



International Metalworkers' Federation

Internationaler Metallgewerkschaftsbund

Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie

Internationella Metallfederationen

Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas

Federazione Internazionale dei Sindacati Metalmeccanici

54 bis, route des Acacias
Case Postale 1516
CH-1227 Carouge GE
Suíza

Teléfono: ++ 41 22 308 50 15
Telefax: ++ 41 22 308 50 55
Correo electrónico: rsteiert@imfmetal.org
Sitio Internet: <http://www.imfmetal.org>

Presidente: Klaus Zwickel
Secretario general: Marcello Malentacchi
Autor: Robert Steiert
Data: 21. Juli 2003

Seminário sobre “Instrumentos de política de pessoal para a adaptação a oscilações do mercado e a garantia dos empregos”

Puebla/México, 24-25 de março de 2003

Nos dias 24 e 25 de março foi realizado em Puebla/México um seminário sobre o tema supramencionado, em regime de cooperação com a Fundação Friedrich Ebert (FES), a Federação Internacional dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica (FITIM) e a Volkswagen. O público-alvo do seminário foi constituído por representantes dos Departamentos de Pessoal e das representações dos trabalhadores nas unidades de produção da Volkswagen no México, no Brasil, na Argentina, em Portugal e na Espanha.

O objetivo do seminário foi a representação e discussão de uma série de instrumentos de flexibilização da política de pessoal, com os quais a VW pretende evitar durante o maior período possível a redução do quadro de pessoal, mesmo em tempos de refluxo dos pedidos de produção. A maioria desses instrumentos já foi implementada em várias fábricas na Europa nos correspondentes contratos coletivos de trabalho ou em acordos feitos nas empresas. O seminário visou fornecer às diversas unidades de produção na América Latina e na Península Ibérica “incentivos” para uma implementação em acordos correspondentes.

Na abertura do seminário o presidente da VW do México, Sr. Jung, chamou a atenção ao fato de que a conjuntura variável da produção de automóveis e o comportamento cíclico dos compradores obrigam os produtores à adoção de novos modelos de jornada de trabalho.

Eberhard Friedrich, representante da Fundação Friedrich Ebert no México, saudou a iniciativa da Volkswagen para a implementação de novos instrumentos de política de pessoal e elogiou a empresa pelo seu comportamento, progressista em comparação com outras empresas transnacionais. Referiu-se, outrossim, à situação sindical na

VW no México e externou a esperança de que em 2003 a primeira comissão sindical talvez possa ser reeleita. Considerada no seu conjunto, a situação sindical no México – denominada por ele “canibalismo sindical” – necessitaria de uma mudança sustentável.

Werner Widuckel chamou a atenção à evolução em meio a crises, própria de uma série de países, que no caso da VW seria reforçada pela obsolescência dos produtos, em parte também pela fabricação dos produtos errados. Mas a garantia dos empregos no Grupo VW não poderia ser providenciada mediante a redistribuição do volume de produção. Deveria ocorrer com ajuda de novos instrumentos que permitissem reconhecer a responsabilidade social da empresa e deveriam evitar em qualquer caso as demissões em massa. Mas tais soluções deveriam ser encontradas simultaneamente em todas as fábricas. Procedimentos distintos no interior do Grupo VW não poderiam ser aceitos e significariam um ônus considerável para a solidariedade entre os trabalhadores e sindicatos.

No primeiro bloco temático em pauta os representantes da direção da empresa bem como dos trabalhadores apresentaram os modelos atualmente utilizados de organização da jornada de trabalho nas fábricas no México (Puebla), Brasil (Anchieta / Curitiba / Taubaté / São Carlos / Resende), Argentina (Pacheco / Córdoba), Espanha (Martorell / Pamplona) e Portugal (Setúbal).

As exposições sobre as fábricas individuais revelaram a existência de situações muito distintas, sobretudo para as fábricas na América Latina, especialmente no tocante às jornadas de trabalho. Ao passo que na fábrica em Anchieta – e em forma modificada também em Taubaté – foi celebrado no ano passado um acordo para a introdução de uma jornada reduzida de trabalho com perdas salariais dos trabalhadores (Semana VW com um total de 34 horas de trabalho/semana), o número de horas de trabalho por semana em Resende ainda é de 44 horas. Em São Carlos ele também está acima de 40 horas semanais, pois os representantes dos trabalhadores relataram que tinham reivindicado para a próxima rodada de negociações coletivas a introdução da semana de 40 horas. Para compreender essas diferenças, deve-se considerar também que a indústria automobilística brasileira tem uma capacidade técnica de produção de 3,2 milhões de unidades/ano, mas produz efetivamente apenas cerca de 1,75 milhões de unidades por ano. Em 2002 17% dessa produção foram absorvidos pelas exportações, o que equivale a uma redução de 8% com relação às exportações em 1998.

O Dr. Bargmann e Werner Widuckel apresentaram depois em pormenores as estratégias de adaptação da capacidade, desenvolvidas pelo Departamento Central de Pessoal.

Esses instrumentos – também denominados “caixa de instrumentos” no jargão interno – são formados essencialmente pelas seguintes medidas, representadas no gráfico abaixo:

Política de emprego e flexibilidade no Grupo Volkswagen

Estratégias de política de pessoal para a adaptação das capacidades

Jornada reduzida



Somente depois de todos esses instrumentos terem sido esgotados, as demissões por razões operacionais entrariam em discussão, por força da necessidade e como última alternativa.

Importante seria sobretudo ancorar esses instrumentos nos planos local/nacional em acordos celebrados entre o Departamento de Pessoal e os sindicatos responsáveis ou os grêmios internos de representações dos trabalhadores [comissões de fábrica]. Isso deveria ocorrer na medida do possível em todas as fábricas e mediante o emprego de toda a gama de instrumentos, para que as condições fossem iguais em todas as fábricas. Regulamentações distintas nas diferentes fábricas poderiam ameaçar no longo prazo a solidariedade entre as representações dos trabalhadores e impossibilitar a distribuição solidária dos ônus por ocasião do surgimento de problemas (ex.: quedas das vendas etc.).

Instrumentos da adaptação do quadro de pessoal

©Vonteaque und Vennart, 2001/Sitzung Welt PL und Welt KBR/Vertrag gesamt

	AUDI AG	SKODA	SEAT	VW de Mexico	VW do Brasil	VW Argentina	VW of SA	VW Motor Polska
Redução das horas extras	X	X	X	X	X	X	X	X
Esgotamento do saldo do banco de horas	X		X		X			
Trabalhador temporário	X	X		X		X	X	
Turnos / dia	2(3)	3	3	3	1-3	1-4	1-3	3
Dias / semana	5	5	5	6	5-6	5	5-6	5
Dias-ponte	X	X	X	X	X		X	X
Cheque-ocupação								
Título de crédito de tempo	X							
Insourcing	X	X	X		X	X	X	
Terceirização	X	X	X	X	X	X	X	
Mobilidade entre fábricas	X	X	X	X	X	X	X	
Aposentadoria antecipada/ Aposentadoria parcial	X		X			X	X	
Contratos de cancelamento	X	X	X	X	X	X	X	
Jornada reduzida	X			X		X	X	

O Sr. Bargmann ressaltou mais uma vez que todas as unidades do Grupo VW foram solicitadas a compensarem desequilíbrios de capacidade ociosa com instrumentos de política de pessoal e criar para tal fim os pré-requisitos necessários.

Werner Widuckel ressaltou que na situação no mercado automobilístico na Europa, sobretudo na Alemanha, a VW já se veria obrigada a recorrer à jornada reduzida, se na VW S/A já existisse ainda a jornada de 35 horas semanais, como seria o caso da indústria metalúrgica com base no contrato coletivo de trabalho negociado para toda a região. Na sua opinião seriam responsáveis por esses problemas sobretudo a concorrência acirrada no mercado (mas também a concorrência das marcas produzidas no interior do Grupo VW), a queda da demanda, a obsolescência de alguns modelos e o grande número de novos lançamentos em 2003.

De resto foram explicadas as regulamentações da jornada de trabalho atualmente válidas nas fábricas alemãs da VW (jornada de trabalho, pausas, trabalho nos domingos e feriados, Semana VW etc.). Constatou-se aqui com vistas à remuneração das horas extras que ela “em princípio deve ser efetuada com base na liberação do trabalho com remuneração”. A retirada de horas do saldo de contas individuais do banco de horas poderia aqui ser efetuada coletivamente (com base nos acordos celebrados na empresa), mas também individualmente (conta de longo prazo ou o título de crédito de tempo para a redução da duração do período ativo da vida laboral do trabalhador).

Além disso os bancos de horas permitem também um saldo negativo por ocasião de problemas nas vendas e a compensação posterior dessas horas mediante trabalho adicional realizado mais tarde. Tanto na VW quanto na AUDI essa possibilidade de bancos de horas com saldo negativo já foi criada.

No centro da discussão subsequente estiveram questões sobre contabilização, retirada, adicionais pagos a partir de quando, se esses adicionais são contabilizados igualmente na conta do tempo de trabalho ou pagos etc.

O Sr. Bargmann e o Sr. Widuckel ressaltaram mais uma vez que o sucesso de tais medidas depende grandemente da inclusão dos representantes dos trabalhadores e dos sindicatos na configuração da jornada de trabalho. Tais medidas não deveriam ser asseguradas apenas onde a inclusão dos representantes dos trabalhadores é exigida de qualquer modo por leis específicas (como e.g. na República Federal da Alemanha com base na Lei relativa à Organização das Empresas), mas também onde ela até agora não costumava fazer parte das tarefas ou dos direitos dos representantes dos trabalhadores.

O Sr. Gasse e o Sr. Osterloh apresentaram um panorama da concepção conjunta de modelos de jornada de trabalho e de organização da jornada de trabalho na fábrica de Wolfburg, elaborada pela direção da empresa e pela comissão de fábrica. Explicaram nesse contexto diversas possibilidades, como e.g. a implementação da semana de 4 dias, diferentes modelos de jornada de trabalho em quatro, cinco e seis dias de funcionamento da fábrica, organização da jornada de trabalho em sistemas de turnos, bem como a implementação do trabalho a tempo parcial na produção. Objetivo: aumento da flexibilidade.

No dimensionamento dos modelos de jornada de trabalho até uma regulamentação ótima importaria levar sempre em consideração um grande número de parâmetros e combinar esses parâmetros uns com os outros. Os parâmetros são constituídos por: prescrições legais, conteúdos de contratos coletivos de trabalho, custos, flexibilidade, questões de organização do trabalho e de comunicação, interesses dos trabalhadores bem como da área e do departamento. Descoberta feita nos projetos realizados até agora: “o” modelo ótimo de jornada de trabalho não existe! Além disso os diversos modelos de jornada de trabalho deveriam ser combinados e harmonizados de modo a assegurar o fluxo constante de materiais na empresa, da estamperia (prensa) até a montagem final, sem que fosse necessário instalar grandes depósitos intermediários, que por sua vez produziram impactos nos custos.

Por esse motivo as seguintes posições básicas devem ser consideradas no dimensionamento de modelos de jornadas de trabalho:

- ▶ A estrutura da fábrica deve ser direcionada para um funcionamento sincrônico nos segmentos individuais.
- ▶ Uma “fábrica que respira” necessita de uma elevada flexibilidade com vistas a oscilações de volumes e a multiplicidade de tipos.
- ▶ Alterações de programas (programas de médio prazo, programas de recuperação) deveriam ser possíveis sem alterações fundamentais do modelo da jornada de trabalho.
- ▶ Um início unitário do trabalho e ritmos sincrônicos de troca de turnos permitem a melhor informação e comunicação possível dentro da fábrica (inclusão de setores indiretos)
- ▶ Uma implementação de novas formas de organização do trabalho exige equipes permanentes.

Na extensa discussão a seguir os participantes relataram suas experiências nas respectivas fábricas. Várias perguntas ligadas a assim chamada Semana Volkswagen (jornada de trabalho, remuneração, banco de horas, férias coletivas anuais, ausência do trabalho etc.) foram formuladas e discutidas.

Na sua palestra, o Sr. Steiert chamou a atenção ao fato da Volkswagen ter há décadas uma posição de liderança no desenvolvimento da cooperação internacional no grupo sobre os órgãos de defesa dos interesses dos trabalhadores, na empresa bem como no plano do sindicato.

Os marcos individuais na construção de estruturas internacionais foram os seguintes:



Algumas estações no caminho:

- 1979 ► Primeira conferência Mundial da FITIM sobre a Volkswagen
- 1982 ► Fundação do Grupo de Trabalho "Solidariedade Internacional" do Sindicato dos Metalúrgicos em Wolfsburg
- 1989 ► Reunião preparatória para uma Comissão de Fábrica Européia
- 1990 ► Reunião de fundação da Comissão de Fábrica Européia no Grupo Volkswagen
- 1992 ► Assinatura do acordo sobre uma Comissão de Fábrica Européia no Grupo Volkswagen
- 1996 ► Inclusão de delegados não-europeus nas reuniões da Comissão de Fábrica Européia do Grupo = Conferência Mundial dos Trabalhadores
- 1998 ► Seminário europeu para os coordenadores sindicais nacionais da Volkswagen e as empresas do grupo
- 1998 ► Fundação da Comissão de Fábrica Mundial do Volkswagen
- 1999 ► Assinatura do acordo para uma Comissão de Fábrica Mundial do Grupo Volkswagen
- 2002 ► Assinatura da "Declaração sobre os direitos sociais e as relações de trabalho na Volkswagen" = Carta Social
- 2002 ► Seminário Mundial para coordenadores sindicais da VW / empresas do grupo
- 2003 ► Seminário sobre "Instrumentos de política de pessoal"

O Sr. Steiert pediu à empresa para que, similarmente ao seu comportamento no plano da tecnologia, ela não descansasse sobre os louros conquistados, mas continuasse a desenvolver essas estruturas de cooperação e animasse assim outras empresas para seguirem o mesmo caminho. Ao mesmo tempo ele dirigiu um apelo aos sindicatos, aos representantes dos trabalhadores na empresa e aos representantes da empresa para que reportassem sobre as experiências na VW nos seus respectivos grêmios (grêmios sindicais, associações patronais, associações de empresários etc.) e convencessem os respectivos representantes a serem mais ativos nas suas empresas.

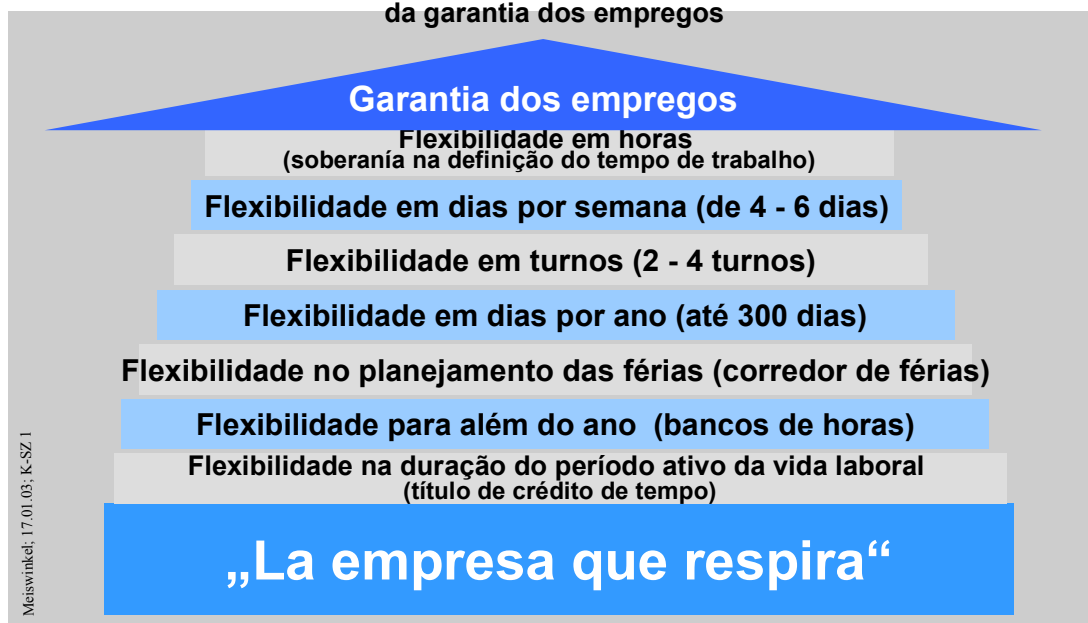
A discussão conclusiva evidenciou mais uma vez uma série de tópicos:

- Exige-se uma maior flexibilidade nas empresas, para que as oscilações da demanda que sempre surgiriam novamente na indústria automobilística pudessem ser melhor compensadas, sem que fosse necessário reagir sempre de novo com surtos de demissões e de recrutamentos de trabalhadores.
- Aqui os representantes da empresa, bem como dos trabalhadores e os sindicatos devem criar em conjunto os pressupostos, mediante o desenvolvimento de modelos mais flexíveis de jornadas de trabalho.
- Instrumentos de política de pessoal, tais como a Semana Volkswagen, bancos de horas, redução de horas extras, utilização de mão-de-obra temporária, aposentadoria antecipada/aposentadoria parcial, mobilidade interna e externa, o título de crédito de tempo/cheque-ocupação, demissões com promessa de readmissão, estafeta de aprendizes e formandos (cf. Gráfico na p. 3), o recurso à cascata de flexibilidade etc. devem servir de base para uma consolidação da política empregatícia e ser implementados na medida do possível em todas as fábricas.
- A empresa que deseja ser uma “empresa que respira” deve passar da política “push”, implementada até agora, para uma política “pull”; isto é, o fluxo de produção deve orientar-se no futuro segundo os pedidos dos clientes e não segundo o “programa”.

Os participantes comprometeram-se a discutir os instrumentos propostos nos seus respectivos grêmios e empenhar-se mais fortemente por sua implementação nas fábricas individuais.

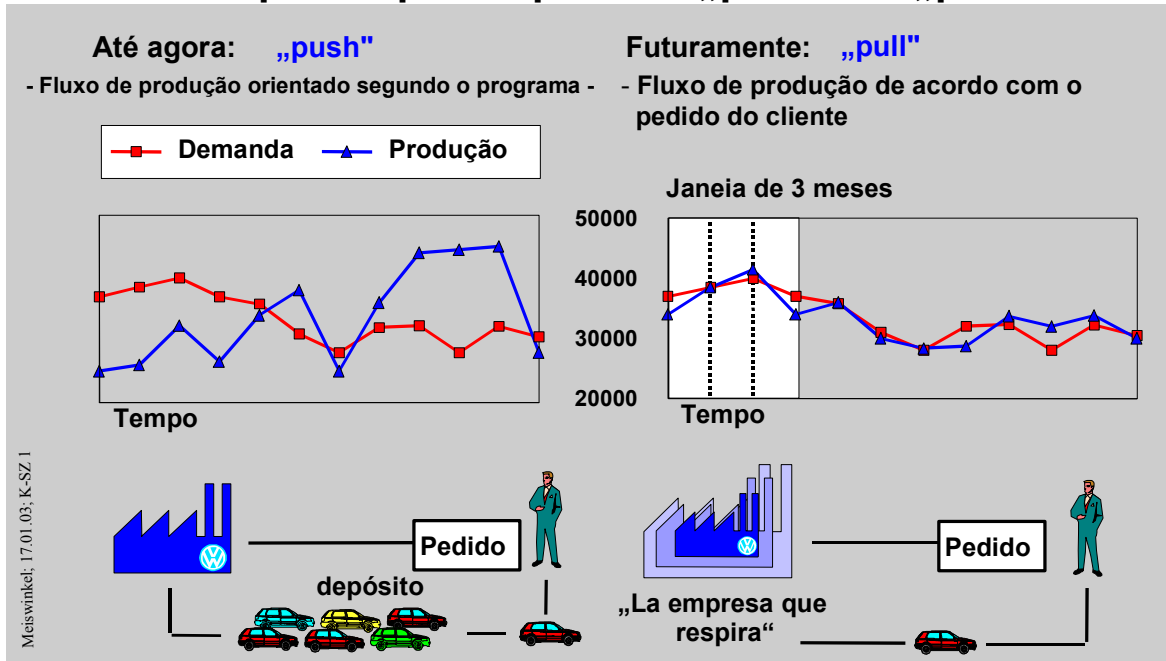
Política de emprego e flexibilidade no Grupo Volkswagen

Cascata de flexibilidade – Jornada de trabalho como elemento central da garantia dos empregos



Política de emprego e flexibilidade no grupo Volkswagen

A empresa que respira: do „push“ ao „pull“



Meiswinkel; 17.01.03; K-SZ 1

K-SZ-1

VOLKSWAGEN AG

Política de emprego e flexibilidade no grupo Volkswagen

Elementos fundamentais de política de pessoal



Meiswinkel; 17.01.03; K-SZ 1

K-SZ-1

VOLKSWAGEN AG