

Na última década do século XX, a General Motors do Brasil (GMB) se especializaria em gerenciar os recursos humanos para conquistar o envolvimento de seus empregados para com as metas da corporação.

Para garantir o processo de envolvimento dos empregados, a GM adotou medidas que reduziram os níveis hierárquicos dentro da empresa, inclusive a diferenciação no uso do restaurante e dos uniformes. O investimento em treinamento dos trabalhadores foi outro meio utilizado. Por ele, buscou-se capacitar o funcionário a quatro níveis de atuação: assistir, fazer, supervisionar e ensinar.

Contudo, a eficácia dessas medidas foi garantida por ações no âmbito da comunicação interna, como buscarei expor a partir dos dados coletados para a construção da dissertação de mestrado da autora.

A revista interna da GM na década de 90, “Panorama”, expressou em matérias feitas com os próprios empregados à nova filosofia da empresa. Nas palavras de Gaudêncio Torquato, a revista Panorama “contribuiu para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades”.

A nova cultura foi o alicerce para o desenvolvimento de políticas no sentido de melhorar a produtividade e competitividade. Por ela, disseminava-se a idéia de que “ninguém conhece melhor o trabalho do que aquele que o executa”. Na mente do então vice-presidente da GM, André Beer, essa concepção estava muito clara. A revista Panorama serviu de ferramenta para transmiti-la.

“O tempo do individualismo desenfreado ficou para trás. As palavras-chaves agora são outras: parceria, trabalho em equipe, melhoria contínua, comprometimento. Isso mesmo: comprometimento que, em síntese, representa a ação com emoção. Esta é uma palavra nova, ideal para esses tempos que temos pela frente, nos quais a competição vai ficar cada vez mais acirrada. A General Motors do Brasil está investindo numa mudança cultural significativa em sua filosofia de trabalho, para que possa se manter no mercado...” (André Beer, 1996)

Revista interna abordou mudanças

Nos anos 90, do século passado, a organização do trabalho dentro da GM deu-se por seis módulos de treinamento: noções e técnicas para o trabalho em times, técnicas para

participar/conduzir reuniões do time, padronização de tarefas, análises de problemas I (introdução) e II (estudo de casos) e capacitação em qualidade.

O trabalho em grupo (equipes ou times) foi outro meio encontrado para o empregado participar de forma ativa. O grupo recebia a responsabilidade de cumprir funções atribuídas anteriormente às gerências. Logo, se um indivíduo do grupo falhasse, ele passava ser cobrado pelos próprios colegas e não mais pela gerência.

Os novos conceitos foram implantados pela GM por meio de programas. O Processo de Melhoria Contínua (PMC) foi um deles. A planta de São José dos Campos serviu de laboratório para a experiência do programa, que demonstrou-se eficaz. A idéia básica do PMC era racionalizar o processo produtivo, evitando todo o tipo de desperdício: de matéria-prima, mão-de-obra, tempo e espaço. A condição para o sucesso do PMC, porém, era conquistar o envolvimento dos empregados com seus objetivos e assim aconteceu.

Em 27 de janeiro de 1992, na área de fundição de ferro da fábrica de São José dos Campos, funcionários, supervisores e gerências do setor se reuniram, durante uma semana, com outros profissionais que também trabalhavam no local. Juntos, eles fizeram um levantamento das dificuldades que enfrentavam para desenvolver suas atividades, assim como dos possíveis desperdícios, além de darem sugestões para a melhoria do processo produtivo. Resultado: após uma semana, o inventário foi reduzido em 1.230 machos (ferramenta para rosquear parafusos) e o tempo de resposta passou de 3.168 minutos para 1.868.¹

Segundo Jacques Mesquita Filho, à época gerente das Fundições de Ferro, Alumínio e Injetoras de Plástico:

"(...) Um ponto que devia ser destacado no PMC é a motivação que está gerando nos funcionários, resultado da satisfação que estes sentem ao verem sua idéia, ou a de seu companheiro, implantada rapidamente. Devemos aos nossos funcionários o fato de termos solucionado uma grande série de problemas que nós, que não estamos no chão da fábrica todo o dia, não temos condições de identificar".

Em setembro de 1994, a revista Panorama trazia o seguinte artigo, intitulado: "Você tem uma idéia? Vamos discuti-la":

¹ Revista Panorama, nº 6. São Paulo, junho de 1992, pp. 8 – 9 – 10.

"Responda rápido: quem é a pessoa mais indicada para dizer como uma determinada atividade industrial ou administrativa pode ser melhorada, permitindo que haja redução de custos e aumento de qualidade no que diz respeito aos seus processos e ao produto final? Acertou quem disse: o próprio encarregado de executar esse trabalho. Pode até parecer óbvio. Mas, exatamente por sua simplicidade, a filosofia de ouvir diretamente os funcionários é a que mais resultados práticos tem trazido às empresas atualmente. A General Motors do Brasil está experimentando esse gostinho de sucesso. A participação de seus funcionários nos diversos programas internos de qualidade vem atingindo níveis muito bons, numa indicação clara de que este é, realmente, o caminho a ser seguido".

No ano de 94, o índice de aprovação de sugestões dos empregados ficou na casa de 46%. O objetivo da corporação, no entanto, era atingir níveis tão elevados quanto os obtidos na Nummi – *joint-venture* entre a GMC e a Toyota, nos EUA, que tinha 70% de sugestões aprovadas -; os da Cammi – *joint-venture* entre a GM do Canadá e a Suzuki, com 86% de aprovação – e, mais para frente, os índices da Toyota – que registravam 96% de sugestões dos empregados aprovadas.²

O Programa de Sugestões, em conjunto as outras iniciativas, também tornou-se uma ferramenta central para melhorias contínuas nas linhas de produção, nos processos administrativos e, especialmente, na redução de custos.

De fevereiro de 1992 a dezembro de 1994, foram realizados 1093 PMCs, que obtiveram como resultados a redução de 47,4 mil metros quadrados de área total nas fábricas de São José dos Campos e São Caetano do Sul, e uma redução de estoque de até 82%, correspondendo a uma economia de US\$ 5,44 milhões. Além desses resultados, foram obtidos ganhos de produtividade de até 72%, aumentando a capacidade de produção de 20 para 25 veículos por hora.

Na revista Panorama nº 5, de maio de 1995, a GM expunha exemplo de como o programa era fundamental para a corporação. Na planta de São Caetano do Sul, naquele ano, o campeão de sugestões tinha sido o ferramenteiro Décio José Gomes, com mais de 33 sugestões aprovadas:

² Revista Panorama, nº 9. São Paulo, setembro de 1994, pp. 10 – 11.

"Em contato direto com a linha de produção, Décio usa seus conhecimentos e apurado senso de análise e observação para indicar novas soluções. Algumas sugestões surpreendem pela riqueza de detalhes, como a que gerou, no ano passado, um prêmio máximo de R\$ 6.000,00 para ele e economia de tecido no corte dos estofamentos do Omega CD e GLS. Seguindo um programa de computador, o corte era feito de maneira pouco econômica. Décio propôs nova disposição dos moldes sobre os tecidos, gerando a economia de uma faixa de tecido de 8 cm de largura por 120 cm de comprimento. "Além disso, sugeri modificações nos equipamentos e na costura das peças, uma máquina de costura, em vez de duas, e a economizar 80 metros de linha em cada carro", exulta o ganhador do prêmio máximo. No ano, Décio somou US\$ 15,9 mil em prêmios e promoveu, com sua contribuição, economia de US\$ 245,4 mil à companhia".

O programa permitiu à montadora obter opiniões e sugestões que ajudaram a qualificar a produção dos produtos. Somente em 1996, a empresa recebeu 24.310 sugestões. Até 1997, GMB já havia aprovado 348.573 propostas feitas pelos funcionários, que produziram economia global de nada menos que US\$ 82,6 milhões. No mesmo período, para os funcionários premiados pelas sugestões foram destinados US\$ 12 milhões.³

O Processo Integrado de Comprometimento (PIC) foi outro programa colocado em ação com o mesmo fim, ou seja, envolver os empregados com as metas da empresa. A GM rompia de vez com um dos preceitos fordistas que era o de não considerar os conhecimentos dos operários. Coriat definiu esse processo como a via japonesa de transformar os operários em parceiros, em profissionais polivalentes.

"Este movimiento de desespecialización de los obreros profesionales Y calificados para transformarlos en trabajadores multifuncionales, es a todas las luces un movimiento de racionalización del trabajo en el sentido clásico del término. Se trata aquí también – como en la vía taylorista estadounidense – de atacar el saber complejo del oficio de los obreros calificados, a fin de lograr el objetivo de disminuir su poder sobre la producción y de incrementar la intensidad del trabajo"⁴.

³ Revista Panorama, nº 5. São Paulo, maio de 1997, pp. 10 – 11 – 12.

⁴ Benjamin Coriat. *Pensar Al Revés*. Siglo Veintiuno Editores, 1992, p. 41.

Artigos ajudaram elevar a auto-estima

Ao mesmo tempo que transmitia as novas diretrizes da GM, a revista Panorama tratava de elevar a auto-estima dos funcionários, ajudando a criar um clima positivo de trabalho.

A seguir, transcrevo artigo publicado na revista Panorama n ° 3, de julho, agosto e setembro de 1999, no qual é possível ilustrar como se caracterizou a política de recursos humanos dentro da empresa, valendo-se da comunicação interna.

"De bem com a vida

Ter satisfação no trabalho, manter boas relações com os colegas e superiores, sentir-se valorizado e integrado ao ambiente. São condições individuais que podem conduzir ao comprometimento e influenciar na conquista do objetivo coletivo da empresa, de produzir com qualidade para o entusiasmo do cliente. Para difundir esse ambiente, a General Motors do Brasil vem desenvolvendo o Processo Integrado de Comprometimento (PIC), que está completando três anos. Um projeto ousado, de aplicação simples e importância estratégica para a Organização.

O PIC, está na base da política de Recursos Humanos da General Motors do Brasil, fundamentada na participação e no comprometimento. Mas, ao contrário dos programas tradicionais de gestão de pessoas, é regido pela informalidade e movido pelo entusiasmo de quem trabalha na Organização, independente do cargo ou da função que ocupe. "Trata-se de um modelo que acredita na comunicação mais íntima com os funcionários, que se adapta muito bem às culturas latino-americanas", diz Paulo Moreira, diretor de Recursos Humanos da GMB.

O PIC atua sobre o comportamento, trabalha valores como afetividade e auto-estima, estimula a cooperação e a criatividade do funcionário, visto como um cliente. “Antes de vender um produto é preciso ‘vender’ a organização que faz esse produto, para dentro e para fora. O cliente compra alguma coisa porque respeita a empresa que a faz” – explica Paulo Moreira. No PIC estimula-se o espírito de equipe. Os problemas são de todos. Todos são fabricantes e vendedores de produtos e de peças Chevrolet.

Boa Conversa

Por isso mesmo, os esforços do PIC são voltados para aproximar empresa e funcionário. E os meios que aplica para atingir sua população interna são pouco ortodoxos. Não há relatórios, comunicados internos ou convocações. Toda essa papelada é substituída pelo contato pessoal, exercido principalmente pelos multiplicadores, pessoas voluntárias formadoras de opinião no ambiente em que trabalham, que assimilaram os conceitos do programa e os praticam com naturalidade em seu dia-a-dia.

“Não é possível estabelecer um ambiente agradável nem estimular padrões positivos de comportamento por meio de comunicados. É preciso saber como as pessoas se sentem. A prática regular de boa conversa e a atitude que cada um adota no dia-a-dia em relação aos colegas é o que conta”, destaca Paulo Moreira.

Para dar seus recados, o PIC usa também outdoors, guardanapos dos restaurantes internos das fábricas e a folha do comprovante de pagamento, sempre com frases em linguagem direta e bem-humorada.

Com tal informalidade, como é possível avaliar os progressos do programa? A resposta do diretor de RH da GM veio rápida e segura: “Somos a indústria automobilística que tem menos citações trabalhistas”, deduz Paulo Moreira.

Existem ainda outros instrumentos aplicados nesse diagnóstico. Uma pesquisa mensal junto aos funcionários, denominada Temperatura da Organização, que avalia o grau de satisfação de cada um, é um deles. Seus resultados norteiam os valores do PIC. O questionário, sobre o ambiente de trabalho, gestão, salários, benefícios, relacionamento entre pares e chefe-subordinado, e até questões sindicais, é enviado ao funcionário na data de seu aniversário. Cabe a ele decidir se responde ou não.

Jogando no mesmo time

“Aprendemos que a satisfação dos nossos funcionários é diretamente proporcional ao seu comprometimento com os objetivos da empresa. Por isso a prática do PIC está fundamentada no respeito aos valores humano. Como mudar comportamento não é algo que conseguimos da noite para o dia, desenvolvemos formas para a prática dos valores do PIC e programas institucionais baseados no modelo Kaizen, um processo gradual de melhoria contínua”, explica Valdirene Silva, representante de Relações do Trabalho da GMB e coordenadora do PIC.

K: Zero, um, dois

O K (de Kaizen) zero foi o início, a fase da difusão cultural, da conscientização, de passar para as pessoas a importância da mudança cultural. “Vivíamos um momento em que cada departamento parecia representar uma empresa diferente. As pessoas agiam como se estivessem

competindo umas com as outras. Então mostramos essa deformação, realizamos encontros nos quais falava-se de comportamento, de atitude, de pessoas, de valores. Todo um trabalho foi feito sobre a importância do papel de cada um aqui, papel na família, papel na sociedade”, conta Valdirene.

A fase K1 é a do desenvolvimento cultural, da prática dos valores do comprometimento, de rotinas gerenciais segundo os padrões do PIC. Embora o processo PIC não tenha caráter obrigatório e seja implantado por solicitação das áreas interessadas, o K1 está presente em 70% da GMB.

O K1 compreende quatro rotinas básicas para a prática dos valores essenciais do programa, a auto-estima, a empatia, e afetividade: Rotina 1, gestão itinerante – administração preventiva, o gerente sai de sua sala e vai até o funcionário para conversar sobre o seu dia-a-dia ; Rotina 2, cartão de aniversário – o funcionário recebe do gerente da área em que trabalha uma mensagem personalizada no dia de seu aniversário; Rotina 3, pin comemorativo – na data em que completa de 5 a 50 anos de GM, o funcionário recebe do gerente um pin com os anos de “casa” gravados; Rotina 4: papo do dia – conversa sobre tudo, menos sobre trabalho, com objetivo de valorização do funcionário como indivíduo.

O PIC não pára. Com o propósito de desenvolver a habilidade de liderança já está promovendo um seminário para os níveis de chefia na fase K2 o qual aborda temas como ser eficaz em comunicação, em relacionamento, como gerenciar insatisfações no ambiente de trabalho, e como administrar conflitos”.

Observa-se nas revistas Panoramas do período mencionado, portanto, um intenso trabalho incitando o comprometimento dos funcionários para com as metas da empresa.

Por essas publicações, o empregado foi orientado e também virava notícia em suas páginas. Ou, seja, o reconhecimento do esforço e do desempenho dos operários tornava-se público, virava exemplo para todos.

Foi possível verificar também que parte importante das transformações ocorridas na GM na década de 90 foi viabilizada pelas sugestões, dadas pelos empregados. “Os elementos de sinergia intersetores, contribuíram para o desenvolvimento do conceito de trabalho cooperativo” (Toquato, 2004).

Em 1995, a empresa revelou na revista Panorama que passara a ser, em fevereiro daquele ano, a primeira indústria automobilística da América Latina a conquistar a certificação ISO 9002, documento que atesta a capacidade da empresa em produzir veículos de passageiros dentro de padrões de qualidade internacionais. O documento referia-se às fábricas de São Caetano do Sul e de São José dos Campos. Para falar sobre isso, a revista entrevistou o gerente de administração de qualidade, Edgar Lourençon, que explicou como foi possível obter a certificação:

"A participação dos funcionários foi a melhor possível. Na verdade, o que fizeram foi dar continuidade a um trabalho que já desenvolvem normalmente. No seu dia- a-dia, estão empenhados na busca da melhoria contínua de qualidade. O que se viu em toda a General Motors do Brasil durante o período em que buscamos a certificação foi uma continuidade natural dessa preocupação. O envolvimento foi total"⁵.

Michael Burawoy, em 1990, explicava esse processo de estímulo pessoal, trabalho participativo, "valorização" do indivíduo para envolver os empregados com as metas da empresa da seguinte forma: "...Hoje em dia, as gerências não podem mais confiar exclusivamente na coação econômica do mercado, nem podem impor um despotismo arbitrário. Os operários devem ser persuadidos a cooperar. Os interesses dos trabalhadores devem ser coordenados com os do capital. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coerção sobre o consentimento, têm que ser substituídos

⁵ Revista Panorama, nº 5. São Paulo, maio de 1995. pp. 4 –5.

por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção”⁶.

No saber de seus empregados, a GM encontrou importantes saídas para se manter competitiva. Um novo perfil de trabalhador passou a ser valorizado. “...valoriza traços como participação, iniciativa, raciocínio e discernimento. Da perspectiva da empresa, não basta mais contar com o típico “operário-padrão”, pronto a “vestir sua camisa da empresa”. É preciso, antes de tudo, garantir o trabalhador “competente” capaz de “pensar pela empresa”⁷.

Diferentemente dos anos da produção em massa fordista, onde concepção e execução estavam totalmente separadas, a década de 90 dentro da GM aprofundou integração dessas duas funções.

Para a corporação, essa junção foi fundamental ao eliminar grande parte dos problemas de chão de fábrica, aumentando assim sua produtividade. Vale destacar que, em que pese todas inovações ocorridas dentro das unidades da GM, as tradicionais formas tayloristas/fordistas não foram totalmente abandonadas. O estudo de tempos e de movimentos continuam presentes, bem como a padronização de processos. As linhas de montagem não foram substituídas. Segue em curso, a busca constante para eliminar os chamados “tempos mortos”, combinada ao uso do conhecimento dos trabalhadores sobre as particularidades do processo produtivo, intermediado todo tempo pelos recursos da comunicação.

⁶Michael Burawoy, 1990.

⁷Elenice M. Leite. *Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil*. Reestruturação Industrial, Cadeias Produtivas e Qualificação. São Paulo, Hucitec – Abet, 1997, p. 163.

Considerações Finais

Ao estudar as funções da linguagem, Bakhtin concluiu que a palavra é um fenômeno ideológico por excelência. Para ele, a palavra era o modo mais puro e sensível de relação social. Foram nelas que a GM buscou o meio para transmitir suas estratégias para o conjunto dos funcionários.

A revista Panorama foi um dos veículos que ajudou a gerar consentimento e produzir aceitação das equipes de trabalho, além de implementar um processo de consenso sobre os valores da empresa.

Ao ler a publicação, o funcionário formava um pensamento favorável ao bom desempenho de suas atividades. Ao mesmo tempo que a revista era porta-voz dos interesses da GM trazia informações de interesses dos empregados. Essa interação colaborou para estreitar as relações humanas dentro da empresa.

O caso da GM revela que a comunicação interna tomou dimensão estratégica na condução dos negócios das empresas. Ao envolver seus funcionários com seus objetivos, a empresa ganhou fôlego competitivo para chegar ao século XXI como líder no mercado.

Referências Bibliográficas

Bakhtin, Mickhail – Marxismo e Filosofia da Linguagem. Editora: Hucitec. São Paulo, 1986.

Burawoy, Michael – A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado, in Revista Brasileira de Ciências Sociais. Anpocs, nº 13, 1990.

Chinem, Rivaldo – Assessoria de Imprensa – como fazer. Editora: Summus. São Paulo, 2003.

Coriat, Benjamin – Pensar Al Revés – Trabajo y Organización em La Empresa Japonesa. Siglo Veintiuno Editoriales, 1995.

Leite, Elenice M. - Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. Reestruturação Industrial, Cadeias Produtivas e Qualificação. Editora: Hucitec. São Paulo, 1997.

Torquato do Rego, Francisco Gaudêncio – Jornalismo Empresarial – Teoria e prática. Editora Summus. São Paulo, 1987.

_____. Comunicação empresarial e comunicação institucional – conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnicas. Editora: Summus. São Paulo, 1986.

_____. Tratado de Comunicação organizacional e política. Editora Summus. São Paulo, 2004.