984), constituindo-se em um paradigma alternativo para a produção capitalista, o qual se funda em elementos de produção artesanal em pequenos lotes, com tecnologia multipropósito, ancorada em trabalhadores qualificados e dotada de capacidade de alterar, constantemente o mix de produção com baixos custos de reconversão, em oposição ao paradigma da produção em massa, que teria dominado o desenvolvimento econômico internacional desde o século XIX. Ver: PIORE, M.; SABEL, C. *The Second industrial divide*. New York: Basic Books, 1984. p. 6.

(CCQS)¹⁰, a gestão participativa¹¹, a busca da qualidade total, são expressões visíveis não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado. O Toyotismo¹² penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista¹³

¹⁰ Os círculos de controle de qualidade fazem parte de uma vasta gama de programas de participação dos trabalhadores (humanização do trabalho, enriquecimento de tarefas, gerência participativa, grupos autônomos), conhecidos, nos Estados Unidos, como Quality of Work Life), que têm por objetivo envolver os empregados no processo produtivo, estimulando formas de organização do trabalho e tomada de decisão. As quais, supostamente, aumentariam a satisfação e o saber do trabalhador (Hirata, 1990, p. 137). Embora a adesão aos círculos seja voluntária, as pesquisas têm mostrado que a participação nos CCQs constitui, para a empresa, critério de avaliação, podendo servir como fator a ser considerado para a promoção, para a manutenção do emprego em épocas de demissão e para a seleção em caso de realização de cursos de especialização (Hirata, 1990. P. 139; Salerno, 1987, p. 186-7). Os críticos vêem programas como os dos círculos de qualidade como formas de cooptação para se garantir a lealdade dos trabalhadores, tendo em vista obterem-se maior produtividade e eficiência em troca de uma participação mínima, fortalecendo-se a empresa diante da intensa competição resultante da globalização da economia. Ver: LARANJEIRA, Sônia M.G. *Círculos de Controle de Qualidade*. In: **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico** / Organizador Antônio David Cattani – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. pp. 40-43.

¹¹ Por gestão participativa entendem-se aquelas situações nas quais os trabalhadores, diretamente ou por delegação, estejam investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente, nos procedimentos administrativos e comerciais, e, mais raramente, na condução geral da empresa ou da instituição. A gestão participativa no âmbito específico do processo de trabalho, define-se, também, em oposição ao "taylorismo" e ao compromisso "fordista", especialmente no que tange os princípios da separação radical das tarefas de concepção e de execução, da fragmentação e da especialização das tarefas, da desresponsabilização do trabalhador com a produção e com a vida da empresa. Ver: CATTANI, Antônio David. *Gestão participativa*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.). CATTANI, Antônio David. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. pp.107-113

¹² O "Toyotismo" ou o modelo japonês, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que alguns dos pontos básicos do toyotismo têm demonstrado, expansão que hoje atinge uma escala mundial. Coriat fala em quatro fases que levaram ao advento do toyotismo. A primeira, a introdução, na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas. A segunda, a necessidade de a empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores. A terceira, a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao KANBAN (produzir somente o necessário em menos tempo). A quarta fase é a expansão do método "kanban" para as empresas subcontratadas e fornecedoras. CORIAT, Benjamim. *Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro, Revan/UFRJ, 1994. pp. 27-30.

¹³ O "Fordismo" é um termo que se generalizou a partir da concepção de Gramsci, que o utiliza para caracterizar o sistema de produção e gestão empregado por Henry Ford em sua fábrica, a **Ford Motor Co.** localizada em Detroit, em 1913. Gramsci associa tal sistema de produção à forma de racionalização que define um modo de vida, demandando "...um novo tipo humano, em conformidade com o tipo de trabalho e de processo produtivo (...) uma mão-de-obra estável, um conjunto humano (o trabalho coletivo) (...) uma máquina que se não desmontar nem avariar demasiadas vezes nas suas peças individuais.(Gramsci, 1974, p. 146, 168). Hoje o termo tornou-se maneira usual de se definirem as características daquilo que muitos consideram constituir-se um modelo / tipo de produção, baseado em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção e o consumo em massa. Nesse sentido referindo-se ao processo de trabalho propriamente dito, o fordismo caracterizar-se-ia como prática de gestão na qual se observa a radical separação entre concepção e execução, baseando-se esta no trabalho fragmentado e simplificado, com ciclos operatórios muito curtos, requerendo pouco tempo para a formação e treinamento dos trabalhadores. O processo de produção fordista fundamenta-se na linha de montagem acoplada à esteira rolante, que evita o deslocamento dos trabalhadores e mantém um fluxo contínuo e progressivo das peças e partes, permitindo a redução dos tempos mortos, e, portanto, da porosidade. O trabalho nestas condições torna-se repetitivo, parcelado e monótono, sendo sua velocidade e ritmo estabelecidos independentemente do trabalhador, que o executa através de uma rígida disciplina. O trabalhador perde suas qualificações, as quais são incorporadas à máquina. Na concepção de Ford, o operário da linha de montagem deveria ser recompensado por esse tipo de

dominante, em várias partes do capitalismo globalizado. Vivem-se de formas transitórias de produção cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção. Diminui-se ou mescla-se, dependendo da intensidade, o despotismo taylorista, pela participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório, próprio da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias. O advento das novas formas de gestão do trabalho, principalmente das inspiradas no modelo japonês, que, para alguns constitui-se um “novo paradigma”, reacende os debates em torno do controle sobre os trabalhadores. Alguns autores defendem que esses novos métodos intensificam o mesmo, ou, pelo menos, que nada mais são do que o mesmo controle existente no modelo taylorista / fordista, apenas com uma roupagem menos autoritária. Essa tese tem, como pressuposto, o fato de que é dentro da fábrica que se estabelece a principal disputa entre capital e trabalho, cujo elemento central é o controle sobre o processo de trabalho¹⁴.

Como exemplo de roupagem menos autoritária sobre o processo de trabalho, citamos a Souza Cruz, “apostando” na relação de confiança com seus empregados, ela aboliu o uso de cartão de ponto, ficando o empregado responsável por informar ao seu superior imediato seus atrasos e horas extras. Este tipo de confiança, na verdade, é muito vantajoso para a empresa, normalmente o empregado se esquece daqueles 11 minutos realizados em caráter de hora extra, porém se seu superior imediato quiser saber se algum subordinado chegou atrasado, basta tirar

trabalho através de um salário mais elevado – o famoso five dollars day proposto pela fábrica de Ford. Ao contrário do trabalho de execução, o de concepção torna-se altamente qualificado, encarregando-se do desenho dos produtos, da programação da produção, das tarefas de manutenção e de reparação e sendo realizado isoladamente, fora da linha de montagem. Ver: LARANJEIRA, Sônia M. G. *Qualificação*. In: **Trabalho, Tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.) CATTANI, Antônio D. Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. pp. 191-195.

¹⁴FRANZOI, Naira L. *Controle e disciplina fabris*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. CATANNI, Antônio D. (org.). Petrópolis: Vozes/ Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. pp. 44- 47

um relatório emitido pelas catracas na entrada da empresa, pois ali encontram-se registrados todos os movimentos do empregado.

Ainda sobre a mão-de-obra, vimos também que trabalhadores mais qualificados, fiscais de si mesmos e altamente comprometidos com a empresa, passam a ser mais exigentes. A demanda por uma participação cresce. A participação pode ser na cúpula ou na base da hierarquia, porém, nos dois casos, ela exige da empresa muita transparência de dados sobre o seu desempenho.

Através da participação, empregados e empregadores influenciam as decisões de importância para si e para a vida da empresa. Esta participação vai desde opiniões sobre tempos e métodos até mesmo sugestões sobre processos produtivos, tecnologias, higiene e segurança, formas de recrutamento, promoção e demissão. A participação é importante para a empresa mas tem um preço: aumenta a ingerência dos trabalhadores em assuntos então considerados prerrogativas exclusivas da empresa. Nas sociedades avançadas, despedir um empregado, por exemplo, exige percorrer uma longa trajetória de mecanismos construídos ao longo do tempo como contrapartida da maior participação dos trabalhadores nos processos produtivos.

Para garantir o comprometimento, o sistema de remuneração também tende a mudar. Tradicionalmente, as empresas pagam seus empregados pela quantidade de tempo trabalhado que é denominado (input) e não pelo que produzem(output). Com o avanço da participação e do desenvolvimento dos empregados com os objetivos da empresa, a remuneração vai se atrelando aos dois “input” e “output”.

As primeiras experiências de remuneração flexível no setor industrial se baseavam na premiação individual, entretanto, esse sistema resultou numa fonte de conflito onde os trabalhadores passaram a confrontar-se entre si na busca de uma melhor premiação. Com o tempo, os sistemas de remuneração flexível passaram a ser operados na base grupal e não na

individual. Hoje é a empresa ou o Departamento que tem a meta a ser alcançada e a compensação rateada entre os participantes – de forma igualitária ou proporcional.

Na Souza Cruz existe um programa de remuneração flexível chamado PnR- Participação nos resultados¹⁵, este programa consiste em remunerar todos os funcionários da empresa em 2,2 salários base de cada funcionário se os objetivos abaixo forem cumpridos:

1. Absenteísmo – O total de faltas no mês dividido pelo resultado número de funcionários x o número de dias úteis, X cem. O resultado encontrado obedecerá uma faixa de pontos a serem obtidos, se o resultado encontrado for menor ou igual a 1,5 % os funcionários recebem 20 pontos. Se o resultado for maior ou igual a 2,11% recebem zero de pontuação.

2. Acidentes de trabalho com afastamento – O número de acidentes com afastamento determinará a pontuação. Se for zero acidentes a pontuação será de 20 pontos, se o número de acidentes foi maior ou igual a 3 a pontuação será zero.

3. Estrago de matéria-prima- O total de matéria prima utilizada em quilograma dividida pela quantidade de matéria-prima necessária. Se o resultado for igual ou menor que 5,7% a pontuação é 20 pontos, se o resultado for acima de 6,7% a pontuação será zero.

4. Índice de produção- O Volume mensal efetivamente produzido dividido pelo volume mensal previsto para a produção. Se o resultado for maior ou igual a 99% a pontuação será de 20 pontos, se o resultado for menor ou igual a 96,99% a pontuação será zero.

5. Qualidade do produto- Notas da qualidade de produto acabado (cigarro), estas notas são determinadas pelo consumidor, e por matérias-primas principais. Se o resultado for de 70,01 a 100 a pontuação será 20 pontos, se o resultado for igual ou menor que 50 a pontuação será zero.

Na pontuação final, o somatório das cinco pontuações descritas acima vão determinar o quanto o funcionário irá receber sobre o seu salário nominal. Se o total das

¹⁵ O Demonstrativo de Participação nos resultados encontra-se no Anexo II.

pontuações totalizar de 75 a 100 o funcionário receberá 1,1 salário nominal por ano, se totalizar de 60 a 74,99 ele receberá 95% do salário nominal, se totalizar 45 a 59,99% receberá 75% do salário nominal. As apurações e pagamentos são realizados semestralmente e os funcionários recebem proporcionalmente. Vale salientar que este tipo de remuneração flexível é renovado a cada 2 anos com a participação do Sindicato dos Fumageiros (funcionários da indústria do fumo). Alguns objetivos são departamentais chegando até a especificidade por turma, outros são objetivos globais envolvendo toda a Souza Cruz.

Podemos observar que a remuneração flexível é uma forma de aumentar a responsabilidade quanto a redução nos estragos de matéria-prima, eficiência e as ausências no trabalho. Como não existe resultado individualizado, os funcionários pressionam os colegas a garantirem os 2,2 salários nominais a cada 2 anos e mais, como não existe tributação em cima destas remunerações, com certeza, a empresa terá uma maior lucratividade.

Nas empresas o modo de gratificar são os mais variados, porém em todos eles há uma negociação com os trabalhadores. Dentre os mais freqüentes, incluem-se os prêmios por dinheiro, extensão de férias, redução de jornada, bolsas de estudo, descontos especiais e vários outros. Os referenciais de gratificação também variam, incluindo-se aqui lucros, resultados, ganhos de produtividade, ações, debêntures etc. Tudo isso, marcado por uma guinada em direção ao diálogo e à consulta, tem um preço. Na verdade, o confronto diminui à medida que os benefícios se tornam mais acessíveis aos trabalhadores através dos mecanismos de negociação. Nestes a participação do sindicato tende a decrescer, não só devido à dificuldade prática para os dirigentes sindicais acompanharem milhares de empresas, mas sobretudo, devido ao detalhamento técnico e à especificidade de acordos que se firmam entre empregados e empregadores.

A orientação em direção à participação e à parceria é uma necessidade da competição. Para manter a empresa competitiva, os trabalhadores são levados a dialogar com

seus superiores e colegas sobre como tirar o máximo proveito dos processos produtivos. Está comprovado que as novas tecnologias rendem no seu limite, quando usadas em ambientes marcados pelo diálogo. Nesses ambientes, resolvem-se não só problemas da produção mas também de inúmeras divergências entre empregados e empregadores. Quando a empresa é submetida a alta competição, o processo de resolução de conflitos é internalizado. O sindicato dá lugar às comissões de fábrica e estas a acordos individuais.

*ex: grupos de melhoria
CIPA, entre outros*

Como podemos observar neste capítulo o próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por: maior flexibilidade do gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho; intervenção estatal para regular os mercados de forma "seletiva" e desfazer o estado de bem estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade: aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão do capital.

Na década de 90 uma série de reformas tanto no âmbito das instituições como do gerenciamento empresarial, visavam alguns objetivos: aprofundar a lógica capitalista de busca do lucro nas relações capital/trabalho; aumentar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, circulação e mercados, aproveitando a oportunidade das condições mais vantajosas para a realização de lucros em todos os lugares e direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais, freqüentemente em detrimento da proteção social e das formas de interesse público. A inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação.

Capítulo II

SOUZA CRUZ S/A – Um estudo de caso

Souza Cruz – Modelo de Produtividade

A empresa Souza Cruz S/A, fundada em 1903 pelo imigrante português Albino Souza Cruz, desde 1914 integra o grupo inglês *British American Tobacco* (BAT)¹ com sede na Inglaterra, uma das maiores empresas de fumo do mundo, que atua principalmente nas áreas de tabaco, seguros e fundos de pensão. A BAT opera em mais de 90 países (produção e distribuição) espalhados pelo mundo. Emprega aproximadamente 173 mil pessoas e possui 63 fábricas em mais de 50 países. Hoje possui 15,6% do mercado mundial de cigarros e vende em torno de 250 marcas em todo o mundo. As principais subsidiárias da BAT no mundo são: a *Brown & Willianson Tobacco Corporation* localizada nos Estados Unidos, a *British American Tobacco Company* localizada na Inglaterra, *British American Tobacco Company* localizada na Alemanha e *Souza Cruz S/A* localizada no Brasil.²

Ainda falando sobre o grupo BAT, vale ressaltar que a fabricação e distribuição é dividida por áreas: Europa, África, Ásia, América Pacífica (USA, Japão e Coréia) e América Latina. O volume de produção da BAT atualmente é de 520 bilhões de cigarros por ano e a Souza Cruz S/A é responsável por 16% desta produção, cerca de 83 bilhões de cigarros por ano. Destes 83 bilhões, 69%, são produzidos na Fábrica Uberlândia.³

¹ Estarei utilizando no texto a sigla BAT referenciando a British American Tobacco.

² Estas informações foram extraídas da apresentação de abertura do curso CEU – Consolidando Equipes em Uberlândia – 58º CEU, período de 23 a 27 de outubro de 2000, conf. Anexo III.

³ Idem.

Para abastecer essa produção de cigarros cujo principal componente é o fumo, a Souza Cruz adquire essa matéria prima de mais de 65 mil produtores da região sul do Brasil, que recebem financiamentos para aquisição de insumos, assistência técnica, garantia de compra da safra e o resultado de pesquisas agrotécnicas. Com essa parceria a empresa tornou-se dentro do grupo BAT a maior exportadora de fumo mundial. Isso faz com que ela gere vários empregos diretos e indiretos através de seus produtores, varejistas, fornecedores e transportadores.

Para continuar vendendo e destacando-se no cenário mundial, as empresas do grupo BAT utilizam as metas: respeitar e acatar o código de defesa do consumidor; lutar pela redução de taxas e impostos para tornar seus produtos mais competitivos; procurar formas de divulgação que não contrariem a posição do Ministério da Saúde; abranger mais ainda o mercado mundial superando os concorrentes; estar presente no mercado com os melhores produtos e preços para superar a concorrência. Como principal ferramenta, irá se utilizar do M. A .S. T. E. R uma sigla que significa (Motivação, Ação, Sinergia, Treinamento, Envolvimento e Resultados).

A principal fábrica da Souza Cruz no Brasil está situada em Uberlândia. Estrategicamente localizada no coração do triângulo mineiro, representa um eixo de encontro de centros econômicos como São Paulo, Goiás e Mato Grosso. Além disso, tanto a cidade de Uberlândia quanto o Estado de Minas Gerais ofereceram subsídios fiscais visando geração de empregos e recolhimento de impostos municipais e estaduais para a vinda da Souza Cruz e de outras grandes empresas, tais como a Daiwa Têxtil, a Nestlé e a Pepsi-Cola.

Inaugurada em fevereiro de 1978, a empresa opera numa área total de 872 mil metros quadrados, que englobam jardins paisagísticos, concretos e muita tecnologia. O arrojo tecnológico garante a produção de 57,3 bilhões de cigarros anuais.⁴

Cada marca de cigarro possui uma receita própria. Essas receitas tem como ingrediente principal os fumos vindos do sul do país, que precisam ser cuidadosamente misturados, condicionados para um exato balanço de umidade e temperatura, e por fim picados. Cada marca de cigarro possui características específicas de sabor e aroma, resultantes da mistura de fumos e da adição de extratos e essências: “Blends” de extratos naturais de frutas e de fumos, e aromas especiais para o tabaco, esses produtos também são produzidos numa área contígua, porém, independente da fábrica Uberlândia – a Central de aromas e extratos.

Concluída a fase de “blendagem” o fumo junta-se ao papel e ao filtro para formar os cigarros. A velocidade desse trabalho é tão grande que o olho humano é incapaz de acompanhá-lo. Por isso, o controle de qualidade de cada cigarro é feito por equipamentos de altíssima sensibilidade. Depois de prontos, os cigarros passam por outros processos não menos complexos e velozes, como o encarteiramento, a colocação de selos e do filme de polipropileno destinado a proteger a embalagem.

Seguem-se a estocagem e a expedição, controladas por computador. A máquina determina que a primeira caixa a chegar ao estoque será a primeira a ser expedida. Durante as etapas da produção até a chegada do produto final às mãos do consumidor, a preocupação com a qualidade é uma constante. Por isso, além das inspeções automáticas feitas pelos equipamentos, em cada uma das fases do processo (da entrada do fumo à estocagem do produto acabado) são retiradas amostras para controle de qualidade.⁵

⁴ Informativo, Souza Cruz S/A, Outubro/novembro/dezembro de 2000, ano XXXII, nº 300.

⁵ Idem.

A partir da descrição acima pode-se concluir que qualquer falha durante o processo produtivo pode acarretar em danos materiais; logo, em punições para os operadores. Serve também para se compreender o quão é necessário o treinamento de funcionários para se garantir a tão almejada qualidade. E vale ressaltar que a intervenção humana neste mesmo processo, embora mínima, basicamente restrita ao abastecimento de matérias- primas e à observação no funcionamento dos equipamentos automatizados e robotizados, é imprescindível.

Não é interesse desta monografia aprofundar como é o funcionamento de cada setor individualmente, e sim informar a complexidade de sua administração. Acredito ser importante salientar que vários setores sofreram “terceirizações” completas ou parciais, gerando conseqüentemente demissões.

Procurando aprimorar o gerenciamento do processo produtivo a empresa utiliza “softwares” de ponta em gestão empresarial. Atualmente o software utilizado é o **Oracle Manufacturing**, que envolve todos os processos da produção, mas, que está prestes a ser descartado porque a Souza Cruz, seguindo os moldes internacionais de gestão já adquiriu um outro software chamado **R3** da empresa alemã **SAP**. Esta nova aquisição não se deve ao fato do Oracle ser ruim, porém como o **R3** funciona e é utilizado pelas outras empresas do grupo BAT a Souza Cruz teve que comprá-lo como forma de padronização organizacional. A previsão de implementação é para junho de 2001.

Sabe-se que de nada adianta investir em “softwares” e novos equipamentos se os empregados não estiverem preparados para sua utilização, sendo mais uma vez necessária a utilização de treinamentos. Tendo em vista a importância assumida por esses “treinamentos” na atualidade procuramos aprofundar um pouco mais sobre o assunto no item subsequente deste capítulo.

Treinamento e Desenvolvimento - Qualificação do Trabalhador

Como envolver verdadeiramente os empregados para que se tornem colaboradores e parceiros dos novos desafios? Esta é uma questão constante no universo empresarial, dos que pretendem se manter competitivos no mercado globalizado. Em última análise, como pedir motivação, identificação com o projeto organizacional sem oferecer um mínimo de “realização pessoal” aos empregados?

Um dos meios encontrados por algumas empresas para se alcançar essa satisfação dos funcionários foi a viabilização da continuidade dos estudos.

Tendo como meta treinar para lucrar, as empresas vêm gastando “fortunas” nos ditos treinamentos. A Souza Cruz se insere no contexto destas empresas. Só para se ter uma idéia, em 1999 ela investiu R\$ 3,3 milhões no desenvolvimento de “talentos” da organização, visando expandir o potencial de seus empregados e ampliar o conhecimento técnico, a segurança e a visão de negócios, uma meta global que envolveu 18.485 participações em 387 atividades de treinamento e desenvolvimento.⁶

Essas atividades foram desenvolvidas através de alguns projetos, tais como Educação dos Trabalhadores, USC – Universidade da Souza Cruz, CEU – Consolidando Equipes em Uberlândia, RM – Gerenciador de Arquivos.

O projeto Educação do Trabalhador objetivou e facilitou o ingresso de mais de mil funcionários no ensino fundamental e médio (em sistema supletivo). Mas, sabe-se que o sistema supletivo nunca foi uma forma de ensino “boa”, não conscientiza e não forma um cidadão crítico. O objetivo da empresa ao nosso ver, é mostrar para o cenário mundial que seus trabalhadores possuem “bom nível” de escolaridade, acima do patamar que a maioria da população brasileira possui.

⁶ Ver. Anexo IV.

O projeto USC – Universidade Souza Cruz visa o aprendizado através do universo virtual, estimulando o autodesenvolvimento dos funcionários pelo uso do sistema da INTRANET (uma INTERNET corporativa), oferece diferentes recursos de aprendizagem para todas as áreas da empresa. Os cursos, artigos, jogos e “cd’s” disponibilizados pela USC, formulados a partir das mais modernas técnicas de ensino à distância, são oferecidos não apenas pelos conteúdos didáticos específicos, mas também pela oferta de informações corporativas e de mercado importantes para as diversas áreas de atuação da Souza Cruz. Isso mostra que a empresa tem um objetivo muito maior, elevar o conhecimento dos seus funcionários para obter maior lucratividade na sua atividade fim.

Com investimento na ordem de R\$ 340 mil, a USC foi lançada inicialmente para um grupo de 600 funcionários e, a partir do ano 2000/2001, deverá expandir-se progressivamente. Em breve, a USC será uma ferramenta de importância fundamental, que ajudará a Souza Cruz a realizar um de seus mais importantes objetivos: manter sua posição de liderança e vanguarda diante do mercado, a partir do crescente investimento no aperfeiçoamento de seus recursos humanos.⁷

Como foi salientado acima, a empresa chama o funcionário à responsabilidade de estar atualizado e atuante no seu empreendimento. Abaixo podemos observar como isso é “introjetado” através da fala da supervisora de produção S.R.G.A.:

“Consigo manter-me atualizada em minha própria mesa através do computador. Acessando a intranet, me mantenho atualizada sobre os últimos lançamentos de livros de administração e usando a USC o meu treinamento está sempre em dia.”⁸

⁷ Ver: Relatório Social. Souza Cruz, ano base 1999.

⁸ S.R.G.A., depoimento concedido a autora em 10 de outubro de 2000.

Além de aumentar o grau de responsabilidade do funcionário sobre seu próprio grau de informação, esse tipo de projeto consegue obter um certo controle sobre o empregado mantendo-o dentro do “espaço fabril”.

Além dos projetos educacionais, como forma de aperfeiçoar o desenvolvimento de habilidades, a empresa tem investido maciçamente em treinamentos, visando garantir eficiência e qualidade.

O objetivo do Treinamento CEU – Consolidando Equipes em Uberlândia, é identificar problemas dentro da organização através de jogos para que as equipes possam desenvolver ferramentas de resolução, a fim de melhorar a produtividade e redução de custos.

A utilização deste treinamento continuamente, desde de 1996, indica a sua viabilidade, uma vez que as idéias originadas nele são apropriadas pela empresa. Essa concepção de apropriação/desapropriação de saber fica clara no depoimento de A.M.C. Operador Sênior de equipamento do Processo Primário:

“A idéia que a minha equipe passou para a empresa no primeiro CEU em 1996, foi utilizada reduzindo consideravelmente as perdas do equipamento e o que nós ganhamos foi apenas um tapinha nas costas. Hoje até posso ter idéias boas, mas não falo pra ninguém. Não vou ganhar nada com isso mesmo.”⁹

Quanto ao projeto R.M – Gerenciador de Arquivos (a nomenclatura é Record Management) foi introduzido na empresa com intuito de padronizar dentro do grupo BAT a forma de arquivar documentos: porém, por trás disso, o real objetivo foi economizar memória na rede de computadores. Todos os funcionários tiveram que rever os seus

⁹ A.M.C., depoimento concedido a autora em 13 de outubro de 2000.

arquivos e descartar a maioria deles, pois as regras estavam definidas por tempo sem leitura. Exemplo: se algum arquivo não fosse aberto por mais de um ano era sinal de que ele não seria mais necessário.

Segundo M. A. S., eletricista do Processo Primário:

“A firma vem com essa lorota de padronizar forma de arquivar documentos, o que ela quer mesmo é tirar o meu sossego para ficar limpando arquivo.”¹⁰

Ainda sobre a implantação do R.M. a escrituraria E.A.B., também do Processo Primário disse o seguinte:

“Se a empresa quer padronizar o arquivamento de documentos, ela não vai mais precisar da gente para achar nada. Estou achando que ela quer me demitir.”¹¹

Através desses relatos podemos observar que os funcionários vêm se sentindo angustiados com a possibilidade de serem descartados, de terem suas atividades extintas dentro do espaço fabril em questão.

Vários outros treinamentos são desenvolvidos anualmente na Souza Cruz, mas por se tratar de um trabalho monográfico não foi possível uma análise mais aprofundada, tanto pelo tempo quanto pelo acesso à documentação. Nos detemos a seguir na análise de como os empregados vêm os treinamentos, qual o grau de conscientização destes funcionários acerca desta questão.

¹⁰ M.A.S., depoimento concedido a autora em 10 de novembro de 2000.

¹¹ E.A.B., depoimento concedido a autora em 18 de novembro de 2000.

Enquanto alguns se sentem valorizados pela empresa por terem a oportunidade de se reciclarem, como é o caso do Operador Sênior de equipamento A . A . C . :

*“ Não consigo contar em todos os dedos que tenho o número de treinamentos realizados depois que cheguei na Souza Cruz, me sinto valorizado dentro da empresa ”*¹²

Outros colocam que os treinamentos são de inteira e exclusiva responsabilidade da empresa, tal como o Mecânico B. R., que coloca:

“ Realmente eu fiz muitos cursos aqui, mas acredito que a empresa não fez mais do que sua obrigação, como é que eu iria aprender sobre máquina de cigarro se não existe outra empresa de cigarro por aqui ”.¹³

A atual conjuntura em que se destacam o desemprego estrutural e as terceirizações, afetam o comportamento dos empregados. Se antes eles reivindicavam melhorias no trabalho, hoje lutam pela manutenção do seu cargo.¹⁴ Essa preocupação em estar empregado é observada na fala da escriturária A . O . M. que coloca:

“ Temos que agarrar com unhas e dentes o nosso trabalho e os treinamentos oferecidos pois o mar não está para peixe, se alguém acha que aqui está ruim, vai lá para fora, onde está muito pior. Tem quase 20 anos que trabalho aqui,

¹² A.A.C., depoimento concedido a autora em 20 de novembro de 2000.

¹³ B.R., depoimento concedido a autora em 20 de novembro de 2000.

¹⁴ Sobre a mudança de comportamento dos empregados em combater/manter empregos, a nível sindical pode ser encontrada em ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do Trabalho**, 2º ed, São Paulo, Boitempo Editorial, 2000.

*criei os meus três filhos com o salário que ganho. Não vou achar outro emprego em lugar nenhum., principalmente porque já estou aposentada”.*¹⁵

Diante do exposto vale novamente questionar: adianta treinar/retreinar? A quem isso interessa? É ingenuidade acreditar que grande número de trabalhadores sem qualificação ou semi qualificados possam ser treinados para tornarem-se cientistas da computação ou técnicos de alto nível. Dificilmente os programas de treinamento atualizam de forma adequada o desempenho profissional dos trabalhadores para que estes possam atuar fora da fábrica, o que lhes é oferecido serve restritamente para esse local.

¹⁵ A.O.M., depoimento concedido a autora em 23 de novembro de 2000.

Reestruturações no Processo Primário

Em resposta à diminuição de ganhos de produtividade e à competição entre as empresas do grupo BAT, o Departamento Processo Primário passou por uma série de modificações, dentre elas a troca de equipamentos “obsoletos”, a implementação da automação e da robótica, a revisão de procedimentos operacionais e “terceirizações”.

Com a troca de equipamentos considerados ultrapassados houve uma redução no tempo de produção, bem como a garantia de melhor qualidade dos produtos ali fabricados.

Em junho de 1997 duas funções deste departamento foram “terceirizadas”: ajudantes industriais e operadores júnior de produção. Com isso, houve uma redução de 60 pessoas do quadro funcional direto. Acreditava-se, num primeiro momento, que a qualidade do trabalho desenvolvido seria muito inferior: porém, os números demonstraram exatamente o contrário.

Ao implantar a “terceirização” a empresa define qual a sua vocação e faz um diagnóstico de sua situação, de onde está e para onde pretende ir. Passada essa etapa ela procura fornecedores confiáveis com os quais pretende formar parceria. Dessa forma ela se concentra naquilo que é sua atividade fim, deixando as atividades intermediárias para empresas especializadas.¹⁶

Segundo Giovanni Alves “no bojo do processo de transformações produtivas que ocorre no país, temos a difusão crescente de terceirização, ou seja, um modo de descentralização produtiva, voltada para desverticalização das empresas e de externalização das atividades que expressam a crescente importância das relações entre

¹⁶ Sobre o assunto ver: DUARTE, Claudia Renata. **Os digitadores de Uberlândia**. Monografia, UFU, 2000.

firmas, especialmente entre grandes e pequenas empresas, para indústria brasileira. A busca de maior competitividade levaria a criação de redes de subcontratação e a novas formas de relacionamentos entre as empresas, com características heterogêneas.”¹⁷

Essa “tecnologia administrativa” vem sendo utilizada com muita frequência pois através dela, os contratadores de serviços arcam com salários 2/3 inferiores comparados aos de funcionários efetivos e não oferecem nenhum tipo de benefício adicional. Dentro da Souza Cruz temos a DRESTE, INTECNIAL, GR –RESTAURANTE, HABITAR, INTERENGE, entre outras empresas. Para se ter uma idéia, em 1993 a empresa contava com 2.936 funcionários diretos, no final de 2000 são apenas 1.150 funcionários diretos.

Em função da terceirização vimos o exemplo de um funcionário que foi desligado da empresa e voltou para ela como “prestador de serviços”. O que nos chamou mais a atenção no relato de M.C.T. é o seu ressentimento:

*“Quando eu era funcionário da Souza Cruz, recebia R\$ 600,00 e hoje recebo R\$ 284,00 numa função que muitas vezes discriminei. Quantas vezes eu sujei o chão só pra ver um ajudante limpar, e hoje onde estou? Sou eu que estou limpando esse chão. Tive que passar por cima do meu orgulho para agora não morrer de fome.”*¹⁸

Para atender as necessidades básicas de sobrevivência as pessoas se submetem às mais variadas condições de trabalho.

A CFD (Central de Fumo Desfiado), é um exemplo de reestruturação dentro do

¹⁷ ALVES, Giovanni. Op. cit., pp. 142-143.

¹⁸ M.C.T., depoimento concedido a autora em 17 de outubro de 2000.

Processo Primário. Fruto da automação e da robótica, esta área responsável pelo abastecimento de fumo para a fabricação de cigarros, utiliza como principais ferramentas os computadores com animação gráfica para ligar/desligar equipamentos, os CLP's (Comunicação Lógica Programável) para intervir nos robôs e transportadores à distância. Este setor já existia anteriormente, porém de forma mecanizada, era composto por 20 funcionários utilizando como instrumentos as empilhadeiras, pás, vassouras, e pranchetas para identificação. Com a reestruturação sobraram 09 pessoas e todas as informações necessárias passaram a ser extraídas pela automação, sem intervenção humana.¹⁹

O impacto das alterações advindas da robotização nesse setor provocou um certo temor em alguns operadores, conforme relata M.N.:

"A primeira vez que vi o robô funcionar, vindo na minha direção tive vontade de gritar e de correr, nem dormi a noite. Enquanto não me mostraram como funcionava eu não queria ficar perto dele. Hoje rio da situação, mas choro em saber que três colegas meus foram desligados, com a chegada deste mesmo robô."²⁰

Outro fato ocorrido neste departamento foi demissões por baixo volume de produção de cigarros (queda nas vendas). Neste momento não temos muito o que argumentar, o quê fazer com os funcionários que estão parados por falta de produção?

¹⁹ O que tende a desaparecer com a automação são as tarefas rotineiras, repetitivas que podem ser pré-codificadas e programadas para que máquinas executem. É a linha de montagem que taylorista melhorada, embora ainda uma dura realidade para milhões de trabalhadores em fase de industrialização. Não deveria surpreender que as tecnologias fizessem exatamente isto: substituir o trabalho que possa ser codificado em uma seqüência programável e melhorar o trabalho que requer capacidade de análise, decisão e reprogramação em tempo real, on-line, em nível que apenas o cérebro humano pode dominar. Ver: CORIAT, Benjamin. *A revolução dos robôs*. Op. cit., pp. 41-94.

²⁰ M.N., depoimento concedido a autora em 11 de novembro de 2000.

Neste exato momento, final de novembro de 2000, o que está ocorrendo é a reestruturação imposta pela BAT para diminuir o número de supervisores na fábrica, visto que em outras empresas do grupo a produção de cigarros pode ser realizada com um menor supervisionamento. O fator determinante para escolha dos supervisores a serem demitidos foi a formação superior. Aqueles supervisores que não tivessem o curso de 3º grau em engenharia mecânica ou elétrica seriam demitidos.

Com a reorganização do espaço fabril o perfil do trabalhador também é alterado, pude perceber no relato de um supervisor desligado do Processo Primário, J. A. F. como isso acontece:

*“Como é possível uma pessoa ser considerada qualificada por 22 anos e desqualificada em apenas em uma semana? Por 22 anos a minha formação de 3º grau – direito, era o suficiente para o cargo de supervisor e agora sou descartado por não ser formado em engenharia mecânica ou elétrica”.*²¹

Outro relato também reforça a questão da mudança de perfil, segundo J.B.O. operador sênior de equipamento:

“Quando eu entrei na Souza Cruz, há vinte anos atrás, o perfil do operador de máquina era o segundo grau incompleto independente de curso técnico. Hoje a formação é segundo grau completo sendo técnico em mecânica ou eletrônica. Se antes o meu trabalho era apenas abastecer a máquina de matéria-prima, hoje o meu trabalho é abastecer a máquina de matéria-prima acompanhando a

²¹ J.A.S., depoimento concedido a autora em 21 de novembro de 2000.

velocidade dela, fazer pequenas intervenções mecânicas ou elétricas, observar a eficiência e a qualidade da máquina em que trabalho."²²

As reestruturações ocorridas a partir dos anos 90 na Souza Cruz , seguramente já fazia parte da política de reestruturação produtiva da BAT, que visa manter a fábrica de Uberlândia como “modelo de produtividade” para as outras subsidiárias da BAT, espalhadas pelo mundo.

A eficiência e produtividade atingida pela fábrica de Uberlândia, no entanto, tem um preço. Ao mesmo tempo que a Souza Cruz investe em novas tecnologias, ela enxuga o seu quadro de funcionários o máximo possível, recuperando assim em pouco tempo, os investimentos realizados nessas inovações. Para quem permanece na empresa, o trabalho e a responsabilidade aumentam ainda mais, enquanto que os lucros vão para o bolso dos acionistas.

²² J.B.O., depoimento concedido a autora em 26 de novembro de 2000.

Considerações Finais

É inegável que estamos passando por uma nova fase da história mundial em que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a população global. Será que as inovações tecnológicas e as forças do mercado nos empurram para um mundo praticamente sem trabalhadores? Ou será que a produção cada vez mais seletiva está desvinculando o trabalho do salário?

A maioria dos trabalhadores entrevistados na Souza Cruz sentem-se despreparados para lutar contra a enormidade da transição que está ocorrendo. Os atuais avanços tecnológicos e as iniciativas de reestruturação econômica parecem ter se abatido sobre todos sem se fazer anunciar. Todos se perguntam se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no futuro que se abre para a economia global. Esses mesmos funcionários estão inseguros também com relação aos estudos, eles estão percebendo que até funcionários com anos de estudos, habilidades e experiência, também estão enfrentando a perspectiva de serem excedentes pelas novas forças da automação e da robótica.

É interessante ver como a indústria evolui, como os computadores aceleram a velocidade da informação ao longo dos circuitos e caminhos, transformando matérias-primas em uma enorme variedade de produtos, no caso da Souza Cruz, em várias marcas de cigarro e bilhões de unidades de cigarro produzidas. Entretanto, como ficam as vítimas do progresso técnico? Os trabalhadores que ainda estão empregados vivem estressados nestes ambientes quando olham para o futuro, pois à medida que novas tecnologias são desenvolvidas, elas removem dos funcionários quaisquer controles residuais que os mesmos exerciam no processo produtivo.

Não foi proposta desta monografia contemplar todos os ângulos dos processos descritos acima, apenas tentamos apresentar um laboratório de possibilidades para novas

pesquisas nas diversas áreas, uma vez que a inovação tecnológica é um tema atual¹ e que está presente em toda a sociedade, quer seja utilizada de forma direta, quando somos participantes ativos da mudança (desenvolvendo novas tecnologias) ,ou indireta, quando utilizamos os serviços decorrentes das novas tecnologias.

¹ Por ser um tema atual estamos falando da história do presente. O historiador que trabalha com o presente, possui uma abundância de instrumentos documentais, fontes audiovisuais, depoimentos orais como é o caso das entrevistas realizadas nesta monografia. Entretanto, os cuidados em se trabalhar com a história do presente devem ser redobrados, a profusão exige escolha, classificação e rigor no ofício histórico. Sobre este assunto, ver: BERNSTEIN, S e MILZA, P. *Conclusão*. In: **Questões para a história do presente**. Chauveau e TÉTARD, Ph. (orgs.) ; Tradução Ilka Stern Cohen. São Paulo: EDUSC, 1999. pp. 127-130

Fontes e Bibliografia

I. Fontes

I.1 Informativos da Empresa

Informativo, Souza Cruz S/A, Outubro/novembro/dezembro de 2000, ano XXXII, nº 300.

Relatório Social. Souza Cruz, ano base 1999.

I.2 Revistas/Jornais

CACCIAMALI, Maria Cristina. **Crise atual no país não é inexorável**. In: Folha de São Paulo. São Paulo, 3 mar. 1996.

EXAME. Edição 675, Ano 32, número 24, 1998.

I.3 Entrevistas:

S.R.G.A., depoimento concedido a autora em 10 de outubro de 2000.

A.M.C., depoimento concedido a autora em 13 de outubro de 2000.

M.C.T., depoimento concedido a autora em 17 de outubro de 2000.

M.A.S., depoimento concedido a autora em 10 de novembro de 2000.

M.N., depoimento concedido a autora em 11 de novembro de 2000.

E.A.B., depoimento concedido a autora em 18 de novembro de 2000.

A.A.C., depoimento concedido a autora em 20 de novembro de 2000.

B.R., depoimento concedido a autora em 20 de novembro de 2000.

J.A.S., depoimento concedido a autora em 21 de novembro de 2000.

J.B.O., depoimento concedido a autora em 26 de novembro de 2000

A.O.M., depoimento concedido a autora em 23 de novembro de 2000.

II. Bibliografia

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos, 171).

ALVES, Giovanni. **Trabalho e Mundialização do Capital. A Nova degradação do Trabalho na Era da Globalização**. Londrina: Práxis 1999.

_____. **Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo no Brasil**. Tese de Doutorado, IFCH/UNICAMP, 1998.

_____. *Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa*. In: **Neoliberalismo e reestruturação produtivas: as novas determinações do mundo do trabalho** / Francisco J. S. Teixeira, Manfredo Araújo de Oliveira (orgs.) – 2.^a ed. – São Paulo: Cortez, Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 1998.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. São Paulo: Cortez / UNICAMP, 1995.

_____. **O Novo Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Pontes, 1995 a.

_____. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2^o ed., São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. *Fordismo, Toyotismo e Acumulação flexível*. In: **Adeus ao Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Contra a lógica da produção destrutiva**. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 mar. 1996.

ANTUNES, Ricardo. NOGUEIRA, Arnaldo. **O que são comissões de fábrica**. São Paulo; Brasiliense, 1981.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo, Altas, 1980.

- BARBIERI, José Carlos. **Produção e Transferência de Tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BASTOS, Raul, L. A. *Desemprego tecnológico*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. CATTANI, A. D. (org.). Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.
- BERGAMINI, C. **Motivação no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNSTEIN, S e MILZA, P. *Conclusão*. In: **Questões para a história do presente**. Chauveau e TÉTARD, Ph. (orgs.) ; Tradução Ilka Stern Cohen. São Paulo: EDUSC, 1999.
- BLACK, George. *Riscos de aumentar as diferenças sociais*. In: **Gazeta Mercantil**. Suplemento Tecnológico da Informação, 9 Fev. 99.
- BRAUMANN, Pedro Jorge. *“Tecnologia, economia e globalização”*. In: **Estudos de Sociologia**. FCL/UNESP/Araraquara, Ano 3, n.º 6, 1999.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabajo y capital monopolista**. México: Nuestro Tiempo, 1978.
- CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Salarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. – (A era da Informação: economia, sociedade e cultura; V.I) – São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, Antônio David. *Gestão participativa*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.) CATTANI, Antônio David. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo papel de Recursos Humanos nas Organizações**. RJ_Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1995.

- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, Revan /UFRJ, 1994.
- _____. **A Revolução dos Robôs: O impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.
- CORRÊA, Henrique., GIANESI, Irineu G. N. **Just-in-time, MRPII e OPT: Um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- COUTINHO, L. **A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças**. *Economia & Sociedade*, n. 1, 1992.
- DEDDECA, C. S. MONTAGNER, P. **Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho – considerações sobre o caso brasileiro**. Textos para discussão nº 29. Campinas, IE / Unicamp, 1992.
- DEJOURS, Christopher. *As estratégias defensivas*. In: **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1989.
- _____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Os novos paradigmas da administração**. *Revista Exame*, ed. 682, 24 fev. 1999.
- _____. **Com um pé atrás**. *Revista Exame*, ed. 727, 15 nov. 2000.
- _____. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- _____. *Sociedade pós capitalista*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994.
- In: MIGUELES, Carmem Pires. *Alienação, motivação e as implicações políticas da crise de identidades das ciências humanas*. In: **Estudos de Sociologia**, ano 4, nº 7, 1999 – 2 semestre.

- DUARTE, Claudia Renata. **Os digitadores de Uberlândia**. Monografia, UFU, 2000.
- DYTZ, Edison. **A Informática no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1986.
- FISHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Pondo os pingos nos is. Sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos*. In: **Processo e Relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
- FRANZOI, Naira L. *Controle e disciplina fabris*. In: **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**. CATANNI, Antônio D. (org.) Petrópolis: Vozes/ Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.
- FREYSSINET, Michel. **Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail**. Sociologie du travail. V. 36, n. HS, 1994.
- GADNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GOLEMAN, D. **A Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GORZ, André. **Adeus ao proletariado: Para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.
- GRAMSCI, A. **Conselhos de Fábrica**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.
- HICKMAN, C. R. **Mente de administrador, alma de líder**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- HIRATA, Helena. *Transferências de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos*. In: SOARES, Rosa M. S. (org.). **Gestão da empresa: automação e competitividade**. Brasília: IPEA, 1990.
- IANNI, Octávio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- KATZ, R. J. **Skills of na effective administrator**. Harvard Business Review, jan/feb. 1995.

- KENDRICK, J. W. *Total Factor Productivity. What it does and does not measure*. In: OECD - **Organisation for Economic Co-operation and Development. *Technology and productivity: the challenge for economic policy***. Paris:OECD, 1991.
- KUMAR, Krishan. *The social culture of work*. In: THOMPSON, Kenneth (Ed.). **Work, employment and unemployment**. Philadelphia: Open University Press, 1985.
- KURZ, Robert. **Os Últimos Combates**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- _____. **O Colapso da Modernização**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- LARANJEIRA, Sônia M. G. *Qualificação*. In: **Trabalho, Tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.) CATTANI, Antônio D. Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. Universidade. 1997.
- LEITE, Márcia de Paula. **O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta/FAPESP, 1994.
- LEITE, M. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra*. In: MATOZZO, J, et. al. **O mundo do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1994.
- LOSANO, Mário G. **Histórias de autômatos. Da Grécia Clássica à Belle Époque**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- LUBBEN, Richard T. **Just in Time**. Trad. Flávio Deby Steffen. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- LÚCIA, Alessandra A. **Relações de poder e políticas educacionais em Uberlândia (1996-1999)**. Monografia, UFU, 2000.
- MACHADO, Carlos. *Prefácio*. In: CORIAT, Benjamin. **A Revolução dos Robôs: o impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1989.
- MARGLIN, Stephen. *Origens e funções do parcelamento de tarefas*. In: MARGLIN, Stephen et. al. **Divisão social do trabalho, ciência técnica e modelo de produção capitalista**. Porto: Publicações Escorpião, 1974.

- MARX, Karl. **O Capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968. Liv. 1, v. 1.
- MATOSO, Jorge. **Mobilização social pode evitar desastre**. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 mar. 1996.
- McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- _____. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MIGUELES, Carmem Pires. *Alienação, motivação e as implicações políticas da crise de identidades das ciências humanas*. In: **Estudos de Sociologia**, ano 4, nº 7, 1999 – 2 semestre
- PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean. *Ditadura e democracia na produção*. In: Gorz, André (org.). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- PIORE, M. SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.
- RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. Coleção Primeiros Passos, São Paulo, Brasiliense, 4ª ed. 1987.
- _____. *O que é Taylorismo*. São Paulo: Brasiliense, 1987 p.13. In: SOUZA, Reinaldo Leandro. **Recursos Humanos: um estudo de caso**. Monografia UFU. 1999.
- REBECCHI, Emílio. **O sujeito frente à inovação tecnológica**. Petrópolis : Vozes / Ibase, 1990.
- RESENDE, Ênio e BENAÏTER, Paulo R. **Gestão de Clima Organizacional – Uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. 1997- Copyright.
- SABEL, C. e PIORE, M. **The Second Industrial Divide**. Nova Iorque: Basic Books, 1984.
- SADER, E. **Quando novos personagens entram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

- SALERNO, Mário Sérgio. *Produção, trabalho e participação: CCQ Kanban numa nova imigração japonesa*. In: FLEURY, Maria Tereza e FISHER, Rosa Maria. **Processo e Relações de trabalho no Brasil**. São Paulo, Atlas, 1987.
- SILVA, Lorena H. da. *Novas Tecnologias*. In: **Trabalho e tecnologia. Dicionário Crítico**. (org.). CATTANI, Antonio David. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1987.
- SKINNER, B. **O mito à liberdade**. Rio de Janeiro: Bloch, 1971.
- SOUSA, A . M. Tude de. **A crise contemporânea e a nova ordem mundial. As forças produtivas e as classes sociais na atual ordem hegemônica**. *Universidade e sociedade*, n. 6, 1994.
- STONEMAN, Paul. **Economic Analyses Technological Changes**. Oxford: Oxford University Press, 1988.
- TAYLOR, Frederick. **Princípio da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1989.
- TEIXEIRA, Francisco e OLIVEIRA, Manfredo (orgs.). **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva**. Fortaleza e São Paulo: Cortez UECE, 1996.
- THOMPSON, E.P. *O tempo, a disciplina do trabalho e o capitalismo industrial*. In: GRACIO, Sérgio et. al. (org.). **Sociologia da Educação**. Lisboa: Horizonte, 1982.
- YODER, Dale. *Personnel management and industrial relation. Englewood Cliffs: Prentice-Hall*, 1956. cap.9. In: CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - Ed. Compacta**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- WAITE, William W. *Personal administration. New York: Ronald Press*, 1952. In: CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - Ed. Compacta**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ZACARELLI, Sérgio Batista. **Programação e controle de produção**. São Paulo: Pioneira, 1979.

Anexos

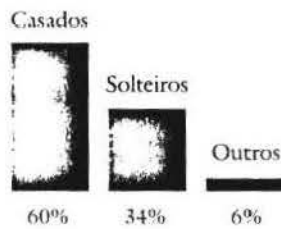
Perfil de quem faz a Empresa

A Souza Cruz encerrou o ano com 5.343 funcionários efetivos, além de cerca de 3 mil contratados no pico da safra. Pode-se traçar da seguinte maneira o perfil genérico dos

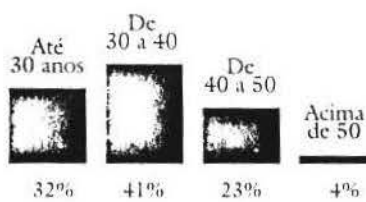
funcionários no ano de 1999: a maioria (87%) é do sexo masculino, casados (60%), com 30 a 40 anos de idade (40%), 2º grau completo (48%) e com mais de 5 anos de empresa (60%).

Percentual de empregados por:

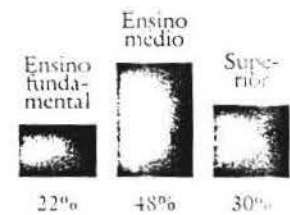
Estado Civil



Faixa Etária



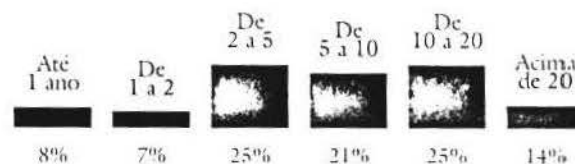
Escolaridade



Sexo



Tempo de Empresa





PnR - PARTICIPAÇÃO

FÁBRICA UBERLÂNDIA

PROCESSO - 3ª TURMA

Absenteísmo

N° total de faltas no mês x 100		Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00	
N° empregados x N° dias úteis mês - Aus não cons.								
Menor ou igual a 1,50%	= 20	N° empregados	33	35	35	36	35	38
De 1,51 a 1,80%	= 15	Ausências	62	37	1	0	0	8
De 1,81 a 2,10%	= 10	Aus. não consid.	78	47	59	64	81	20
Maior ou igual a 2,11%	= 0	N° dias úteis	21	21	21	21	21	21
		% de absenteísmo	8,95	5,03	0,14	0,00	0,00	1,00
		Pontos obtidos	0	0	20	20	20	20

Acidentes de trabalho com afastamento

Número mensal de ocorrências:		Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00
Zero	= 20	Interno	0	0	0	0	0
01	= 15	Externo	0	0	0	0	0
02	= 10	Total do mês	0	0	0	0	0
Maior ou igual a 03	= 0	Pontos obtidos	20	20	20	20	20

Estrago de matéria prima

Matéria prima utilizada (kg)		Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00	
Matéria prima estimada (kg)								
Igual ou Menor a 5,70%	= 20	Utilizada	6.187	5.757	5.792	5.406	5.615	5.548
De 5,71 a 6,20%	= 15	Estimada	5.847	5.471	5.470	5.123	5.325	5.269
De 6,21 a 6,70%	= 10	Varição %	5,81	5,23	5,89	5,52	5,45	5,30
Acima de 6,70%	= 0	Pontos obtidos	15	20	15	20	20	20

Índice de produção

Volume mensal efetivamente produzido		Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00	
Volume mensal previsto de produção								
Maior ou igual a 99,00%	= 20	Previsto	5.115	4.786	4.800	4.500	4.650	4.650
De 98,00 a 98,99%	= 15	Produzido	5.147	4.825	4.831	4.520	4.713	4.654
De 97,00 a 97,99%	= 10	% de produção	100,63	100,84	100,65	100,44	101,35	100,09
Menor ou igual a 96,99%	= 0	Pontos obtidos	20	20	20	20	20	20

Qualidade do produto

FPI		Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00	
De 70,01 a 100,00	= 20	FPI	74,82	75,80	72,90	76,80	75,80	75,00
De 60,01 a 70,00	= 15	Resultado %	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
De 50,01 a 60,00	= 10	Pontos obtidos	20	20	20	20	20	20
Igual ou menor que 50,00	= 0							

PONTOS % SOBRE SAL. NOMINAL

DE 75 A 100	= 110%
DE 60 A 74,99	= 95%
DE 45 A 59,99	= 75%
Menor ou Igual a 44,99	= 00%

	Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00
Total de pontos do semestre	75	80	95	100	100	100

Consolidando Equipes Uberlândia

58° CEU

23 a 27.10.2000



Participantes

Ademir Teodoro dos Santos
Ayres Fernando Macedo
Carlos Roberto da Silva
Cleyton Lima de Oliveira
Daniel Alves Rocha
Dilson Dangelo
Edilson Donizete Prata
Eduardo Alves de R.Dantas
Geraldo Augusto Caetano
Gilberto Ricardo
João Alves Dias
João Batista Duarte

Jorge Francisco de Souza
José da Penha Silva Souza
José Roberto Fernandes Ribeiro
Laurence Rodrigues da Silva
Maria Enilza M.Dantas Domingues
Odair Cândido Teixeira
Olimpio Parreira Júnior
Regina de Fátima da Silva
Rocine Martins da Silva Júnior
Ronaldo Resende Silva
Wanderlan Pereira Lima
Wanderley Palmezone

Objetivo

Preparar os participantes para novos tempos de grandes desafios, motivando-os para a busca de melhoria contínua de eficiência, qualidade, segurança e estrago.

Conteúdo

- ✓ Fábrica Uberlândia na BAT
- ✓ Comunicação
- ✓ O Conceito de Paradigmas
- ✓ Criatividade
- ✓ Trabalho em Equipe
- ✓ Sinergia
- ✓ Técnicas e Ferramentas para Análise e Solução de Problemas
- ✓ Problema Real

BAT

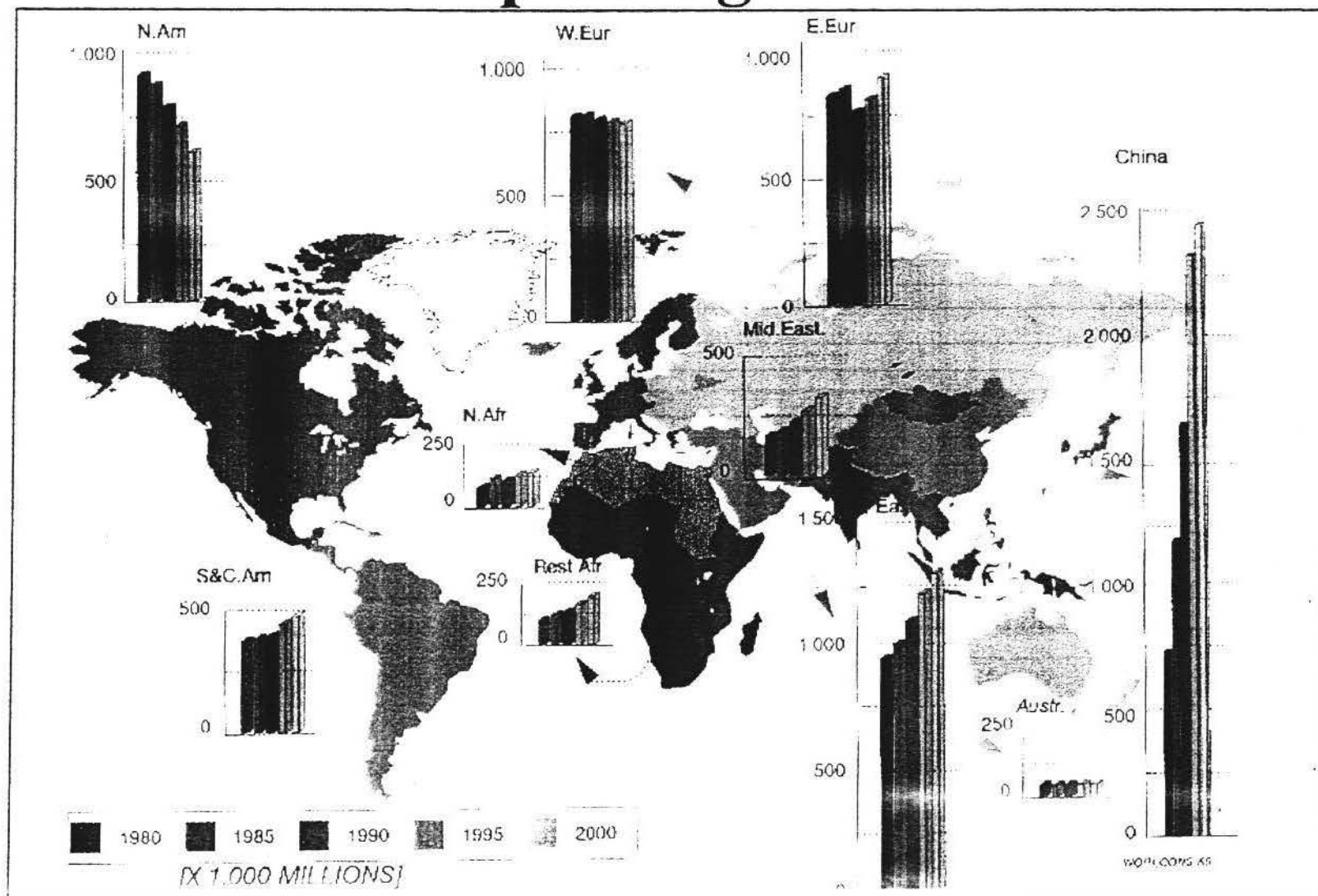
British American Tobacco

- Opera em mais de 90 países
- Emprega +- 173 mil pessoas
- 63 Fábricas em mais de 50 países
- 15,6% do mercado mundial de cigarros
- Vende em torno de 250 marcas de cigarros no mundo

Principais Subsidiárias

- **Brown & Willianson Tobacco Corporation**
- **British American Tobacco Company**
- **BAT - (Germany)**
- **Souza Cruz**

Previsão Mundial de Consumo de Cigarros por Região



Estrutura da BAT

Chairman - Martin Broughton
Managing director - Ulrich Herter
Deput managing director - Bill Ryan

EUROPE

(Europe, Rússia, Poland, Germany and Ukraine, UK, Ireland)

AFRICA

(East, North, West, Southern and South Africa)

MESCA

(Middle East, Uzbekistan & Other Central Asian Republics), India, Bangladesh, Pakistan, Sri Lanka, CINCT)

ASIA-PACIFIC

(Australasia, Asia Pacific North and South, Indonésia, Malaysia)

AMERICA-PACIFIC

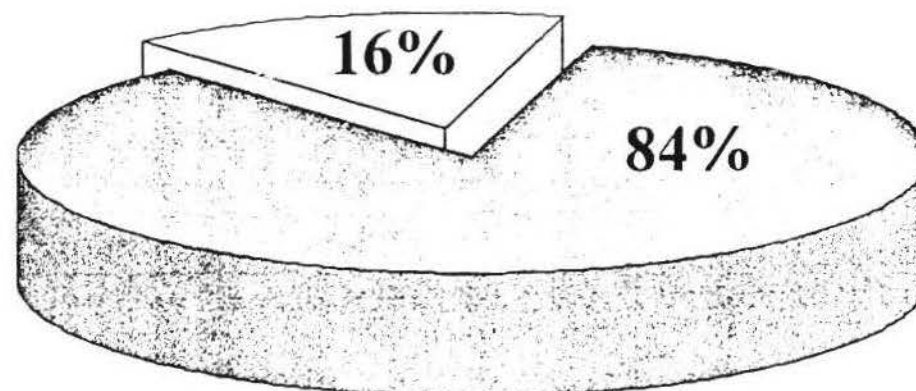
(USA, Japan and Korea)

LATIN AMERICA

(Central América, South América, Colombia, Chile, Venezuela, Argentina, Brazil, Mexico, Jamaica, Other Caribbean)

BAT x SOUZA CRUZ

**Volume de Produção
BAT 520 bi/cig. ano**



**Volume
(Bi cig/ano)**



SOUZA CRUZ

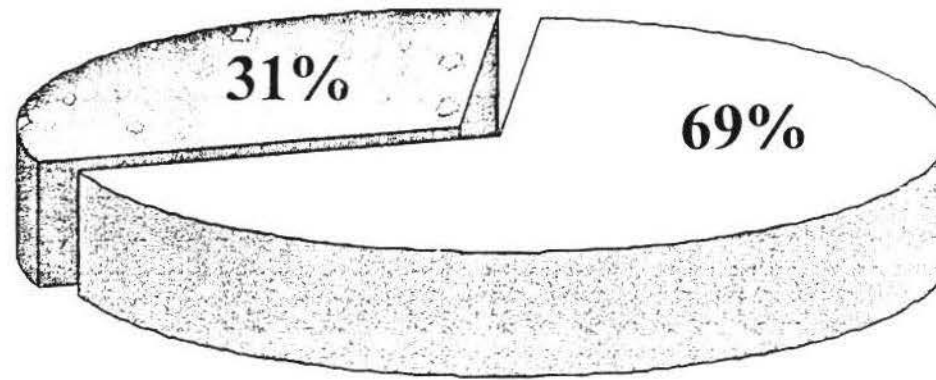
83



OUTROS BAT 437

SOUZA CRUZ x UBERLÂNDIA

Volume de Produção
Souza Cruz 83 bi/cig.ano



UBERLÂNDIA 57 OUTROS SOUZA CRUZ 26

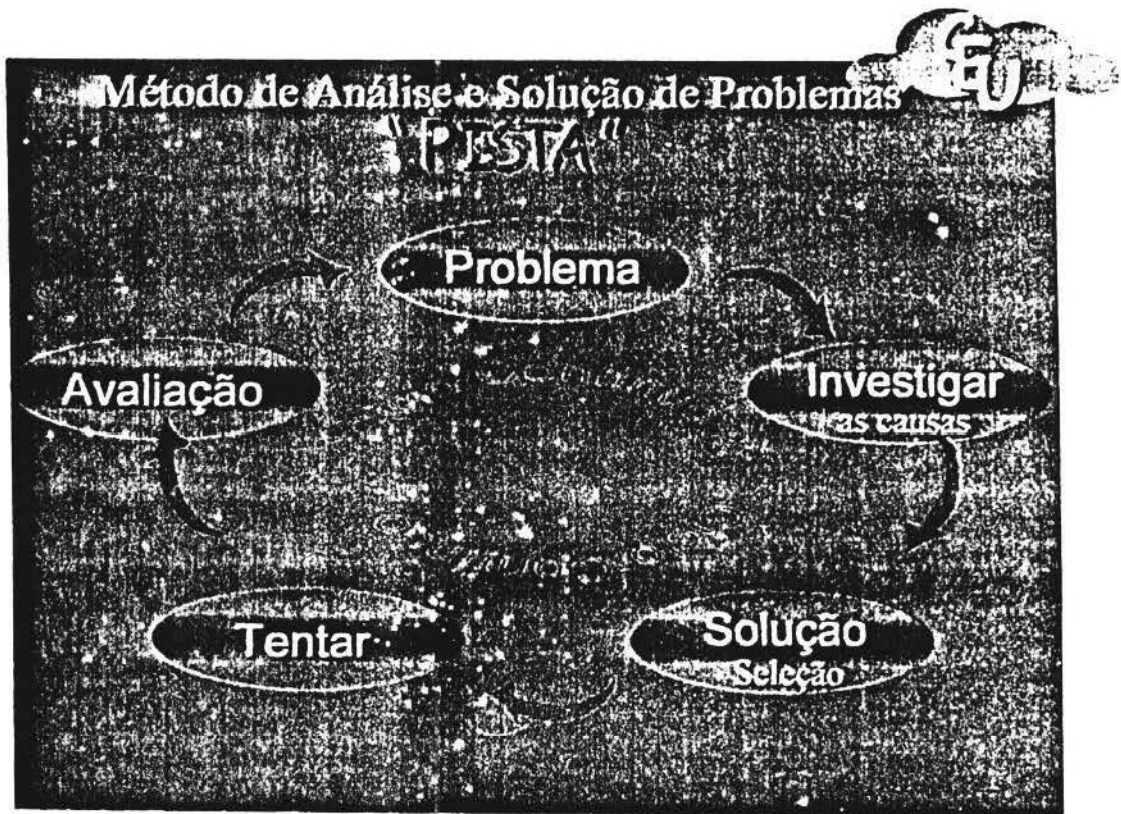
PREFÁCIO

O CEU é um programa de formação que pretende divulgar entre os participantes a importância do trabalho em equipe, da sinergia e, dentre outros, da utilização de um método para analisar e solucionar problemas.

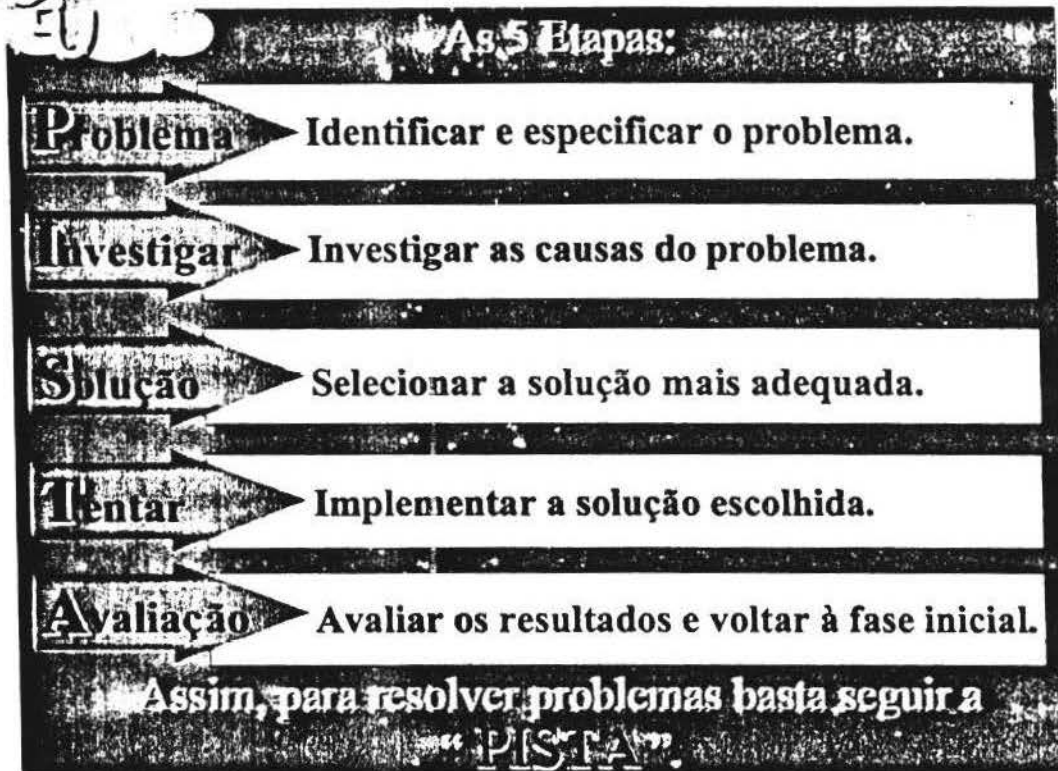
O intuito é desenvolver o potencial de cada um objetivando aplicá-lo na busca da melhoria contínua de nossos processos.

Nesse sentido, o método de análise e solução de problemas sugerido, o "Pista", é conhecimento fundamental, e é baseado na utilização de algumas ferramentas que facilitam a organização de informações.

Essas ferramentas estão descritas nesse guia, que é um material para consultas rápidas, e que deve ser usado constantemente pelos membros de equipes envolvidas na solução de problemas.



VISÃO GERAL DO PISTA



Gente: nosso maior patrimônio.

Em valores:

Benefícios

Saúde	RS 12.673.539	Segurança do trabalho	RS 1.367.161
Transporte	RS 3.040.764	Treinamento	RS 3.269.098
Alimentação	RS 14.272.026	FASC	** RS 23.505.757
Benefícios adicionais	* RS 5.160.165	Subtotal 2	RS 28.142.016
Subtotal 1	RS 35.146.494		

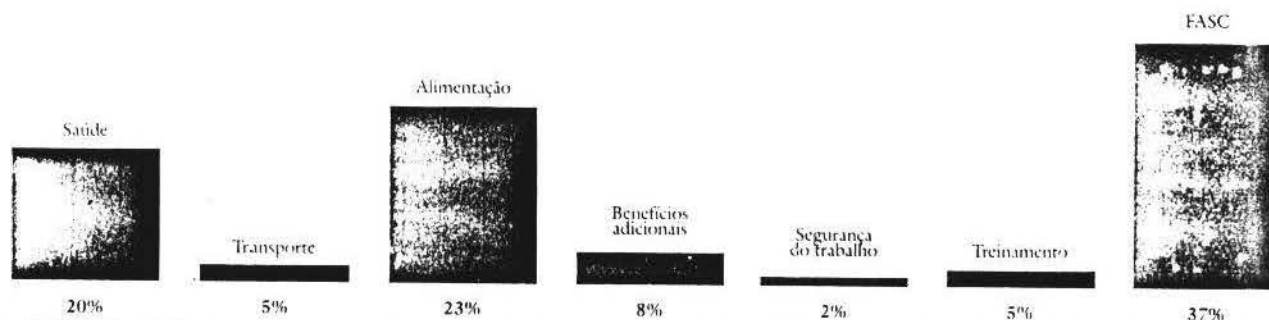
Salários	RS 98.569.601
PnR	*** RS 20.872.806
Encargos sociais	RS 44.205.746
Total	RS 226.936.663

* Benefícios adicionais incluem comemorações (como Relógio de Ouro, Prêmio 25 Anos, festas e ceias de Natal), despesas com creches e subvenções às Associações Atléticas Souza Cruz, entre outros;

** FASC: Fundação Albino Souza Cruz - aposentadorias e pensões;

*** PnR: Programa de Participação nos Resultados.

Em percentuais:



Com experiência no trabalho em hospitais, a técnica de enfermagem Cleonice da Rosa chegou à Souza Cruz para ser responsável pelo trabalho de prevenção da saúde, na unidade de Santa Cruz do Sul. Muito requisitada pelos funcionários, ela atende a todos com carinho e dedicação, fazendo exames de saúde periódicos e dando orientação até mesmo para seus familiares.