

Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Instituto de Ciências Humanas e Letras - ICHL
Programa de Pós-graduação em Sociologia - PPGS



COMO SE PRODUZEM “COLABORADORES”?
Entre prática de gestão e intensificação do trabalho no Pólo Duas Rodas em
Manaus

Allison Santos de Andrade

Manaus – AM

2014

Universidade Federal do Amazonas
Instituto de Ciências Humanas e Letras – ICHL
Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS/UFAM

COMO SE PRODUZEM “COLABORADORES”?
Entre prática de gestão e intensificação do trabalho no Pólo Duas Rodas em
Manaus

Allison Santos de Andrade

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Prof^o. Dr. Benedito José de Carvalho Filho

Banca Examinadora:

Prof^o. Dr. Benedito José de Carvalho Filho
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof^o. Dr. Marcelo Bastos Seráfico de Assis Carvalho
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof^o. Dra. Maria Aparecida da Cruz Bridi
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Manaus - AM
2014

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

A553c Andrade, Allison Santos de
COMO SE PRODUZEM "COLABORADORES"? : Entre prática de
gestão e intensificação do trabalho no Pólo Duas Rodas em
Manaus / Allison Santos de Andrade. 2014
150 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Benedito José de Carvalho Filho
Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Trabalho. 2. acumulação capitalista. 3. reorganização da
produção. 4. colaboração. I. Carvalho Filho, Benedito José de II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

AGRADECIMENTOS

Ao único, digno de toda honra, glória, louvor e gratidão.

Às minhas avós pelos incansáveis incentivos e pelos feijões com arroz só delas.

Ao meu irmão Haydenilson, pelas conversas preciosas e certeiras. À minha cunhada e sobrinho querido pelos momentos de descontração.

À Universidade Federal do Amazonas pela possibilidade de polir meu conhecimento e senso crítico.

À Moto Honda da Amazônia LTDA por me conceder autorização para pesquisa e por me acolherem sempre muito bem.

Aos amigos das Ciências Sociais, em especial aos colegas Alberto Souza, Cleiton Maciel, Ricardo Lima, Alex Sander, e como poderia esquecer a Silvia? Vejo vocês no doutorado.

Ao Departamento de Ciências Sociais e ao Programa de Pós graduação em Sociologia, aos recentes e aos experientes, agradeço pelo esforço.

À professora Izabel Valle. Apresentou-me o mundo da ciência com dedicação e paciência. Sou grato pelas suas orientações, estímulos, esclarecimentos e encorajamento. Obrigado professora!!

Ao professor Benedito Carvalho. Por suas belas considerações, bons diálogos e grande amizade.

Ao meu pai que dorme. Certamente, um dia nos veremos novamente.

À minha mãe, minha melhor professora. Seria muito difícil sem você, sem seu carinho, sua mão amiga, sua cobrança e sem dúvida alguma sem o seu investimento na minha dificuldade. Não perderá sua recompensa!!

À Edilene. Ao invés de escrever queria postar um imagem, mas iria ficar muito meloso, rrsrs. É melhor cantar: “... por tooda a minha viiiiidaaaa!”

*“Isto tão somente achei:
Deus fez ao homem reto,
Mas os homens buscaram
Muitas astúcias”.*

Salomão, (Eclesiastes).

Dedicatória

Ao que vive para sempre.

Aos meus pais, **Ivaneide Santos de Andrade** e

Luiz Hayden de Andrade.

À **Edilene Silva de Andrade**, minha bela
jornalista e companheira.

RESUMO

Este trabalho busca apresentar uma abordagem crítica sobre as reconfigurações do trabalho no âmbito da organização da produção industrial. Além de por em discussão os estudos concernentes às inovações técnicas e gerenciais que remodelam a organização do trabalho e a relação entre empresa/trabalhador, o objetivo da pesquisa foi o de compreender os sentidos do trabalho reconfigurado como “colaboração”, a partir da construção de uma cultura colaborativa. Para este fim, propomos uma análise destas reconfigurações, a partir de um estudo sobre os “colaboradores” Honda em Manaus – trabalhadores e fornecedores da empresa de motocicleta japonesa Moto Honda da Amazônia LTDA. No intuito de desvelar as sutilezas que o capital se utiliza para sustentar seu processo de acumulação por meio de novas formas de exploração da força de trabalho, nossa abordagem esteve focalizada nos seguintes aspectos: a) Identificar as ferramentas/bases utilizadas para a formação de uma cultura da “colaboração” na empresa Moto Honda da Amazônia Ltda (MHA) junto aos seus trabalhadores e fornecedores; b) Investigar como os fundamentos ideológicos são justificados e fundamentados no que se denomina “colaboração”, ou seja, como eles são alicerçadas na empresa MHA, em seus trabalhadores e fornecedores; c) Identificar e analisar, como, na prática, a “colaboração” é exercida pelos “colaboradores na empresa.

Palavras-chave: Trabalho, acumulação capitalista, reorganização da produção, colaboração.

ABSTRACT

This paper seeks to provide a critical approach about the reconfiguration of work in the organization of industrial production. Besides discuss the studies concerning the technical and managerial innovations that reshape the organization of work and the relationship between company / worker , our goal is to understand the meanings of work reconfigured as " collaboration". To this end , we propose an analysis of these reconfigurations , from a study of the " collaborators " Honda Manaus - workers of Japanese motorcycle company Moto Honda da Amazônia LTDA. In order to reveal the subtleties that capital use to sustain the process of accumulation through new forms of exploitation of the workforce , our approach will be based on: a) Investigating the type of training offered by Moto Honda da Amazonia Ltda (MHA) to its employees; b) examine the application form of education and training provided by MHA; c) Identify and analyze the " collaboration " exercised by the employees of the company.

Keywords : Work, capital accumulation , reorganization of production , collaboration.

LISTA DE SIGLAS

CHB	Círculo Honda Brasil
CMH	Círculo Moto Honda
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CQ	Controle de Qualidade
HCA	Honda Componentes da Amazônia
HDA	Honda da Amazônia
HTA	Honda Tecnologia da Amazônia
JIT	<i>just in time</i>
JUSE	<i>Japanese Union of Scientist and Engineers</i>
MHA	Moto Honda da Amazônia LTDA
NHC	<i>New Honda Circle</i>
NHCS	<i>New Honda Circle Supplier</i>
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UBCCQ	União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade
ZFM	Zona Franca de Manaus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Foto da visita de Soichiro Honda às primeiras instalações de São Paulo	58
Figura 2 -	Vista aérea da MHA em 1977	59
Figura 3 -	Foto do governador do Amazonas com representantes da Honda	61
Figura 4 -	Estrutura da Filosofia Honda e da cultura corporativa	70
Figura 5 -	Modelo de utilização do diagrama de Ishikawa no NHC	97
Figura 6 -	Exemplo de construção do tema	98
Figura 7 -	Roteiro de apresentação do NHC	100
Figura 8 -	Foto do espaço para reuniões de grupos NHC	105

LISTA DE MAPAS

Figura 1 -	Identificação geográfica da MHA	64
Figura 2 -	Subdivisão dos setores da MHA	65
Figura 3 -	Identificação da HDA, HCA, HTA e CT	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Estratégias colaborativas empresariais	51
Tabela 2 -	Empresas fornecedoras Honda em Manaus	145

SUMÁRIO

Introdução	11
Capítulo I – O objeto salta aos olhos: Entre inquietação e investigação na Zona Franca de Manaus	17
1.1. Além da “cegueira”, depois da inquietação: o objeto “salta” aos olhos.....	20
1.2. Por onde seguir? A escolha do caminho.....	27
Capítulo II – A racionalização do trabalho e as alternativas da produção capitalista	35
2.1. A “silépse do trabalho”: metamorfoses da organização industrial.....	37
2.2. Os modelos clássicos de organização do trabalho e os trabalhadores em transformação.....	39
2.2.1. Taylorismo.....	40
2.2.2. A Ascensão do Fordismo e a Crise da Produção em Massa.....	42
2.2.3. O Modelo Japonês: Produção Flexível/Enxuta.....	46
2.2.4. Colaboração: conexões pertinentes.....	50
Capítulo III – A fábrica Honda e a engenharia da “colaboração”	56
3.1. O fundador e o início da fábrica Honda.....	56
3.1.1. A fábrica Honda no Brasil.....	57
3.1.2. A fábrica Honda na Amazônia.....	59
3.1.3. As etapas do desenvolvimento e consolidação da Moto Honda da Amazônia.....	62
3.1.4. Pós década de 90: Moto Honda da Amazônia Ltda.....	63
3.2. “Filosofia” da empresa e cultura corporativa Honda: A ideologia da “colaboração”.....	68
3.2.1. Crenças Fundamentais.....	71
3.2.2. As <i>Três Alegrias</i>	77
3.2.3. O Princípio da fábrica Honda.....	78
3.2.4. A fábrica Honda e sua Política de Gestão.....	79
Capítulo IV - A prática da “colaboração” no polo duas rodas	87
4.1. Inovações japonesas e a “colaboração” em chão de fábrica.....	89
4.1.1. <i>New Honda Circle</i> : o círculo da “colaboração”.....	93
4.1.2. O <i>New Honda Circle</i> e os trabalhadores Honda em Manaus: “colaboradores” em Linha de Produção.....	101
4.1.3. NHC: estudos de caso.....	106
4.2. Inovações japonesas e a “colaboração” em Rede de Produção.....	113
4.2.1. A via japonesa de Seleção e Gerenciamento dos Fornecedores e a Relação cliente/fornecedor HONDA.....	114
4.2.2. Fornecedores Honda em Manaus.....	119
4.2.3. Sobre o <i>New Honda Circle Supplier</i> (NHCS).....	120
4.2.4. NHCS: Estudos de casos.....	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	132
ANEXOS	136

INTRODUÇÃO

Esta dissertação traz uma discussão sobre os processos de transformação do trabalho, assim como as estratégias de reorganização da produção, concernente ao trabalho no âmbito da indústria. Meu interesse foi o de compreender os sentidos do trabalho reconfigurado como “colaboração”, a partir de uma investigação sobre a formação de uma cultura da “colaboração” nas relações de trabalho e produção na fábrica Honda em Manaus e seus fornecedores.

Certos de que estamos enfrentando em nossa atual realidade um cenário de mudanças que têm trazido consigo uma reconfiguração no mundo do trabalho e uma consequente recharacterização dos trabalhadores inseridos neste contexto, é correto afirmar que as transformações do trabalho se dão para além das esferas da produção industrial, como é o caso dos trabalhadores do setor informal, que conforme Leite (2009) argumenta, é uma atividade que hoje passou a ser “parte orgânica da produção capitalista”.

Para dar uma maior dimensão a esta nova realidade no cenário do trabalho posso incluir ainda nesta discussão os avanços dos processos informacionais, que remodelam as estruturas das funções e das organizações dentro do que Castells (1999) denomina como *sociedade em rede*. Para ele, as transformações correntes nesta nova realidade alcançam até mesmo a composição das cadeias de produção, pelo que as empresas agora passam a se organizar em rede, modificando as relações de trabalho e fornecimento. Assim, se temos uma rede de empresas que se caracteriza pela formação de um conglomerado de pequenas e médias empresas, teremos também um tipo singular de trabalhador aos moldes desta relação. Entrariam neste caso o que hoje conhecemos como trabalhadores temporários e terceirizados chegando assim ao trabalhador precarizado, desprovido do amparo sindical, e de boas condições de trabalho e qualidade de vida.

Meu interesse, no entanto, não é explorar esse novo cenário que se apresenta, mas, devido às crescentes discussões desencadeadas sobre esta nova realidade, procurei focalizar minha abordagem para o sentido originário do capitalismo que me parecia estar sendo deixado às margens desta discussão. Refiro-me aqui ao sentido que o trabalho sob o processo de produção capitalista assume. Ocorre que, com o “debruçar-se” sobre as novas questões que surgem sobre a temática do trabalho e os novos problemas ocasionados pelas reconfigurações e suas condições de mundialização, passa despercebido novas formas de

extração do valor excedente relacionados à produção industrial, como é o caso do problema em questão, a “colaboração”. Tais novas formas de extração se dão a partir das flexibilizações das relações de produção como alternativa a uma crise da acumulação do capital nesta fase do capitalismo financeiro em que estamos vivendo.

Neste sentido, o que me proponho estudar nessa dissertação é a “colaboração” enquanto trabalho. Por isso, parto do pressuposto de que tal “colaboração” seja uma estratégia de recriação ou alternativa para a sustentação à lógica de acumulação do capital através de uma constante busca pela obtenção de mais valia, utilizando-se, assim, da inteligência operária e de sua “colaboração” como fonte de acumulação.

Por esse motivo minha abordagem está direcionada para as relações de trabalho e produção inseridas apenas no âmbito da indústria, confrontando a afirmativa de Sorj (2000) de que a sociologia do trabalho estaria hoje limitada apenas a estudar objetos similares aos da administração, referente às práticas de gestão, perdendo assim “todo seu interesse sociológico”. Cabe ressaltar que a sociologia se desenvolveu a partir dos processos de industrialização e produção capitalista e que uma das maiores preocupações da sociologia do trabalho repousa na relação capital-trabalho, assim como nas formas de exploração dos trabalhadores e a acumulação do capital.

Acredito que esta discussão ainda não perdeu seu sentido, apenas necessita ser mais bem examinada devido a sutileza com a qual hoje o capital explora e acumula, através de estratégias reelaboradas das práticas de gestão e de produção. E para examinar tais sutilezas conduzidas pelas relações capitalistas é necessária uma investigação que possa não explicar, mas de início trazer à compreensão o que me proponho a conhecer: o trabalho reconfigurado como “colaboração”.

Especificamente, meus objetivos foram: a) Identificar as ferramentas/bases utilizadas para a formação de uma cultura da “colaboração” na empresa Moto Honda da Amazônia Ltda (MHA) junto aos seus trabalhadores e fornecedores; b) Investigar como as bases da “colaboração” são alicerçadas na empresa MHA, em seus trabalhadores e fornecedores; c) Identificar e analisar a “colaboração” exercida pelos “colaboradores” na MHA.

Tais “colaboradores” são assim identificados pelo seu próprio empregador, que os direciona a serem trabalhadores cujo comportamento está associado a uma postura de

cooperação com a empresa, baseado em princípios “japoneses” contidos em sua “filosofia” repassada aos trabalhadores por meio de treinamentos na fábrica.

Ao pensar em “colaboração” percebo-a como o fruto de um longo processo de reestruturações produtivas decorrentes das demandas desenfreadas das relações capitalistas de produção. A “colaboração” traz consigo um tipo de trabalhador gerado a partir das constantes reconfigurações no mundo do trabalho como uma espécie de trabalhador multifuncional, conforme o citado por Coriat (1994), mas talvez eu possa tratá-lo como, (quem sabe?), um ultra-multifuncional por ser reconfigurado para além dos sentidos da polivalência, estreitando-se cada vez mais com os objetivos da empresa onde atua.

É bem certo de que os “colaboradores” não sejam trabalhadores tipicamente industriários como podemos observar durante um simples passeio a uma loja de venda de roupas. Ouvi inúmeras vezes “colaboradores” sendo chamados pelo interfone das lojas para que comparecessem em determinado setor da loja: “colaborador (x) favor comparecer ao setor de crediário!!...”. Era assim que, muitas vezes eram chamados.

Posso também citar o caso dos professores, pesquisadores e estudantes “colaboradores” de revistas científicas, que “colaboram” com a manutenção de revistas acadêmicas divulgando seus artigos científicos, frutos de um árduo trabalho de pesquisa. Há ainda - se não me engano - a figura do docente universitário que, mesmo aposentado, presta serviços à comunidade sendo “colaborador” em instituições de ensino superior, prolongando assim o exercício de seu ofício.

Apesar destes trabalhadores/”colaboradores” já serem visualizados em vários tipos de trabalho, delimito o sujeito objeto desta investigação que me propus a realizar. O meu objeto investigado está situado, portanto, no Pólo de Duas rodas da Zona Franca de Manaus, que ocupou, somando a mão-de-obra efetiva, temporários e terceirizados, cerca de 20 trabalhadores no ano de 2008; 19.199 trabalhadores no ano de 2009; 18.380 trabalhadores em 2010; e a quantidade de 20.761 trabalhadores no primeiro semestre de 2011 (SUFRAMA, 2011).

A quantidade de mão-de-obra ocupada, mencionada acima, apresenta-se distribuída entre as 13 empresas que compõem o Pólo de Duas rodas, são elas: Caloi Norte S.A; CR Zongshen Fabricadora de Veículos S.A; Prince Bike Norte LTDA; Kawasaki Motores do Brasil LTDA; J Toledo da Amazônia; Bramont Montadora Indústria e Comércio LTDA; Dafra da Amazônia Indústria e Comércio de motocicletas LTDA; Moto Traxx da

Amazônia; Garinni Motors Indústria de Veículos LTDA; Haobao Motor do Brasil LTDA; Harley – Davidson do Brasil LTDA; Yamaha Motor da Amazônia LTDA; Moto Honda da Amazônia LTDA.

Dentro desta indústria de veículos sobre duas rodas, instalada no Polo Industrial de Manaus em meados da década de 1970, é que focalizei este estudo, mais precisamente, junto à empresa japonesa de motocicletas Moto Honda da Amazônia Ltda. e aos seus trabalhadores e fornecedores.

Escolhi como plano de fundo para esta investigação a fábrica de motocicletas japonesas Moto Honda da Amazônia LTDA e seus “colaboradores” devido à constatação da relação de trabalho influenciada ou induzida como “colaboração” entre empresa e trabalhadores, assim também entre empresa e seus fornecedores. Esta constatação foi observada em pesquisas que realizei anteriormente sobre a introdução e difusão do modelo japonês de produção e organização do trabalho no Polo duas Rodas¹, onde pude observar que nesta fábrica, as relações de trabalho estão postas como “colaboração” e os trabalhadores e fornecedores são intitulados e influenciados/induzidos a “colaborar” com a empresa a qual prestam seus serviços.

Apoiada em práticas de gestão japonesa a MHA repassa aos seus “colaboradores” sua metodologia e “filosofia” de trabalho na expectativa, segundo nossa compreensão, de que os mesmos incorporem certas disciplinas que os induzam, ou conduzam, à “colaboração”.

No início da pesquisa não era possível precisar se a reconfiguração do trabalho como “colaboração” surge baseada nos princípios de gestão japonesa. Isso pôde ser melhor examinado com o decorrer da investigação. O que pude antecipar era que, ao menos naquela fábrica – MHA –, tais relações eram fortemente “cultivadas”.

Em suma, a “colaboração” e o “colaborador” têm aparecido, como apresentado acima, em diversas frentes de trabalho, em frequências cada vez mais aceleradas. Quem sabe não seja a “colaboração” a futura alternativa permanente às crises das produções capitalistas e sua quebra do processo de acumulação? Será esse o futuro do trabalho e do trabalhador? A “colaboração” e o ato de “colaborar”?

¹ As pesquisas de iniciação científica por mim desenvolvidas entre os anos de 2009 e 2011 foram orientadas pela Profª Drª Maria Izabel de Medeiros Valle, sob os títulos: Modelo Japonês e Práticas de Gestão na Indústria de Veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus; e A difusão do modelo japonês na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus: Círculos de Controle de Qualidade na Moto Honda da Amazônia Ltda.

A resposta a estas - e outras questões - só podem ser realizadas mediante investigação. Inicialmente sobre a própria “colaboração” e sua aproximação ao mundo do trabalho, procurando compreender o sentido que sua agente, no caso, a empresa, quanto seus sujeitos, no caso os trabalhadores dão a essa nova modalidade de trabalho.

Com base nestas informações, parti para o problema proposto nesta abordagem levando em consideração, direta ou indiretamente, teorias que tratam sobre a formação e dinâmica do capital, assim como aquelas que traduzem sua lógica de acumulação no mundo globalizado e também teorias que apontam para os sentidos da ação e processos de racionalização do trabalho contextualizando as diversas formas de produção industrial e organização do trabalho sob a lógica da produção capitalista.

No **capítulo I** faço uma discussão sobre a trajetória de construção desta pesquisa, dando relevo ao percurso metodológico que trilhei no desenvolvimento desta investigação. Neste capítulo busquei apresentar uma breve discussão sociológica sobre o processo de construção de uma pesquisa relacionando-as com as etapas de descoberta e reelaboração do objeto desta investigação, assim como uma descrição sucinta sobre os métodos e técnicas que utilizei no decorrer da pesquisa.

O **segundo capítulo** traz uma discussão acerca das bases da organização da produção industrial, a começar pelos modelos clássicos de produção, seguindo para a via japonesa de racionalização do trabalho frente aos modelos rígidos de produção.

Procurei neste capítulo pôr em evidencia a contribuição japonesa aos processos de organização do trabalho devido ao objeto deste estudo ter como plano de fundo as relações de trabalho existentes em um ambiente industrial, cujas práticas de gestão são baseadas em princípios japoneses.

Vale ressaltar que na medida em que exponho essas transformações no campo da organização da produção industrial, tento, também, abordar a figura do trabalhador em constante transformação e os impactos que cada mudança vai ocorrendo no mundo do trabalho submetido à produção industrial. Ainda neste capítulo, considere importante expor conceitos, ideias e significados atribuídos à “colaboração”, em literaturas já produzidas sobre o assunto, para que, nos próximos capítulos, pudesse iniciar a análise sobre os “colaboradores” Honda.

No **capítulo 3** faço, inicialmente, um breve resgate sobre o contexto da fábrica Honda, desde sua fundação até a instalação na região amazônica, para que, dessa forma,

exponha as ferramentas cunhadas por esta empresa, ou seja, a ideologia que serve de base para formação do que denomino *cultura da colaboração* na fábrica Honda. Parto do pressuposto de que as bases ideológicas que sustentam o ato de “colaborar” nas relações de trabalho desta empresa repousam, predominantemente, sobre a “filosofia” da empresa idealizada pelo seu fundador. Esta “filosofia” é fortemente cultivada pela liderança aos demais trabalhadores e fornecedores afim de que todos se amoldem e sejam “domesticados” aos padrões de comportamento esperado pela empresa.

O **quarto e último capítulo** tem como foco a prática da “colaboração” enquanto trabalho. Para isso, fiz uso de um conjunto de documentos e entrevistas com lideranças do setor de treinamento daquela fábrica coletados em pesquisas anteriores para, juntamente, com informações recentemente coletadas em entrevistas abertas com quatro “colaboradores”, adquirir uma maior compreensão de como se dão, na prática, as relações de trabalho por meio da chamada “colaboração”.

Com isto, apresento a seguir, a íntegra da dissertação com as exposições, análises e minhas contribuições.

Capítulo I

O OBJETO SALTA AOS OLHOS: Entre inquietação e investigação na Zona Franca de Manaus

O início de meus estudos no campo da sociologia do trabalho se deu de uma forma bem inusitada. Apesar de ter um forte interesse por esta área no início não conseguia focalizar um objeto específico de estudo e que me motivasse o suficiente para investir esforços.

Sempre considerei a paixão e a motivação como fatores essenciais para a realização de uma pesquisa, uma vez que necessitaria direcionar grande parte do meu tempo em atividades relacionadas ao objeto de estudo. Eu estava certo, pois até o presente momento tenho notado que todos os passos dados na construção de uma pesquisa – pelo menos nas que tenho participado – exigem um grande envolvimento do pesquisador para com a mesma.

No meu caso específico, este envolvimento tem sido representado pelas seguintes necessidades: a) buscas por literaturas internacionais, nacionais e locais que tratem sobre o tema de minha pesquisa; b) a seleção e leitura das mesmas; c) definição dos autores a serem utilizados para análises e discussões teóricas que contribuam para a compreensão do objeto a ser investigado; d) apresentações de meus trabalhos e discussões com professores e colegas de aula sobre o tema; e) o tempo destinado a ouvir as orientações da minha professora; f) coletas de informações em bases eletrônicas ou em campo; e, por ultimo, mas não menos importante, g) o tempo gasto pensando na redação final depois da sistematização e apresentação das ideias.

Ao longo de minha formação tenho percebido as necessidades citadas acima como pontos importantes discutidos por alguns autores na sociologia interessados em esclarecer e tentar solucionar alguns percalços das pesquisas em Ciências Sociais. É interessante notar que para Mills (1975), a satisfação de tais necessidades mencionadas somadas a outras minúcias encontradas pelo caminho da pesquisa formaria um conjunto de fatores ou materiais indispensáveis para a construção do que ele denomina artesanato intelectual. Levando em consideração que a construção de uma pesquisa é realizada passo a passo, degrau por degrau, peça por peça.

Outro ator por mim citado é o sociólogo francês Pierre Bourdieu (2007), que chamou a minha atenção para a importância de manter sempre arquivos e informações (orais e documentais) úteis ao pesquisador. Por mais que de início pareçam irrelevantes, percebemos que esses dados, no decorrer do trabalho do pesquisador, adquirem uma relevante importância para quem trabalha com pesquisa, fazendo parte daquilo que Mills (1975) chamou de *artesanato intelectual*, ou seja, uma construção e reconstrução permanente, fundamental para a imaginação sociológica.

Ao longo do processo da pesquisa, foi muito importante a oportunidade que tive de, em vários momentos (congressos, exposição do projeto em sala de aula, etc.), em expor as minhas dificuldades enfrentadas ao longo da pesquisa. Isso me proporcionou um grande salto na elaboração e construção de meu objeto de pesquisa. Autores como Lima e Gondim (2006), reafirmando a posição de Bourdieu (2007) contribuíram muito para que eu descobrisse novas perspectivas nesta pesquisa. Isso revela que a pesquisa, apesar de ser um ato solitário, guarda, também, uma dimensão coletiva.

Para Bourdieu (2007), as exposições das informações preliminares das pesquisas, que estão se formando, dão ao estudante a oportunidade do mesmo executar sua investigação de maneira racional. É neste momento que o estudante pode recolher “sugestões” para a melhoria de seu trabalho através das críticas feitas pela sua audiência. É, também, nestes momentos, que o estudante percebe seus limites e falhas e consegue medir os riscos que pode correr na sua investigação.

Não menos importante para o avanço da pesquisa, foi a minha participação minha em um encontro de pesquisadores da área em que estou estudando, onde tive a oportunidade de conhecer e discutir com autores até então desconhecidos por mim. Estes contatos me deram a possibilidade de repensar minha pesquisa e tentar traçar um novo caminho (abordagem metodológica) para a execução da mesma. Tratarei sobre isso mais adiante.

Outra contribuição de Bourdieu (2007), que aqui destaco, está relacionada à necessidade que mencionei de destinar tempo para ouvir as orientações de meus professores (orientadores)², pois tenho compreendido a importância do papel do orientador em termos de observações práticas face a formação do pesquisador.

² Refiro-me aqui a professores orientadores no plural porque durante o período de execução desta pesquisa de mestrado iniciei a mesma sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Maria Izabel de Medeiros Valle, a mesma que me orientou durante as iniciações científicas e monografia. Após a qualificação foi necessário uma mudança de

Refiro-me aqui não somente aos ditos de meus orientadores, mas a todas as observações que tenho feito sobre a forma de como os mesmos constroem suas próprias pesquisas. Neste sentido as participações nos programas de iniciação científica foram essenciais, pois aqueles foram os momentos de maior treinamento e observações das práticas da pesquisa. E permitiram-me ter uma noção correta sobre a relação de parceria entre orientador e orientando, parceria esta salientada por Lima e Gondin (2006) como fator fundamental para a formação do novo pesquisador, assim como para o bom desenvolvimento de sua pesquisa.

A expressão explicitada por Bourdieu (2007) “à maneira de um velho oficial” pode nos servir de base para compreender a dinâmica pela qual Bourdieu julgou, por bem, ser utilizada na formação de novos pesquisadores, ou “novos oficiais”. As intenções pedagógicas, que Bourdieu se dedicou a organizar e repassar àqueles que viriam a ser pesquisadores foram as de transmitir todo o conhecimento, acerca do ofício de pesquisador, através de não mais um discurso teórico e eloquente, mas se utilizando de recursos inteiramente práticos, da forma como se faz um velho capitão ao instruir um jovem oficial. Foi desta mesma forma que visualizei a relação de parceria com meus orientadores.

Retomando as questões iniciadas neste texto, concernente a motivações e inquietações, gostaria de salientar que ao iniciar meus estudos sociológicos lembro-me muito bem de passar muito tempo pensando em assuntos eventualmente interessantes, provocantes, estimulantes. Ou seja, eu precisava encontrar algo para me instigar e provocar em mim uma real inquietação.

Esta inquietação, a qual me refiro, acabei percebendo-a como a chave para a motivação e o despertar do interesse por determinada pesquisa. Hoje tenho um novo olhar sobre o que venha a ser esta inquietação, por ocasião de minhas leituras sobre Marx, sua vida e obra, assunto que trataremos de forma breve, mais a frente. Antes abordarei um pouco sobre o início da elaboração de meu objeto.

orientação por motivos de aposentadoria da Prof^a Izabel, o que me propiciou o privilégio de ser orientado pelo Prof^o Dr. Benedito José de Carvalho Filho, o qual também contribuiu bastante tanto com esta pesquisa, quanto com outros aspectos de minha formação acadêmica durante o mestrado.

1.1. Além da “cegueira”, depois da inquietação: o objeto “salta” aos olhos.

À medida que pensava em definir um objeto que me iniciasse neste campo de pesquisa, a sociologia - mais especificamente uma sociologia voltada aos estudos do trabalho – não me dava conta do quanto eu estava próximo dele. Ao tentar encontra-lo em meio às páginas dos livros, na universidade, em conversas e discussões com colegas de aula, na internet e em vários outros lugares, posso dizer que estava de certa forma cego aos dados importantes que timidamente e inocentemente se apresentavam a mim quando meu irmão, ora triste, ora, alegre, e outras chateado, chegava em casa após o trabalho e sentia a necessidade de compartilhar comigo sobre o que havia acontecido de bom ou de ruim em seu dia de trabalho na empresa onde atuava.

A princípio eu o ouvia como quem busca agradar ou ser simplesmente atencioso e em meio a sua fala me encontrei muitas vezes servindo-lhe de uma companhia para desabafos. Aparentemente, ele gostava do que fazia e da empresa onde trabalhava. Até então, meu irmão trabalhava apenas com a montagem de um componente de motocicletas produzidas na Zona Franca de Manaus. A empresa onde ele atuava era uma fábrica de motocicleta japonesa considerada uma das maiores do mundo, localizada fora do Japão.

O fato de ter um informante em casa que me possibilitasse um maior acesso às informações, sobre os processos de produção daquela empresa, por si só já poderia ter sido um estímulo para despertar em mim um interesse pelo assunto. No entanto, a inquietação da qual mencionei, anteriormente, surgiu somente no momento em que meu irmão solicitou minha ajuda para construir no *Power-point*³ a apresentação de um projeto ao qual foi incumbido, juntamente com um grupo de outros quatro trabalhadores, a desenvolvê-lo

³ “O PowerPoint é um software que permite a criação de materiais que podem ser apresentados por meio de um projetor. O uso desses materiais para anunciar um relatório ou uma proposta é chamado de apresentação. Com o PowerPoint, você pode criar telas que incorporam de forma eficiente texto colorido e fotografias, ilustrações, desenhos, tabelas e filmes, e que transitam de uma para a outra, como uma apresentação de slides. Você pode animar o texto e as ilustrações na tela, usando o recurso de animação, e também pode adicionar efeitos de som e narração. Além disso, você pode imprimir os materiais quando estiver fazendo uma apresentação. O PowerPoint faz parte do "Office", uma suite de produtos que combina diversos tipos de softwares para a criação de documentos, planilhas e apresentações, e para o gerenciamento de emails” (<http://office.microsoft.com/pt-br/novice/o-que-e-o-powerpoint-HA010265950.aspx>).

como o líder da equipe. Tratava-se de um projeto de Círculo de Controle de Qualidade, mais conhecido no Brasil como “CCQ”⁴.

Julgo importante fazer aqui algumas considerações sobre o relato iniciado acima. Em primeiro lugar acredito que ao tentar encontrar um objeto de pesquisa da forma como a pouco comentei no início do pequeno relato, estava na verdade, ingenuamente em busca de um objeto pré-construído que, de imediato, se mostrasse relevante, o que facilitaria minhas argumentações para justificá-lo como objeto importante a ser investigado.

Pura ingenuidade. Aos poucos desconstruída novamente com a contribuição de Bourdieu (2007), o qual reforça que a obtenção de objetos pré-construídos deve ser vista com desconfiança. O melhor a se fazer é buscar uma nova forma de se pensar o objeto, no intuito de construí-lo ou de reelaborá-lo visto por um novo ângulo. Para ele é um equívoco focar somente para a utilização de objetos que se dão como evidentes e com importância político e social facilmente notada.

Reelaborar um objeto faz parte do aprendizado deste ofício. Sendo assim, conforme Bourdieu (2007) ressalta, é extremamente importante o contato com o campo, no sentido de saber se utilizar dele para obter benefícios para a realização da investigação. É necessário manter certa objetividade, pensar o todo e não se deixar conduzir pelos preceitos ou pré-noções impostas por si mesmo, ou até mesmo pelo campo. Esta “objetivação participante” implica em apreender “as duas verdades” : a objetiva e subjetiva as quais tornam o real ser relacional.

O meu trabalho de em campo começou em casa, através das informações de meu irmão. No entanto faltava-me ainda desprender-me das pré-noções e dos objetos pré-construídos e dar atenção ao que estava em minha frente, mesmo sem eu conseguir inicialmente enxergar. O exercício de pensar o todo é deveras difícil quando se está muito próximo do objeto – é como visualizar um elefante a um palmo de distancia, só se vê uma imensa parede cinzenta de couro. Daí necessidade do que é chamado de *desconfiança epistemológica*, imprescindível na tarefa de um pesquisador.

Ainda referente ao relato, a segunda consideração que merece ser mencionada denominarei aqui como “síndrome do familiar”. É claro que esta denominação necessitará de muito mais estudos e esclarecimentos, mas por enquanto a utilizarei para uma mera exemplificação. Quando nos deparamos com um objeto que nos parece familiar, a primeira

⁴ O Círculo de Controle de Qualidade é uma técnica oriunda das práticas de gestão japonesa concebida na década de 1960 com a finalidade de Solucionar pequenos problemas encontrados no ambiente de trabalho.

tendência é “naturalizar” aquilo que percebemos à primeira vista. Como nos mostra o antropólogo DAMATTA (1978) o problema com o qual se depara o pesquisador é como tornar o familiar estranho (o que é muito difícil) e o estranho em familiar. O que estou me referindo à “síndrome do familiar” tem a ver com o que o antropólogo está se referindo. Aparentemente, parece ser mais fácil e interessante observar e encontrar um problema a ser investigado quando nos deparamos com um objeto distante de nosso convívio. Tão difícil é quando naturalizamos o que vemos diante de nós, pois o risco de enviesar a pesquisa é enorme, principalmente quando nosso olhar sob o objeto parece tão evidente.

Esta questão que estou deixando em evidencia já foi objeto de estudo de alguns autores. Dentre eles destaco, inicialmente, Roberto da Matta (1978), o qual traz uma grande contribuição ao analisar a relação entre o exótico e o familiar, e deixar claro a noção de que é possível estudar tanto um quanto o outro sem deixar que a investigação sofra interferências. Segundo Da Matta (1978), é possível tanto familiarizarmos o exótico quanto tornar exótico o que nos é familiar.

A abordagem realizada por Da Matta (1978), sobre esta temática, serviu de base para Velho (1978) construir suas argumentações acerca de observações que contemplem o “familiar”. Para Velho (1978), o exótico pode não ser algo completamente desconhecido, assim como o que nos parece familiar pode também não ser de todo conhecido por nós.

O que atrai mais a minha atenção sobre este assunto e o que quero destacar é o fato de que este familiar que de o todo não me é conhecido e as considerações de Bourdieu (2007) sobre o pensar o todo para a reelaboração do objeto, parecem ter uma relação estreita. Uma vez que reelaborar um objeto focalizando-o por um novo ângulo seria o mesmo que investir esforços em observar o desconhecido naquilo que é familiar.

Creio que este exercício foi o que precisei realizar para conseguir enxergar meu irmão como um informante para minha pesquisa. Este exercício foi demorado por dois motivos. Primeiro, tinha uma “pré-noção” de que um objeto de pesquisa nunca sairia da privacidade de minha casa e as informações que meu irmão me repassava eram apenas fragmentos, uma espécie de desabafo que não me permitia adquirir uma visão mais ampla do contexto a ser pesquisado, no caso, o chão da fábrica.

Outra questão - e creio que mais importante - era que eu ainda não possuía um nível de leitura suficiente que me desse a oportunidade de transformar aqueles “desabafos” em problema de pesquisa. Não foi sem razão que a relação da teoria com a metodologia na

construção do objeto de pesquisa foi um assunto destacado por Bourdieu (2007), fazendo críticas à rigidez metodológica na elaboração de pesquisas, apontando a criação de escolas teórico/metodológicas como certo entrave para a elaboração de novas investigações. Para ele teoria e metodologia não devem andar separadas, sendo que ambas contribuem para a construção ou reelaboração do objeto.

A lente que me possibilitou enxergar as informações de meu irmão como abertura para uma possível pesquisa foi uma leitura despreziosa, que iniciei em um corredor da biblioteca da universidade.

A leitura que fiz foi de um texto de Pierre Bourdieu (1998) (“A Economia das Trocas Simbólicas”), me fez, de alguma forma, pensar no que meu irmão me falava sobre sua participação nos projetos da empresa, onde ele atuava. Fui aos poucos associando os projetos de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) como uma espécie de troca simbólica, onde a empresa concedia alguns benefícios aos trabalhadores em troca do conhecimento dos mesmos acerca dos problemas encontrados nas linhas de produção.

Aquela leitura também me fez pensar sobre uma expropriação indevida do “capital simbólico” por parte da empresa em relação aos trabalhadores, pois aqueles que estavam inseridos no processo de construção dos CCQs dedicavam muito tempo pensando e planejando seus projetos e transformando seus conhecimentos em melhoria para a empresa em troca de “prêmios simbólicos” como chaveiros, bonés, canetas e outros. Era uma forma pouco sutil de expropriação do conhecimento dos trabalhadores, que, ao incorporarem os chamados “métodos participativos” proposto pela empresa, tinham a ilusão de que faziam parte de uma imensa família, onde não havia conflito, mas, sim, a lealdade para com a empresa

A leitura do texto do sociólogo francês e a incorporação de suas idéias foi um processo lento e exigia uma observação mais demorada, tanto da teoria, pois é um texto complexo, como do objeto estudado, mas me permitiu um maior alargamento de minha percepção e me ajudando descortinar novos caminhos. O certo é que aquele início de leitura foi o suficiente para me alertar e desenvolver a desconfiança epistemológica tão necessária nesse momento. Conforme mencionei anteriormente cabe agora tratar sobre a tal inquietação que passei a compreender melhor nas minhas leituras sobre Karl Marx.

Pelos corredores da universidade ouvi muitas vezes vários professores dizerem que “o objeto é aquilo que te inquieta” e ficava imaginando o que de fato seria essa inquietação.

Há pouco tempo durante umas aulas de teoria sociológica tive a oportunidade de assistir em vídeo algumas palestras proferidas pelo professor José Paulo Netto⁵ em um seminário de serviço social em Pernambuco. Aqueles vídeos foram bem proveitosos para mim. Pude ter uma maior noção sobre a trajetória de Marx, não somente na academia, mas também fora dela e isso me possibilitou uma melhor compreensão sobre as motivações de Marx, por conseguinte suas inquietações.

Ao acompanhar a trajetória de Marx naqueles vídeos fui percebendo um pouco mais sobre suas angústias – que em minha interpretação acabaram por gerar seus motivos. Sua passagem pela academia, sua tentativa de ingressar no campo do ensino, sua migração – se é que posso dizer assim – para o campo do jornalismo, os golpes que sofreu pelo governo de Bismark, traições de seus próprios pares no jornalismo, os exílios sofridos, suas fugas forçadas para outros países, certamente devem ter produzidos em Marx um desejo de compreender a configuração do cenário em que ele estava inserido, despertando também seu interesse pela ideologia dominante em seu tempo, assim como as lutas existentes entre classes.

Em “A Ideologia Alemã” de Marx e Engels (1986), pude observar a forte preocupação destes autores com a condição dos trabalhadores submetidos ao processo de produção capitalista. Não é difícil identificar o pensamento de Marx quanto a vontade de ver os homens realizarem uma espécie de trabalho livre – em que o homem pudesse acordar e realizar a atividade que lhe desse prazer no momento em que lhe fosse conveniente, controlando assim seu próprio tempo e sua própria força de trabalho.

Noto que as reflexões e ações de Marx eram movidas pelas inquietações que o mesmo sentia diante dos fatos que o cercavam. Confesso que esta minha interpretação possa estar errada. No entanto arrisco-me a afirmar que assim como as inquietações que moviam o pensar e o agir do autor em questão estavam fortemente relacionadas com seus próprios ideais (sua ideologia), creio que na construção de uma pesquisa dependemos

⁵ O vídeo gravado sobre a palestra do prof^o José Paulo Netto é referente ao curso que ministrou ao Programa de Pós-graduação em Serviço Social da UFPE em 2002, o título do curso por ele ministrado foi “O método em Marx”. José Paulo Netto é professor e vice-diretor da Escola de Serviço Social da UFRJ, Doutor em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

seriamente do contexto que nos cerca, da ideologia que carregamos, dos princípios que regem nossa conduta e dos ideais que defendemos.

É importante mencionar que esta discussão sobre inquietação relacionada às nossas ideologias não é uma defesa sobre a ideia de que o processo de construção da pesquisa e do conhecimento deva ocorrer enquanto mergulhados em nossos ideais, mas que, conscientes de nossas posições, possamos emergir do contexto ideológico para então analisarmos racionalmente o todo, o real problema da pesquisa em que nos propomos a estudar.

No meu caso, durante o processo de construção do objeto de minha investigação fui percebendo que o que realmente tinha me inquietado em relação às práticas de gestão, que intensificam o trabalho e maximizam os lucros, utilizadas na empresa onde meu irmão atua estava ligado às minhas resistências ao individualismo produzido pela produção industrial, onde os poucos que estão em cima ganham muito e os muitos que estão em baixo ganham pouco.

Antes de continuar com esta discussão, que compreenderemos melhor com a contribuição Weberiana, quero enfatizar que tal inquietação relatada a pouco tem sido o motivo que me levou a estudar o mundo do trabalho e, mais recentemente, tentar compreender esse novo tipo de trabalhador formado por práticas de gestão que o conduzem a ser o que o intitulam como “colaboradores”. Ao que me parece trabalhadores cada vez mais multifuncionais motivados ao voluntariado. Eis o objeto que me salta aos olhos.

Na tentativa de finalizarmos esta discussão sobre as “inquietações” quero ainda abordar dois pontos que interpreto como importantes. Em primeiro lugar a inquietação está relacionada à definição e relevância do objeto que se pretende investigar. Ao definir seu objeto, o pesquisador deverá tornar claro que aquele objeto é um objeto relevante. Eu posso estar trabalhando com um objeto e do lado ter alguém trabalhando com um objeto que é mais importante do que aquele que eu escolhi. Essa inquietação também pode começar por aí, na definição do objeto. Se o objeto apresenta algo que seja capaz de justificar uma pesquisa. Muitas vezes a relevância de um objeto de pesquisa não se deve somente ao tema escolhido, mas a forma como ele é analisado, as estratégias e as teorias escolhidas, enfim, o trato que o pesquisador estabelece entre a teoria e os dados empíricos.

O outro ponto a ser abordado é o motivo pelo qual o pesquisador escolheu aquele e não outro objeto. Essa relação da escolha com um sujeito que é um pesquisador e o objeto é uma relação particular e única. Porque como você já tem experiências com outros objetos

e com outros sujeitos a escolha daquele sujeito está pré-determinado, digamos assim, ou em grande parte predefinida, por essas relações anteriores que definem o perfil do pesquisador. Por exemplo, há quem tenha escolhido trabalhar o negro na Amazônia. Por quê? Deve ter alguma razão! Bem, primeiro se definiu que o negro como objeto de pesquisa é algo muito importante, para ele é claro, outros acham que não. Por exemplo, há quem diga que o negro teve um papel secundário, residual na sociedade amazônica. Mas muitos outros não consideram isso. É mais um exemplo da relação entre sujeito e objeto, um sujeito acha que não é importante e o outro acha que sim – isso diante de um mesmo objeto. Existem algumas razões pessoais para isso, como as afinidades políticas, experiências passadas que levam o sujeito a achar isso importante.

Tem a importância ou não do objeto, a relevância, depois tem a relação do pesquisador com o objeto que é essa que um acha que o objeto tem relevância e outro acha que não. É uma visão pessoal – em termos – porque ela está ligada a um determinado conjunto de razões da própria formação do pesquisador, da visão política, etc.

Na construção do objeto a ideologia que o indivíduo traz consigo não somente é válida, mas inseparável. Weber (2006) analisou bem isso, a neutralidade axiológica, onde o cientista social tem que ter uma consciência de que, quando ele vai partir para um objeto para fazer uma análise, ele parte com os valores dele. Na sociologia positivista não acontece assim. Durkheim (2001), já acredita que você pode ser totalmente neutro. Mas mesmo que no fundo acreditemos que não, as condições do ambiente em que estamos inseridos - e nossa relação com elas - determinam fortemente o que vamos fazer.

Weber (2006) acreditava que de saída o sujeito já teria que ter a consciência de que ao escolher aquele assunto a ser analisado já se configura como uma opção ideológica e valorativa, então o que ele poderá fazer é se esforçar ao máximo para se distanciar de seu objeto. Mas esse exercício é um exercício complicado. Se isso se transformar numa obsessão pode, certamente, prejudicar o trabalho. É melhor o sujeito ter a consciência de que é judeu, católico, protestante, classe média, ou classe alta, da elite e é através de sua posição partir para a abordagem do assunto.

Weber defendia essa posição, que devemos assumir claramente as suas condições, não que você deva defender as suas posições judaicas ou protestantes, etc. Mas que o fato de ser um protestante determina e diferencia de um judeu, ou de um muçulmano. Não é

que o protestante vá se utilizar de todos os princípios da religião dele, mas esses princípios influenciarão bastante.

Diante do exposto fica a ideia de que a escolha do objeto é condicionada a uma série de fatores ligados ao contexto do sujeito que, por conseguinte de uma forma ou outra podem influenciar a investigação. No entanto, com o objetivo de limitar tal influência é necessário a utilização de um método que nos ajudará (ou não) – dependendo da escolha do método – a caminharmos seguros rumo às análises da investigação. Mas eis que surge outra questão, conforme abordarei a seguir.

1.2. Por onde seguir? A escolha do caminho.

Parto agora para a discussão de um novo problema, como se aproximar do objeto de pesquisa - um problema metodológico, ou seja, quais são os recursos, métodos, os caminhos que eu vou usar para “chegar lá”.

Geralmente os assuntos de natureza sociológica são tortuosos, e cheio de ambigüidades. Por exemplo: muitas vezes, a falta de dados já faz o pesquisador se amedrontar com determinada pesquisa. Como é que eu vou fazer uma pesquisa se eu não encontrei nada, não tem nenhuma informação em jornais, revistas, etc.? Então o sujeito já se atemoriza com aquilo, mas pode ter ocorrido que o mesmo tenha se aproximado mal das fontes, não pegou o caminho correto.

Neste sentido o método é fundamental, até porque ele é o modo de como você trabalha e faz a crítica da ideologia e etc. Ou seja, o método é uma maneira de você se aproximar e, ao mesmo tempo, se distanciar. Por exemplo, se um grupo de indígenas querem estudar os indígenas urbanos em Manaus e ficarem só com os indígenas e não tiverem um método para estudar, ocorrerá apenas um depoimento, mas como que será analisado isso para mostrar que existe uma população indígena em Manaus trabalhando sem perder sua identidade indígena? Como será possível comprovar isso e demonstrar esses dados? Tem que ter um método. Qual será o caminho?

Existem vários caminhos para a realização de uma pesquisa. Uma pode ser a chamada pesquisa qualitativa e participativa, onde, através de várias técnicas, como entrevistas semi-direcionadas tenta-se trabalhar com a representação que as pessoas e os grupos pensam e elaboram a sua realidade, ou seja, o contexto onde vivem. Ao mesmo

tempo, o pesquisador participa da vida do grupo, ou tenta perceber os “não ditos” dos entrevistados. Parte-se do pressuposto, como nos mostra Weber, que os atores sociais refletem e, de sua forma, dão sentido à sua realidade. Na minha pesquisa, por exemplo, procurei escutar os entrevistados, tentando perceber como eles explicam o universo em que vivem - no caso, a fábrica.

Muitos casos, como nos mostra o sociólogo brasileiro Florestan Fernandes no seu livro *A condição do sociólogo*, a obtenção dos dados empíricos, quantitativos, são importantes para compreender uma realidade. Tem momentos em que a empiria é necessária e não significa que você está sendo positivista. A destreza é unir os dados empíricos, quantitativos, como os métodos qualitativos, quando isso for necessário.

Ao examinarmos as grandes obras da sociologia, por exemplo, Durkheim (1996) mesmo em *As formas elementares da vida religiosa* percebemos não tem estatística. Ele se baseou em fontes secundárias, ele nunca foi entre os aborígenes/australianos. Naquele trabalho ele está se utilizando, sobretudo, dados de sociedades pré-capitalistas ou, portanto, através de leituras. Muitas vezes essas informações não tinham quantificações. Então ele vai criando quadros para mostrar, por exemplo, a diferença entre crença e rito e descobre que todas essas religiões que os outros estudaram e onde ele se baseia para fazer o livro dele possuem ritos que são formas de se manter aquela religião pelo tempo, ou seja, se não existe rito onde as pessoas se reúnem para rezar, orar, etc., fica difícil manter a continuidade daquela crença.

Então uma das descobertas que não foi só dele, mas ele deu muita força a isso é a da relação entre ritos e crenças. O rito como uma necessidade, como por exemplo, de uma pessoa ir à missa todos os domingos, o catolicismo prega isso, você tem que ir a missa, tem que se comungar, tem que se confessar, tem o seu confessor. Enfim, tem esse conjunto de ritos e para estudar esses ritos ele não se utilizou de quantificações.

Goldengerg (2007) trata em um capítulo sobre a integração entre metodologia quantitativa e metodologia qualitativa, afirma que essa integração possa ser é a melhor forma de se realizar uma pesquisa, porque minimiza as possíveis falhas ou erros na pesquisa.

Em busca de uma situação ideal ela tem razão, se você fundamentar de alguma maneira quantitativamente o que você quer para depois proceder a análise qualitativa, isso seria correto. Mas se você pegar os trabalhos mais geniais da sociologia como a *Ética*

protestante e o espírito do capitalismo de Weber (2004) não encontrará nada de quantitativo, é totalmente qualitativo.

No próprio Marx, em “O Capital” existem poucas estatísticas e revolucionou a economia, a ciência política, a sociologia sem usar tantas tabelas. Claro que tinha quantidades de produtos para analisar os fluxos de crescimentos, como por exemplo, na passagem da manufatura para a indústria que significa um aumento e um incremento na produção, na transição de uma para a outra aumentou o nível de produtividade, diminuiu os custos e reduziu a força de trabalho envolvida nisso.

Há vários exemplos de pesquisas fundamentais da sociologia e até na própria formação da teoria sociológica que não passaram por quantificações. São grandes hipóteses ou grandes formulações teóricas. O próprio Durkheim foi o que mais se utilizou de quantificações, como podemos observar na sua obra fundamental, como *O suicídio*. Ele mostrou como podemos utilizar dos dois procedimentos sem perder a profundidade da análise.

A análise produzida por Durkheim sobre as solidariedades (relações) orgânica e mecânica é uma formulação que mostra que as sociedades desenvolvidas têm um tipo de solidariedade diferente da tradicional, onde o peso da família, dos mais velhos na tradição é muito maior e a autonomia individual é muito menor e muito mais limitada do que na sociedade aberta como a sociedade capitalista moderna. Quem vive em uma cidade como São Paulo, *New York*, ou Manaus é diferente de uma pessoa que vive em uma maloca ou numa comunidade fechada. O indivíduo da solidariedade mecânica é diferente do indivíduo da solidariedade orgânica. E Durkheim (1978) até poderia tentar chegar a esses termos por meio de quantificações, como fazem hoje os sociólogos que estudam o meio rural e urbano. Mas na sua época talvez não existiam dados muito precisos em termos quantitativos.

No caso da pesquisa na indústria eu acreditava que não fosse possível fugir completamente das quantificações – algo que me interessava. Nesse tipo de indústria como no caso das existentes na Zona Franca de Manaus (ZFM) existem atividades massacrantes e outras mais leves. Dentro do setor industrial existem vários tipos diferentes de riscos à vida do trabalhador, como o de adoecer mentalmente, stress, depressão, doenças causadas por esforços repetitivos e outros que só podem ser analisados mediante uma quantificação inicial dos trabalhadores afetados e o impacto de tal fato.

Para analisar as relações de produção, organização do trabalho, qualidade dos serviços e os processos de precarização do trabalho e do trabalhador é necessário quantificar as empresas envolvidas, a quantidade de trabalhadores, o tempo de serviço, quantidade de materiais utilizados/produzidos, etc. Isso para ter uma primeira contextualização de tais relações e em seguida partir para outras abordagens.

Nas investigações que realizei entre os anos de 2009 e 2011 busquei compreender a transferência do modelo japonês de gestão e trabalho para outras regiões externas do Japão, focalizando o Brasil e mais precisamente o Pólo Industrial de Veículos Sobre Duas Rodas da Zona Franca de Manaus.

Com o intuito de investigar o processo de transferibilidade deste modelo para o Setor de Veículos Sobre Duas Rodas da Zona Franca de Manaus (ZFM), realizamos uma primeira pesquisa junto à fábrica japonesa de motocicletas Moto Honda da Amazônia Ltda, para coletar materiais e informações sobre a implantação das práticas de gestão japonesas naquela fábrica. Sabendo da existência de um programa de Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) próprio da empresa conhecido como New Honda Circle (NHC) foram colhidos informações sobre sua implantação, levando em conta sua transferência do Japão para Manaus.

Com isso, informações obtidas através de palestras foram registradas e analisadas juntamente com documentos fornecidos pela própria empresa. Os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados, revelando as características do programa de melhoria que aquela empresa realiza; as mudanças ocorridas neste programa desde sua implantação na década de 1980 até a atualidade, à forma de participação do trabalhador no programa, tendo em vista os esforços empenhados pela empresa para envolvê-lo no CCQ e, também, as mudanças ocorridas no trabalho do “colaborador”, levando em consideração o conteúdo do trabalho e a jornada de trabalho executada pelos trabalhadores daquela empresa após a implantação do NHC, observando a multifuncionalidade dos “colaboradores” envolvidos no CCQ e a necessidade dos mesmos em obter novos conhecimentos da área de controle de qualidade e informática.

Prosseguindo a uma investigação sobre a forma de difusão do modelo japonês para o interior do setor de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus (ZFM), realizamos uma segunda pesquisa junto à Moto Honda da Amazônia LTDA, assim como nas empresas que compõem seu quadro de fornecedores locais. Foram coletados materiais

e informações sobre a natureza da relação entre cliente/fornecedor e sobre a implantação de um programa de Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) desenvolvido pela empresa contratante nas fornecedoras.

O programa conhecido como *New Honda Circle Supplier* (NHCS) foi estudado revelando as características do programa de melhoria que a empresa contratante coordena junto a seus fornecedores, identificando as razões que levaram a Honda a implantar este CCQ nestas empresas e também sua forma de funcionamento. Durante o período de desenvolvimento dessas pesquisas que realizei sobre o modelo japonês de produção na Zona Franca de Manaus (ZFM), identifiquei uma baixa quantidade de estudos científicos que contemplem os trabalhadores do Pólo de Duas Rodas e, ainda, sua relação com o Modelo japonês de produção e gestão. Uma vez que a maior parte dos trabalhadores empregados neste pólo está diretamente inserida sob os princípios da gestão japonesa.

No Pólo de Veículos sobre duas rodas (PDR) da ZFM, os estudos que me serviu de base para iniciar este trabalho foram realizados por Araújo Filho (2005), que analisa o que ele chama de “cooperação entre empresas” neste setor, através da relação entre a empresa japonesa Moto Honda da Amazônia LTDA e seus fornecedores. Cinco anos mais tarde, Melo (2010) desenvolveu um estudo semelhante, mas com foco na formação de redes de produção junto aos mesmos clientes/fornecedores citados acima.

Além das informações levantadas através das pesquisas citadas acima, até agora os únicos materiais disponíveis produzidos sobre o pólo de duas rodas relacionado ao modelo japonês com foco no trabalhador, assim como características de relações de trabalho, direitos fundamentais do trabalho, discriminação de gênero e raça, e a liberdade sindical, encontram-se registradas no relatório produzido pelo Observatório Social (2001).

Especificamente o Observatório Social (2001) investigou o perfil dos trabalhadores da Moto Honda da Amazônia Ltda em 2001, analisando a ligação e engajamento daqueles trabalhadores com organizações sindicais, a percepção dos trabalhadores em relação da existência de trabalho forçado na empresa, o trabalho e a discriminação entre gênero e raça entre outros.

Na tentativa de dar continuidade às investigações iniciadas entre os anos de 2009 e 2011 pretendi direcionar uma nova investigação com um foco sobre os trabalhadores do Pólo de Duas Rodas, na tentativa de trazer contribuições acerca da formação destes trabalhadores, tendo como propósito inicial compreender a formação e idealização dos

trabalhadores idealizados sob os princípios do modelo de produção e gestão japonesa inseridos no setor de veículos sobre duas da Zona Franca de Manaus. Os “**colaboradores**” da Moto Honda da Amazônia LTDA.

No entanto, ainda durante uma primeira banca a qual deveria apresentar esta proposta fui questionado com um pergunta simples, mas que me fez redimensionar os rumos da pesquisa. A questão: o que seria esta tal “colaboração”? É incrível como uma simples questão pode fazer “saltar aos olhos” um objeto que com os passos que eu já havia percorrido deveria ter enxergado há muito tempo. Por esse motivo volto aqui a reafirmar a importância da apresentação e discussão dos trabalhos de pesquisa em processo de construção.

A contribuição daquela pergunta me fez não somente enxergar um problema que eu não consegui visualizar, como também me possibilitou traçar um novo caminho para me aproximar do mesmo. Tentando fugir das quantificações conheci, ainda que de forma tímida, a abordagem do professor José Sérgio Leite Lopes da UFRJ que, ao estudar a temática do trabalho, trilha por uma metodologia alternativa às quantificações, fazendo uma etnografia do trabalho. Mas como uma nova entrada na empresa seria um trabalho difícil de ser executado e, por isso sem a possibilidade de realizar uma observação *in lócus*, mais direta, sobre o trabalho, a organização e as relações pessoais que se dão naquela fábrica, optei por encontrar uma alternativa para “etnografar” aquele trabalho.

Em uma participação em um congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia em 2013 observei a apresentação de uma pesquisa que tinha sido realizada sobre as relações de trabalho em uma indústria, onde a pesquisadora afirmou ter sido muito difícil entrar na empresa. O professor debatedor se pronunciou dizendo que conheceu outros pesquisadores estudiosos do trabalho em fábricas que haviam realizado investigações belíssimas sem nunca ter pisado nem sequer na porta da fábrica.

Não era bem o meu caso, pois eu já havia visualizado no interior da fábrica algumas partes dos treinamentos dos trabalhadores e o convívio deles dentro da mesma. Quando realizei minhas primeiras investigações sobre o modelo de produção japonesa naquela fábrica eu pude visualizar o modo de tratamento entre líderes e liderados, entre os trabalhadores do setor administrativo, os instrutores de treinamento e os trabalhadores de chão de fábrica.

É claro que minha passagem pelo interior da empresa foi limitada, mas somada às informações coletadas em entrevistas e com a visualização dos projetos de círculos de controle de qualidade desenvolvidos pelos próprios trabalhadores e vídeos institucionais acerca dos processos de produção por etapas em cada setor da fábrica me permitiram um maior entendimento sobre o trabalho em chão de fábrica e a logística interna da produção, toda a movimentação dos trabalhadores, a disposição dos espaços na fábrica, as linhas de produção, ou seja, pude visualizar o cenário onde se produzem a “colaboração”.

Creio também que o fato de já ter tido a experiência de trabalhar como operador de produção em uma montadora de carregadores de celulares, dentro do polo industrial de Manaus, tenha me possibilitado entender o funcionamento das linhas de produção, a dificuldade de acompanhar a velocidade da esteira, os espaços entre cada trabalhador, o tempo de produção e de diálogos, a habilidade ou não dos chefes de setores em motivar os trabalhadores e as diversas funções dentro de um setor em toda a extensão de uma linha de produção.

Minha experiência como operadora de produção naquela montadora me permitiu, ainda, visualizar as situações descritas à medida em que ouvia as informações nas entrevistas.

As últimas informações que coletei nesta pesquisa foram em forma de entrevistas com 4 “colaboradores”, quatro deles trabalham na fábrica, sendo que um veio oriundo de uma fornecedora japonesa em Manaus, o qual relatou as diferenças contidas entre a contratante e a fornecedora, no que diz respeito, tanto ao trabalho quanto as práticas de gestão desenvolvidas em ambas e a prática, nas fornecedoras, das exigências da contratante.

Para efeito de esclarecimentos quero reforçar que as últimas entrevistas e coletas de informações que realizei serviram para balizar os dados que eu já possuía em arquivos. Estes dados a que me refiro são um conjunto de 7 entrevistas realizadas com instrutores de treinamento, chefes de setores, coordenadores de programa de qualidade, líderes do setor de compras e mais 17 projetos de círculos de controle de qualidade desenvolvidos por trabalhadores da empresa. Outros documentos que também possuía em arquivos eram um conjunto de revistas fornecidas pela empresa a cada dois meses para os “colaboradores”, um livro sobre os primeiros 25 anos da empresa e um livro (autobiografia) do fundador da fábrica.

Desta forma procedi à investigação sob uma análise qualitativa de todos estes dados coletados, tentando direcionar as descrições realizadas a um ponto de compreensão sobre as reconfigurações do trabalho e os sentidos da “colaboração”.

Sabendo que as transformações industriais não ocorrem da noite para o dia e que em meios às transformações novas formas de racionalização do trabalho foram sendo empregadas faz-se necessário discutir sobre o assunto para situar e compreender o momento e razão de tais mudanças. Sendo assim, para fins de um maior entendimento sobre as reconfigurações no mundo do trabalho e as inovações gerenciais que ao longo dos tempos, foram sendo introduzidas nas relações de produção industriais, preparei para uma breve discussão sobre o assunto, que será apresentado no capítulo a seguir.

Capítulo II

A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E AS ALTERNATIVAS DA PRODUÇÃO CAPITALISTA

Como sabemos, um dos que mais qualificadamente examinaram a construção do capitalismo associando-o ao avanço da ciência e das especialidades técnicas ocorridas no mundo ocidental foi o sociólogo alemão Max Weber. Também, foi ele quem nos trouxe uma explicação mais bem apurada sobre a formação de suas bases ideológicas, tendo na conduta protestante-cristã, enquanto uma doutrina predisposta ao trabalho, como condição para a salvação, uma alavanca para o surgimento do capitalismo.

Weber, muito habilmente, nos levou a compreender, por outras vias, que o capitalismo poderia ser compreendido não só nos seus aspectos econômicos, mas por uma afinidade eletiva entre a realidade e aquilo que ele denominou de *espírito do capitalismo*, que incitava os cidadãos para uma predisposição ao enriquecimento e a acumulação parcimoniosa do lucro como uma vontade divina, uma vocação, como ele afirmava.

Para Weber (2004) a condição fundamental para a formação do capitalismo foram as bases ideológicas contidas na ética protestante, que munida de uma cultura profissional induzida pela ideia de “vocação” e “predestinação” destacadas nos pensamentos de Lutero e Calvino possibilitaram um avanço extraordinário da ciência e especialização das técnicas de todas as sortes.

Um dado interessante que destaco aqui é a afirmação de Weber (2004) sobre a existência, no mundo ocidental, de tudo que também se encontrava no mundo oriental, e que a única diferença que distanciou estes dois mundos quanto ao desenvolvimento de um sistema aos moldes do capitalismo foi esta superespecialização das técnicas.

Weber (2004) afirma até mesmo que, no oriente a música, a matemática e outras áreas de conhecimento, existiam antes da modernidade do mundo ocidental, quando os processos de racionalização foram desenvolvidos com maior rapidez e foram aperfeiçoados. Ele lançou no ar e não conseguiu responder: por que a modernidade não se desenvolveu no oriente? A sua hipótese foi buscada na ética protestante. Para ele, o ocidente trouxe um avanço quanto a tudo que existia no oriente e que os processos de racionalizações foram iniciados no mundo ocidental por conta desta ética profissional encontrada na religião protestante.

Não quero aqui discutir sobre a formação das bases ideológicas do capital, nem tampouco pouco exaltar a participação do protestantismo em sua formação. Meu interesse é enfatizar a posição de Max Weber sobre os processos de racionalização ocorridos no mundo ocidental.

Os processos de racionalização apontados por Weber, mais especificamente aqueles referentes ao trabalho, me chamam muita atenção, pois, como sabemos, as primeiras racionalizações no campo industrial se deram no mundo ocidental, nos Estados Unidos da América. Posso dizer que na formação dos modelos de produção industrial fordista/taylorista, posteriormente, considerados como modelo rígido de produção, é que se iniciaram os processos de racionalização do trabalho, no âmbito da indústria capitalista.

Seguindo a lógica do pensamento de Weber, as racionalizações ocorridas no mundo do trabalho dificilmente aconteceriam no oriente devido à inexistência de uma ideologia que conduzisse tal “avanço” ou desenvolvimento das técnicas e aperfeiçoamento da ciência. No entanto o que vemos hoje parece ser algo completamente oposto ao observado por Weber. Muitos dos maiores avanços mais recentes em termos das racionalizações no campo do trabalho concernente à produção industrial se deram com a contribuição do mundo oriental, mais diretamente no Japão.

Foram exatamente as contribuições japonesas que me chamam atenção em relação às transformações da organização da produção industrial no mundo.

Foi a partir das inovações japonesas em termos de práticas de gestão, redução de despesas e melhorias contínuas que a inteligência operária obteve um grande destaque nas empresas.

Oliveira (2004) faz uma análise bem interessante sobre a utilização e situação do trabalhador nestes diferentes momentos da indústria mundial. Ela argumenta, metaforicamente, que no período do fordismo/taylorismo as empresas introduziam uma seringa nos braços dos trabalhadores e extraíam deles toda a sua força de trabalho. Já no período do toyotismo além das empresas extraírem a força de trabalho como se retirasse sangue dos trabalhadores elas passaram a também introduzir um cano no cérebro dos trabalhadores e iniciaram a extrair conjuntamente com a força de trabalho o conhecimento operário.

Acredito que, atualmente, seja muito difícil uma empresa não se utilizar do saber operário para alavancar seus lucros, diminuir suas despesas e melhorar sua qualidade de

produção e de serviços. Neste sentido seria possível pensar o trabalho na indústria, atualmente, como trabalho² sem salário²? Penso que é como se o trabalhador multiplicasse sua contribuição e seu esforço sem ser duplamente recompensado. Uma nova forma de extração de mais valia, ou seja, uma nova forma de exploração.

Para possibilitar um maior entendimento sobre essa “evolução” no trabalho industrial, suas transformações organizacionais e produtivas apresentarei no próximo tópico um itinerário dessas metamorfoses, arriscando-me a conceituá-las de “silépse do trabalho”.

2.1. A “silépse do trabalho: metamorfoses da organização industrial.

Em concordância com a contraposição à ideia do fim do trabalho e de sua centralidade como categoria chave para a compreensão dos problemas correntes na atualidade, prosseguiremos a explanação sobre os processos de transformação do trabalho, assim como para as estratégias de reorganização da produção, concernente ao trabalho no âmbito da indústria.

Neste sentido me arrisco aqui a introduzir o que denomino a “Silepse” do trabalho. Esta denominação certamente necessitará ainda ser melhor teorizada, porém me utilizarei dela para reafirmarmos a tese discutida no Brasil por Antunes (2005) de que o trabalho está longe de ter um fim e que tão pouco mudou de direção, simplesmente mudou suas formas de acumulação está seguindo o sentido dado pelo capital.

Minha intenção é mostrar que esta discussão ainda não perdeu seu sentido, apenas necessita ser melhor examinada devido à sutileza com a qual hoje o capital explora e acumula, através de estratégias reelaboradas das práticas de gestão e de produção. E para examinar tais sutilezas conduzidas pelo capital é necessário associarmos a sociologia com outras disciplinas como afirma Zarifian (1997) ao propor uma interdisciplinaridade entre sociologia, economia e filosofia para pensar as novas definições do trabalho. Sendo assim, nosso exame sociológico sobre essas transformações no trabalho estará apoiado a uma associação com componentes estilísticos da língua portuguesa construindo o que denominamos de “Silepse do trabalho”.

O que seria esta “Silepse” do trabalho? Construo minha argumentação inicialmente baseada na própria organização da língua portuguesa, de onde nos utilizamos

cotidianamente das chamadas figuras de sintaxe ou de linguagens⁶ que dentre elas destaco, para termos de análise ao trabalho, a “silepse”⁷. Como bem sabemos existem três tipos de Silepse. Conforme mencionam Neto e D’angina (1993) a primeira é a “Silepse de gênero” que ocorre no seguinte caso (dentre vários):

Com os pronomes de tratamento. Exemplo: V. Sa. É bondoso. Explicação – o termo bondoso está concordando não com o pronome de tratamento *V.Sa* que é do gênero feminino, mas sim com a ideia do sexo da pessoa que se faz representar pelo referido pronome (NETO e D’ANGINA, 1993, p 525).

A segunda forma de “Silepse” é referente ao número – singular/plural, como veremos nos dois casos a seguir:

1. Com o verbo no plural com referência a um coletivo que aparece distanciado. Exemplo: A turma ontem, à tarde, compareceu ao colégio; porém não conseguiram bom resultado. (observe-se que a forma verbal “conseguiram” está flexionada – com a ideia de pluralidade do sujeito coletivo “turma”.) 2. Com o adjetivo no singular que tem por sujeito os pronomes pessoais nós e vós. Trata-se, neste caso, de um plural de modéstia ou de deferência. Exemplos: a) Sejamos Franco. b) Sois Estudioso. Explicação – Os adjetivos franco e estudioso encontram-se no singular para indicarem que, na realidade, os sujeitos são respectivamente eu e tu e não nós e vós que foram usados tão somente por modéstia ou respeito (NETO e D’ANGINA, 1993, p 527).

Em terceiro lugar temos a “Silepse de pessoa” que, segundo Neto e D’Angina (1993, p 527), “ocorre com os termos subentendidos nós e vós em virtude da inclusão da pessoa que fala (1^a) ou da pessoa com quem se fala (2^a)”. Para uma melhor compreensão veremos os exemplos abaixo:

a) “Dizem que os cariocas somos pouco dados ...” (Machado de Assis). b) Ambos nos encontraremos amanhã. c) Todos sabeis da vida de luta que levamos. Explicação – A concordância nos três exemplos acima não se verifica, como se espera, com as expressões, ambos, todos e cariocas que

⁶ Neto e D’angina (1993, p 525.) definem as figuras de sintaxe como “recursos estilísticos de que se valem os escritores para darem maior ênfase ou beleza aos seus pensamentos”, mas embelezar as relações de trabalho e os processos de produção industrial não é nossa intenção. Nosso intuito é mostrar como o trabalho e suas reconfigurações sob o plano da indústria pode aparentemente mudar de direção, no entanto continua com o mesmo sentido.

⁷ “Concordância irregular ou ideológica, isto é, - não com o *termo claro*, mas com a ideia” (NETO e D’ANGINA, 1993, p 525).

pedem normalmente o verbo na 3ª pessoa do plural, mas sim com as palavras latentes nós e vós ((NETO e D'ANGINA, 1993, p 527).

Não tenho a intenção de me aprofundar, neste momento, nos atributos e seduções da língua portuguesa, seria bom se o fizesse, mas por agora basta-nos para nos reaproximarmos – com um novo olhar - das transformações ocorridas na organização produtiva do mundo industrial.

Neste sentido a abordagem que realizarei adiante estará voltada para uma compreensão sobre o trabalho análoga à definição que apresentei sobre a “Silepse” nos termos da língua portuguesa.

Pretendo agora mostrar como que o processo de reestruturação produtiva, bem como a reorganização das práticas de gestão desenvolvidas e reformuladas com o passar dos anos podem sugerir a ideia aparente de mudança de foco ou de direção dos interesses do capital, mas na verdade o sentido do trabalho neste contexto continua sendo o mesmo, ainda caminha para a mesma direção, a acumulação de capital ainda que de uma forma cada vez mais sutil e obscura. Sendo assim apresento a seguir um itinerário das reconfigurações ocorridas na organização da produção industrial ao longo deste período industrial que se inserem os modelos de produção em massa e posteriormente aquele chamado “flexível”, traçando a concordância ideológica que o capitalismo lhes dá e não o que aparentemente ele nos mostra.

2.2. Os Modelos Clássicos de organização do trabalho e os trabalhadores em transformação

Desde o início da industrialização, até os dias atuais, o mundo do trabalho tem sofrido significativas transformações no que diz respeito às formas de produção e organização do trabalho.

Os produtores artesanais com seus trabalhadores com alto grau de qualificação, utilizando ferramentas não tão complexas, mas com flexibilidade suficiente para gerar uma produção que atendesse exatamente o interesse de cada consumidor, um por vez, deram lugar a novos produtores, que, por sua vez, passaram a utilizar mão-de-obra semi ou não qualificada para executar apenas uma única tarefa, diminuindo o tempo de produção e os custos do que se produzia em larga escala, uma produção em massa.

No entanto, da mesma forma que essa produção em massa substituiu a produção artesanal, um novo modelo de produção surgiu e passou a ganhar espaço no meio industrial. Este novo modelo, de acordo com Womack (1992, p.3), seria uma união das vantagens alcançadas nas produções artesanais e em massa, “evitando os altos custos da primeira e a rigidez da última”.

Para Druck (2001) *apud* Robertt (2009) este novo modelo, considerado alternativo à produção em massa, é conhecido como Produção Flexível, Toyotismo, Ohnismo e ainda *Just-in-Time*. Womack (1992) referindo-se a este modelo utiliza o conceito de “produção enxuta”, definido assim pelo pesquisador John Krafcik (*apud* Womack, 1992, p.3)

É “enxuta” por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do espaço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos de metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos (WOMACK, 1992. p. 3).

A seguir, veremos em mais detalhes esses modelos de produção e organização do trabalho, a começar pelo que podemos chamar de modelos clássicos de produção para logo em seguida fazer uma apresentação do modelo alternativo de produção, o modelo japonês, produção flexível/enxuta.

2.2.1. Taylorismo

No início do século XX, nos Estados Unidos, o Taylorismo surgiu no meio industrial como uma nova forma de organização do trabalho. Robertt (2009) argumenta que esta nova forma de gestão se apresentou inicialmente como um modelo de controle da mão-de-obra no término do século XIX.

Segundo Robertt (2009) o domínio do conhecimento dos trabalhadores sobre o que se produzia significava para Taylor – fundador do Taylorismo – um dos grandes problemas para a eficiência do processo produtivo. O que de fato ocorria era que o domínio do conhecimento sobre a produção resultava em um “controle” sobre o trabalho por parte dos

trabalhadores qualificados. E isso refletia no “fazer cera”. Sobre o termo “fazer cera”, Robertt (1992. p.62) apresenta a seguinte argumentação de Taylor:

[...] o trabalhador vem ao serviço no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho, é eficientemente preenchido. E, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina [...] Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera, [...] é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente em grande escala, nas empresas de construção. Pode-se afirmar, sem medo de contestação, que isto constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e Estados Unidos (TAYLOR, 1990. pp. 26-27 *apud* ROBERTT, 1992. p.62).

Sendo assim, o Taylorismo sugeriu uma nova forma de controlar o trabalho, resguardando o conhecimento do operariado, mas utilizando esse conhecimento de acordo com os interesses da gerência. O controle deste modelo repousaria em um direcionamento do conhecimento do operário de forma gerenciada. O trabalhador perderia o domínio da produção devido ao “parcelamento das tarefas na mais pura tradição Taylorista” Gounet (1999). “O carro-chefe do Taylorismo é a separação rigorosa entre concepção e execução. A principal inovação consiste na concentração da concepção nas mãos da gerência e a alocação dos trabalhadores, exclusivamente à execução da tarefa” (ROBERTT, 2009. p. 63).

A finalidade do Taylorismo, de acordo com este ponto de vista, seria de ordenar, classificar e transformar o conhecimento dos trabalhadores em movimentos predeterminados estipulados pela gerência, conforme argumentação de Taylor em Robertt (1992. p. 64):

[...] à gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então, classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. Além de desenvolver deste modo uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela. [...] Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos. Segundo – selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No

passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia. Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida. Quarto - Manter a divisão eqüitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A Direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador; ao passo que no passado quase todos os trabalhadores e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário (TAYLOR, 1990, p. 41 *apud* ROBERTT, 1992. p.64).

O sistema de produção idealizado por Taylor, apesar de ter trazido um novo direcionamento ao mundo da produção industrial, ainda apresentava lacunas possíveis de serem preenchidas na tentativa de aperfeiçoar ainda mais os modos de produção e obter um maior lucro à empresa capitalista.

Apoiado nos princípios do taylorismo, um novo modelo de produção surgiu nos Estados Unidos da América, modelo este que marcaria significativamente o mundo do trabalho e produziria, conforme Gramsci (1968), um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem. Este modelo, o qual apresentaremos a seguir, ficou conhecido como fordismo, ou produção em massa.

2.2.2. A Ascensão do Fordismo e a Crise da Produção em Massa.

Considerado como um sistema inovador em seu tempo, após seu período de surgimento, o Fordismo apresentou momentos de apogeu e posteriormente de crise. Gounet (1999) afirma que o Fordismo era o sistema de produção dominante no início da década de 70 na indústria automobilística, mas devido às inquietações e resistências entre operários e patrões este sistema passou a ser visto como “um símbolo da exploração capitalista” que desqualificava o operário transformando-o em instrumento de lucro para a empresa . Estes acontecimentos, conforme podemos compreender em Gounet (1999), seriam um início para que o sistema Fordista começasse a cair em descrédito, gerando estímulo para a busca de uma forma alternativa de produção que substituísse o Fordismo. “É preciso sair da camisa-de-força fordista, um sistema que já não produz todos os benefícios que os patrões do automóvel esperam” (GOUNET, 1999. p. 17).

Para fins de uma melhor compreensão sobre este sistema, faremos a seguir um breve resgate sobre as origens do modelo de produção e organização Fordista e então abordaremos sobre a queda ou crise da produção em massa.

Em Womack (1992) podemos acompanhar a trajetória do sistema Fordista desde a substituição da produção artesanal, onde vários artesãos com seus conhecimentos em mecânica tornavam-se proprietários independentes de sua própria empresa de automóveis. A habilidade desses artesãos apresentava alto grau de qualificação. No entanto, este tipo de produção – artesanal – representava um elevado custo para o consumidor. Womack (1992) afirma ainda que na produção artesanal existia uma clara falta de qualidade e confiança nos produtos, pois segundo este autor, “[...] cada carro produzido era, na verdade, um protótipo, a consistência e a confiabilidade eram ilusórios” (WOMACK, 1992. p. 13). Aliado ao que acabamos de citar, o surgimento do Fordismo foi impulsionado também pela falta de inovações tecnológicas, que eram ações limitadas para aqueles artesãos desprovidos de ferramentas e materiais necessários para tal.

Como um meio de superar os obstáculos não ultrapassados pela produção artesanal Henry Ford, no início do século XX pensou em um sistema que atendesse a uma produção em larga escala com tempo reduzido de produção. “A data básica é 1913, quando Henry Ford, à frente de uma empresa que leva seu nome, formada dez anos antes, cria aquilo que se denominou fordismo” (GOUNET, 1999. p. 18). Para Harvey (1992) a introdução do “dia de oito horas e cinco dólares” – referente à quantia em dinheiro que os trabalhadores em sua fábrica receberiam por oito horas de trabalho - configura-se como a data inicial do fordismo, sendo esta em 1914. Este novo modelo de produção possibilitou a produção e comercialização dos produtos a um preço mais acessível a população. “As novas técnicas de Ford reduziram drasticamente os custos, aumentando ao mesmo tempo a qualidade do produto. Ford denominou seu sistema inovador de *produção em massa*” (WOMACK, 1992. p. 14).

Harvey (1992.) argumenta que as iniciativas de Ford foram pouco mais que a racionalização de tecnologias ultrapassadas e a divisão detalhada do trabalho, onde cada trabalhador possuía seu posto de trabalho fixo, que resultou em um ganho considerável de produtividade. Ford também se apropriou dos conhecimentos gerados por Taylor com *Os Princípios da Administração Científica*, que abordava sobre a “decomposição dos processos de trabalho em movimentos componentes e na organização de tarefas de trabalho

fragmentadas” (HARVEY, 1992. p. 121). Apesar de Ford ter se beneficiado dos métodos da “organização científica do trabalho” de Taylor, seu novo sistema se diferenciou do taylorismo por se apresentar como mais que uma extensão do mesmo. Ford focalizou o consumo em massa e toda complexidade ligada a esse consumo, conforme afirmação de Harvey (1992):

A separação entre gerência, concepção, controle e execução (e tudo que isso significava em termos de relações sociais hierárquicas e de desabilitação dentro do processo de trabalho) também já estava bem avançada em muitas indústrias. O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1992. p. 121).

Com a intenção de fornecer um meio de transporte pessoal, a baixo custo, que anulasse o isolamento dos produtores rurais norte-americanos, Ford desenvolveu um projetou de carro para a manufatura que, conforme Womack (1992), era um carro “amigo do usuário”, fácil de ser guiado e consertado.

Para alcançar seus objetivos na sua produção em massa, Ford precisou fazer algumas modificações na forma de organização e produção do trabalho. Gounet (1999. pp.18-19) aponta cinco transformações que ele julga ser as mais importantes na construção do Fordismo: 1- Racionalização ao extremo das operações efetuadas pelos operários e combate aos desperdícios principalmente de tempo; 2 – Desqualificação dos operários através do parcelamento das tarefas, dando a possibilidade de atrair para sua fábrica não, somente, artesãos especialistas em mecânica; 3 – Criação da linha de montagem; 4 – Padronização das peças e controle do processo de produção através da verticalização da fábrica (Ford comprou as fábricas que forneciam suas peças); 5 – Automatização de suas fábricas.

Para Womack (1992) o maior avanço dado por Ford não foi a simples introdução da linha de produção, mas a intercambiabilidade das peças, ou seja, a padronização das medidas na produção das peças componentes de seu produto dentro de todo o processo de fabricação. “A intercambiabilidade, simplicidade e facilidade de ajuste proporcionaram a Ford tremendas vantagens em relação aos competidores. Por exemplo, ele pôde eliminar os

ajustadores qualificados, que sempre haviam constituído o grosso da força de trabalho de montagem” (WOMACK, 1992. p.15). Estes ajustadores estavam presentes nos primeiros anos de existência da fábrica Ford, onde cada um deles construía, praticamente, um carro sozinho. Com as novas inovações de Ford a função destes ajustadores foi modificada. Eles já não construía um carro sozinho, agora cada um deles passou a montar uma parte do carro, executando movimentos repetitivos, cada um deles passaram a permanecer o dia todo fixos em seu posto de trabalho. Foi neste mesmo contexto que, segundo Womack (1992), surgiram os novos profissionais, eram os engenheiro de produção e engenheiros industriais que passaram a projetar os materiais necessários para a linha de montagem funcionar corretamente, permitindo a fixação dos trabalhadores em seus postos predeterminados.

As transformações na organização e produção do trabalho, inseridas pelo fordismo, inicialmente, geraram resultados satisfatórios referentes à redução do preço dos produtos e diminuição do tempo de produção, que antes das racionalizações do sistema fordista representavam a utilização de um tempo muito superior ao tempo reduzido por esta nova forma de produção. Gounet (1999) descreve esta redução do tempo de produção da seguinte maneira:

A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a estandarização dos componentes, o tempo cai para 5:30 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido 1:30 hora, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes (GOUNET, 1999. p.19).

Apesar dos avanços alcançados por Ford, sua produção em massa enfrentou alguns obstáculos que dificultaram o crescimento desse novo sistema. Robertt (2009) citando alguns autores que abordam este tema aponta a alta rotatividade da força de trabalho como sendo um dos problemas enfrentados por Ford. Esta alta rotatividade se dava por conta da dificuldade que os trabalhadores tinham em se adaptar à carga exaustiva de trabalho, a qual tinham que se submeter na fábrica fordista. Para resolver este problema Ford estabeleceu uma espécie de compensação econômica na tentativa de estimular os trabalhadores. Esta compensação se refere à fixação um salário mínimo de cinco dólares para cada oito horas trabalhadas.

No final da década de 1960 e início dos anos 1970, após os avanços do sistema fordista de produção, este modelo começou a entrar em declínio. Foi o início da crise da produção em massa.

Para Robertt (2009. p.74) os fatores que levaram a produção em massa à crise foram os seguintes: 1 – crise do sistema capitalista no final da década de 1960; 2 – descontentamento generalizado dos trabalhadores dos países capitalistas centrais no final dos anos 1960; 3 – Aumento global da concorrência; 4 – desenvolvimento de tecnologias que requerem novas lógicas organizacionais.

Tais fatores, além de gerar um declínio no sistema fordista, desencadearam novas buscas por alternativas de produção que atendessem às novas necessidades de desenvolvimento industrial. Neste sentido, o modelo alternativo de produção que começou a despontar, a partir de então, o modelo japonês, passou a ser percebido como possibilidade de superação à crise do fordismo no mundo capitalista ocidental.

2.2.3. O Modelo Japonês: Produção Flexível/Enxuta

No intuito de realizar uma apresentação mais direta sobre o modelo japonês de produção e organização do trabalho, nesta seção estaremos apoiados, mais diretamente, nas argumentações expostas por Coriat (1993;1994) e Womack (1992) os quais descrevem este modelo como apoiado em princípios que conduzem à uma “produção flexível e enxuta”.

O pesquisador francês Benjamin Coriat, em busca de uma maior compreensão sobre os avanços alcançados pelo sistema japonês de produção, realizou uma pesquisa sobre o método Toyota, a partir do idealizador deste método, Taichi Ohno, engenheiro chefe da Toyota. Coriat (1994) define o modelo japonês como ohnismo por derivar de seu idealizador Ohno.

O Ohnismo, apresentado por Coriat (1994), é o resultado do esforço empenhado por Ohno em construir um sistema de produção avesso aos modelos anteriores conduzidos por Taylor e Ford. Este novo modelo foi concebido por meio da busca de um eventual aumento de produtividade diante de uma estagnação das quantidades produzidas. De acordo com as argumentações do próprio Ohno, expostas por Coriat (1994), o aumento da produtividade se daria através de uma produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados.

Para produzir pequenas séries de uma grande quantidade de modelos variados, conforme podemos compreender em Coriat (1994. p.32-33), o ponto de partida do

Ohnismo se deu ao enfrentar o problema dos estoques, que para Ohno era considerado “excesso”. No entanto, o foco desse novo sistema não permaneceu estagnado na questão dos estoques, mas ampliou-se para a análise do conjunto das questões nele envolvidos. Por este motivo, Coriat (1994), aponta este sistema como uma espécie de “fábrica mínima”, aonde se observa a constante redução de custos em várias áreas na empresa: “Nas entrelinhas se desenha aqui aquilo que seríamos tentados a designar como “a fábrica mínima”, a fábrica reduzida às suas funções, equipamentos e efetivos estritamente necessários para satisfazer a demanda diária ou semanal” (CORIAT, 1994. p.33).

O modelo japonês iniciado por Ohno, na tentativa de alcançar seus objetivos, agrega grande importância ao que se refere à redução de custos, a começar pelos estoques, equipamentos e até mesmo de pessoal. Uma citação de Ohno, apresentada por Coriat (1994), expressa bem essa realidade:

Na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da “redução de efetivos” e da “redução dos custos”. A redução dos efetivos é, com efeito, considerada como um meio de realizar a redução dos custos que é claramente uma condição essencial da sobrevivência e do crescimento de um negócio. (OHNO, 1978-1989. p.65, *apud* CORIAT, 1994. p.33).

Ainda sobre este assunto o mesmo Ohno afirma:

Há duas maneiras de aumentar a produtividade. Uma é a de aumentar as quantidades produzidas, a outra é a de reduzir o pessoal de produção. a primeira maneira é, evidentemente, a mais popular. Ela é também a mais fácil. A outra, com efeito, implica repensar, em todos os seus detalhes, a organização do trabalho. (OHNO, 1978-1989. p. 71, *apud* CORIAT, 1994. p.33).

A estratégia do Ohnismo em aumentar a produtividade através da redução de efetivos, analisada por Coriat (1994), como sendo um “método de gestão de efetivos por estoques”, conduz segundo esse mesmo autor a “fábrica mínima” a ser também, necessariamente, uma “fábrica flexível” devido a sua obrigatória necessidade de mesmo com um efetivo reduzido alcançar variações “quantitativas e qualitativas” da demanda. Coriat (1994) argumenta que:

Ohno [é] assim conduzido a buscar a produtividade não mais no sentido da grande série, mas “internamente” no sentido da flexibilidade do trabalho, na alocação das operações de fabricação, opondo-se assim às

facilidades que constituem a produção de série com estoque a cada intervalo. (CORIAT, 1994. p. 34)

A flexibilidade presente no método Ohnista, que Coriat (1994) se refere, promove uma grande mudança na gestão de produção e de pessoal. Pois, ao contrário do que ocorre nos modelos taylorista/fordista que estimulam uma superespecialização dos trabalhadores, no modelo japonês de produção, para Coriat (1993. p.81), ocorre um processo de “desespecialização dos trabalhadores qualificados por meio de uma certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas”, construindo, assim um operador multifuncional garantindo, dessa forma, a realização da “fábrica magra”, onde se alcança um aumento de produtividade com custos cada vez mais reduzidos.

(...) termina por se constituir um novo tipo de fábrica: a fábrica “magra”, transparente e flexível, onde a magreza é garantida e mantida pela transparência; em que a flexibilidade garante a manutenção da magreza. Uma via de racionalização particular se abre aqui: *onde as economias e os ganhos de produtividades são constantemente buscados “internamente” muito mais que em extensão*, como é o caso da fábrica fordista na qual há um esforço contínuo para mobilizar os efeitos de séries e as economias de escala, aceitando como uma fatalidade os disfuncionamentos que ela também produz (CORIAT, 1994. p.35-36).

As argumentações de Womack (1992) sobre o modelo japonês de produção, analisado por ele sob o conceito de “produção enxuta”, caminha na mesma direção das formuladas por Coriat (1994) acerca de um modelo de produção cujos objetivos estejam atrelados a uma constante busca de redução de custos, ou seja, “fábrica magra”, livre dos excessos, ou da “gordura” contida na fábrica fordista.

A “produção enxuta” apontada por Womack (1992. p. 39-40), configura-se como um novo sistema de produção descoberto por Ohno e Eiji Toyoda após estudos e visitas realizadas por eles às fábricas fordistas que os levaram à conclusão de que a produção em massa conduzida pela Ford teria uma probabilidade zero de ser realizada no Japão.

Womack (1992) faz uma breve abordagem sobre a construção do modelo japonês, ou seja, o desenvolvimento da “produção enxuta” e através dessa abordagem podemos perceber alguns pontos focalizados por Ohno ao desenvolver este novo modelo.

O primeiro ponto que podemos observar, conforme apresentado por Womack (1992), é a idéia de Ohno em “desenvolver técnicas simples de trocas de moldes” para

facilitar e promover a troca com frequência. Estes moldes eram os responsáveis por formar as peças padronizadas de seus produtos. Nas fábricas fordistas esses moldes eram trocados em tempos muito longos e para Ohno e sua fábrica era necessário que fossem trocados “a cada duas ou três horas”. Para a realização da troca, Ohno delegou a tarefa aos próprios operários reduzindo tempo e necessidade de especialistas:

No final da década de 1950, ele havia reduzido o tempo necessário para trocar moldes de um dia para surpreendentes três minutos, e eliminado a necessidade de especialistas na troca de moldes. No processo fez uma descoberta inesperada: o custo por peça prensada era menor na produção de pequenos lotes do que no processo de lotes imensos (WOMACK, 1992. p.43).

Womack (1992. p.44) afirma que a mudança das trocas rápidas de moldes para produzirem pouca quantidade de peças trouxe um outro avanço na área da qualidade. O que ocorreu foi que a detecção das peças com defeitos pode ser feita com mais facilidade.

Um segundo ponto observado foi a utilização da mão-de-obra operária, não para solucionar os problemas, mas para ajudar a antecipá-los. Segundo Womack (1992. p.46), Ohno acreditava que a distribuição das funções dentro da fábrica fordista representava um “sistema cheio de *muda*, termo japonês para “desperdício”, englobando o desperdício de esforços, materiais e tempo”. O pensamento de Ohno era que ninguém dentro da fábrica era mais agregador de valores ao produto do que os operários, que também eram os mais indicados para solucionar eventuais contratempos na linha de montagem, devido sua “familiaridade com as condições da linha”.

Com isso, Womack (1992) argumenta que Ohno deu início às suas experiências reunindo trabalhadores em equipes com um líder operário, delegando a cada equipe a responsabilidade da realização de uma parte da produção na linha de montagem e algumas tarefas de limpeza e detecção de defeitos.

Como último passo, depois que as equipes estavam funcionando a contento, reservou um horário periodicamente para a equipe sugerir um conjunto de medidas para melhorar o processo. (No ocidente, tal prática de sugestões coletivas veio a se chamar “círculos de controle de qualidade”). Esse processo de aperfeiçoamento contínuo e gradual – em japonês, *kaisen* – dava-se em colaboração com os engenheiros industriais, que ainda existiam, mas em números bem menores (WOMACK, 1992. p. 47).

Um ultimo ponto a ser considerado no desenvolvimento da “produção enxuta”, refere-se à preocupação de Ohno sobre os fornecedores, os quais foram divididos em níveis funcionais na tentativa de impulsionar a troca de informações entre si e aumentar o nível de qualidade dos componentes fornecidos. Além dessa divisão, Ohno desenvolveu e implantou, como forma de gerenciamento de suprimento, “o sistema conhecido como *just in time* (“na hora certa”), que na Toyota se chama *kanban*” (WOMACK, 1992. p.52-53).

A idéia de Ohno era de simplesmente converter o imenso grupo de fornecedores e fábricas de peças numa grande máquina, comparável a Highland Park de Henry Ford; para tal, determinou que a produção das peças se restringiria a cada etapa prévia, para suprir a necessidade imediata da etapa subsequente. O mecanismo funcionava através de *containers*, transportando peças de uma etapa para outra. Conforme cada *container* fosse esvaziado, era mandado de volta para a etapa previa, sinalizando automaticamente a necessidade de produzir mais peças. Essa idéia singela era de difícil implementação prática, por eliminar praticamente todos os estoques; além disso, se uma fração do vasto sistema de produção falhasse, o sistema inteiro tinha de parar. Na ótica de Ohno, era esse precisamente o ponto forte da idéia, por remover os bolsões de folga, fazendo com que cada membro do vasto processo se preocupasse em prever os problemas, antes que se tornassem graves a ponto de pararem toda a linha. (WOMACK, 1992. p.53).

O modelo japonês, apoiado nos princípios da flexibilidade e redução de custos, apresentou-se, certamente, como uma forma alternativa de produção e organização do trabalho, conduzindo a industrialização a um novo patamar, onde qualidade e confiança, tanto na produção, quanto na entrega do que se produz, tornou-se um diferencial para as empresas situadas neste novo cenário econômico e industrial. As técnicas japonesas de gestão do trabalho, a partir de então, passaram a ser copiadas e adaptadas em outras empresas fora do Japão.

2.2.4. Colaboração: conexões pertinentes.

Com o avanço da tecnologia e com o expressivo aumento da competitividade entre as empresas, a indústria mundial passou a investir cada vez mais em inovações organizacionais, em métodos e em técnicas novas de gestão. É nesse momento que a inteligência operária ganha ainda mais notoriedade e as empresas passam a se utilizar do conhecimento do trabalhador como um novo meio de produção. Mas não é apenas o

conhecimento do trabalhador que passa a ser utilizado pelas empresas, hoje até mesmo os consumidores tornam-se fonte de produção. A produção que me refiro aqui é aquela gerida pelo que conhecemos hoje como gestão do conhecimento, uma espécie de administração da informação e inteligência alheia, é através desta gestão que as empresas captam sugestões de clientes, a criatividade de seus consumidores e o conhecimento de seus trabalhadores.

Esse tipo de gestão apoiada no conhecimento de trabalhadores, clientes e consumidores organiza todo um aparato informacional para diminuir os espaços entre a empresa e seus “colaboradores”, estes seriam os trabalhadores e até mesmo seus clientes e consumidores.

Com os espaços encurtados a possibilidade de um maior diálogo entre as partes torna-se bem maior e com isso a troca de informações passa a ser estabelecida sem medidas, a partir de estratégias de marketing, programas de avaliações de desempenho de trabalhadores, promoções e outros. A seguir podemos examinar algumas relações entre as estratégias colaborativas e seus respectivos resultados para as empresas:

Tabela 1:

Empresa	Ferramenta	Estratégia	Data	Resultado
Walkers - fabricante inglesa de batatas chips	Vídeos informativos, jogos interativos e votação via <i>site</i> da empresa	Campanha para criar novo sabor para batatas chips	2008	Mais de 1 milhão de votos
Ikea – móveis e acessórios de decoração	Comunidade com 85 mil membros contendo galeria de fotos, artigos, tutoriais, suporte on-line, blogs, fóruns, Twitter, notícias, enciclopédias etc.	Análise de conteúdo da comunidade	2008	Criação da fundação <i>Green Tech</i> para investir em empresas produtoras de fontes alternativas de energia elétrica para comercialização de tecnologias verdes na empresa
General Mills – ramo alimentício	Criação de um site que oferece produtos e serviços gratuitos.	Criação de um blog para postagem de comentários sobre os produtos oferecidos gratuitamente	2008	Canal direto de comunicação com a empresa. Para um determinado produto, 5 milhões de impressões e 8 mil comentários.
Mattel – produtoras de brinquedos	Criação de uma comunidade no site da empresa.	Brainstorming, fóruns, salas de bate papo, vídeos, fotos e textos.	2007	Aumento de 6% nas vendas em 2008.

Ford – empresa automobilística	Facebook, Flickr e YouTube	Criação de um diário de bordo com os conteúdos da campanha e do produto pelos <i>agents</i> selecionados na campanha.	2009	Garantir o engajamento dos usuários para entender e descobrir sobre as necessidades e exigências, encontrar falhas e defeitos antes do lançamento de um dos seus modelos
Nike – empresa produtora de tênis	Blog e comunidade	Ações de marketing	2006	Remodelação da marca e fidelização do cliente
Skittles – fabricante de doces	Wikipedia, YouTube, Facebook e Twitter	Institucionalização da comunicação via internet	2009	Maior transparência da empresa, parceria com os consumidores
Coca-cola – empresa de refrigerantes	Facebook	Administração do site da empresa em colaboração com o Facebook	2008	Mais de 3 milhões de fãs do produto.
Fujifilm – produtora de filmes fotográficos do Reino Unido	Site da empresa e Twitter	Divulgação de novidades, premiações e eventos	2007	Aproximação de pessoas de mesmo interesse, criação de um nicho de negócio e revitalização da marca.

Fonte: (PENTEADO, et al 2012) - Estratégias colaborativas empresariais

Nesses novos tempos de inovações a indústria deixou para trás aqueles modelos clássicos de produção e organização do trabalho. A maneira de gerir segundo o fordismo/taylorismo já não traz os benefícios necessários para a sobrevivência de uma empresa, as técnicas de gestão adotadas pelo método ohnista por si só também já não dão conta de elevar o crescimento das empresas. A indústria passou assim a se utilizar de novas formas de captação de lucro através de novas práticas de gerenciamento e a “colaboração” parece ser agora a “bola da vez”.

Mas o que seria bem essa “colaboração”? Alguns estudos apontam a “colaboração” para uma ideia aproximada de cooperação com leves diferenças, onde a primeira seria uma espécie de trabalho em conjunto, mas em forma de contribuição. E a segunda seria uma atividade onde cada cooperador é responsável por uma porção do trabalho a ser executado (Roschelle e Teasley, 1995).

Para Kemczinski et al (2007) os termos colaboração e cooperação têm sido utilizados em diversas áreas, as vezes sem distinção alguma e até mesmo intercambiados,

no entanto sempre relacionados a alternativas grupais de solução de problemas. Ainda segundo Kemczinski et al (2007) existem quatro visões diferentes que tratam sobre colaboração e cooperação. Autores como Ferreira (1999), Johnson e Johnson (2001) e Hiltz (1998) fazem parte de uma primeira visão que acreditam em colaboração e cooperação como sinônimas uma da outra, não existindo nenhuma diferença entre ambas e que uma tentativa de compreender os significados destes termos é desnecessária.

A segunda e terceira visões sobre colaboração e cooperação é formada por autores que apontam para uma diferença entre as mesmas, sendo que apesar disso permanecem ligadas entre si. Na segunda visão autores como Amoretti (2001), Barros (2001) e Simon (1999) entendem que colaboração é um trabalho em conjunto realizado individualmente por cada integrante do conjunto e posteriormente unido ao todo – seria como uma produção em *layout* de célula, onde cada trabalhador monta um motor sozinho para, posteriormente, enviá-lo para compor as outras partes do processo, enquanto que cooperação seria o mesmo trabalho em equipe realizado coletivamente em todas as etapas de desenvolvimento do trabalho, sendo somados os esforços e ideias coletivas – como se fosse um time de futebol, em que todos tem uma função específica e trabalham unidos ligados uns aos outros.

O grupo de autores que compõem a terceira visão sobre este assunto pensa basicamente da mesma forma, sendo que para eles a cooperação seria a colaboração enunciada na segunda visão e a colaboração seria a cooperação da segunda visão. Este grupo de autores formado por Valadares (1992), Maturana & Varela (2002), Fiorentini (2004) e Dillenbourg *et al.* (1996) contradiz a visão do segundo grupo de autores.

A quarta visão sobre colaboração e cooperação extraída de praticamente dois autores apresenta ambos os termos como mutuamente excludentes:

Ao falar sobre colaboração, Brna (1998), argumenta que existe uma relação de exclusão entre os termos. Ele explica o fato de a colaboração ser tratada como um estado e não como um processo. Segundo sua visão os participantes cooperariam em um processo e manteriam a colaboração como um estado. Um exemplo seria afirmar que ser um escritor é uma designação de um estado, mas sentar e de fato escrever é um processo necessário que é apenas uma parte de ser escritor. Em outra ocasião Brna e Burton (1997 *apud* Brna 1998) afirmam que dentro do estado colaborativo pode haver processos que são cooperativos, ou mesmo alguns que são freqüentemente associados com argumentação (KEMCZINSKI et al, 2007, p. 5).

Esta quarta visão me parece ser a que se aproxima mais da realidade sobre a “colaboração” a ser apresentada a partir do capítulo 3 desta dissertação, pois como será visto os trabalhadores são conduzidos pela empresa, através de uma forte ideologia, para um tipo de comportamento inclinado a uma naturalização de contribuição, ou seja, um estado de “colaboração” com a empresa. Mas veremos mais sobre isso no capítulo que trato sobre a engenharia da “colaboração”, onde mostro as bases da cultura “colaborativa” exercidas na empresa. Por enquanto ainda é necessário apresentar minha visão preliminar sobre a “colaboração”.

O termo “colaboração”, como vimos, tem sido usado em diversas áreas como, por exemplo, na educação e informática onde os “colaboradores” são conduzidos a dar suas contribuições intelectuais aos demais como acontece nos site de buscas e pesquisas livres. Mas o que ponho em questão aqui é a “colaboração” enquanto trabalho dentro da indústria.

Não quero fazer aqui uma genealogia da “colaboração”, seria bem interessante reconstruir toda uma trajetória teórico-conceitual do termo, mas creio que não poderei fazê-lo aqui, o que proponho neste caso é enfatizar uma possível relação entre o labor e um “(co)labor”. Ainda que, sociologicamente, trabalho e labor sejam diferentes, arrisco-me a utilizar o labor para designar uma ideia de trabalho em conjunto quando expresso “colaboração”, um co-labor, laborar junto.

Este co-labor ou “colaboração” parece ser de fato o que as empresas têm tentado inculcar na mente dos trabalhadores sob o pretexto de serem parte da família da empresa, e assim contribuir ainda mais pela causa desta família.

Lembro-me de uma apresentação, que realizei em um congresso de iniciação científica, onde já naquele momento toquei na palavra colaboração apenas para descrever os trabalhadores foco da pesquisa, ao final fui questionado se os colaboradores aos quais eu me referi eram como os de uma empresa de automóveis no Japão, em que os trabalhadores eram como sócios da empresa, todo mês eles investiam uma porcentagem do seu salário na dada empresa. Estes talvez sejam os que o Maurício Tragtenberg (1980) chama de participacionistas, não era o caso dos “colaboradores” que eu pesquisava. Estes últimos não detêm de participação em ações da empresa, mas ainda assim são levados a contribuir como uma família, cada um contribui com o que pode, um dá uma sugestão, outro dá outra, um mais empenhado resolve um problema maior, outro auxilia e assim a “família” cresce.

Creio que este itinerário que apresento sobre as metamorfoses da organização do trabalho, ainda que tímida, sejam o suficiente para relaciona-las à “colaboração” que me proponho a apresentar a partir do próximo capítulo, onde trago uma síntese sobre a empresa plano de fundo desta pesquisa, e as bases que ela se utiliza para a formação de uma cultura da “colaboração” entre ela, seus trabalhadores e seus fornecedores.

Capítulo III

A FÁBRICA HONDA E A ENGENHARIA DA “COLABORAÇÃO”

Os estudos realizados para a produção deste trabalho me permitiram fazer algumas pontuações acerca da empresa escolhida como plano de fundo para esta pesquisa.

Primeiramente, conforme investigado, no site da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) no setor *Catálogos de empresas e produtos do Pólo Industrial de Manaus*, a Moto Honda da Amazônia foi a primeira fábrica da empresa Honda a ser instalada no Brasil, possuindo já no momento de sua construção uma área de 489.560 m², no Pólo Industrial de Manaus e representando, conforme o site, o segundo maior investimento da Honda fora do Japão, no setor de duas rodas. Consta ainda que esta empresa investe, continuamente, na obtenção de máquinas e equipamentos de última geração e ampliação de setores novos, sem deixar de treinar seus funcionários em busca de reciclagem de conhecimento e aprimoramento profissional.

Em consulta feita ao site oficial da Moto Honda da Amazônia, em uma matéria⁸ produzida sob a responsabilidade do jornalista Ricardo Ghigonetto, em março de 2009, a empresa Moto Honda da Amazônia foi considerada como sendo fábrica modelo da Zona Franca de Manaus. Nesta matéria está presente a afirmação de que esta empresa foi a primeira indústria mecânica de grande porte implantada na região amazônica, contando com investimento de US\$ 1,260 bilhão e que no período da matéria, empregava cerca de 10 mil colaboradores.

A fim de uma visão mais detalhada sobre a história desta fábrica, assim também, como a importância de situar o momento de sua instalação em território brasileiro e mais precisamente na região amazônica, segue adiante uma pequena abordagem introdutória dos primeiros anos da Honda, compreendidos entre as décadas de 40 e início dos anos 2000.

3.1. O fundador e o início da fábrica Honda

A empresa japonesa Honda que em japonês que dizer “originário do arrozal”, teve sua fundação constituída no ano de 1948 sob a denominação Honda Motor Co. Ltd. Esta empresa foi constituída na cidade de Hamamatsu, cidade em que residia seu fundador,

⁸ Esta matéria divulga ainda a nova dimensão do parque industrial da fábrica. Chegando esta, em 2009, a ocupar um terreno medindo 661 mil m², sendo que dentre estes, 206 mil m², aproximadamente, são de área construída.

Soichiro Honda. “Amante declarado de cheiro de óleo e fumaça”, o Sr. Soichiro foi fortemente influenciado por seu pai, forjador especializado em máquinas agrícolas e armas e posteriormente dono de oficina de conserto e vendas de bicicletas. Além de Soichiro ter sido influenciado pelas teorias de mecânica transmitidas pelo pai, ele também recebeu do mesmo os princípios que regeram sua vida e posteriormente vieram a ser a espinha dorsal da filosofia que Soichiro Honda construiu para a dada empresa: “Respeitar sua palavra, jamais mentir, ter uma atitude digna, não constranger as pessoas nem por suas vidas, nem por seus trabalhos” (Honda, 1997.p.17).

O fundador da Honda iniciou sua vida de trabalho sendo aprendiz de mecânico na companhia técnica de automóveis de Tóquio (Art Shokai). Em Tóquio, o Sr. Honda chegou a cursar uma universidade, no entanto, não se diplomou porque da universidade queria apenas as informações e conhecimentos que julgava ser importantes. Em 1946 ele criou o Honda Technical Research Institute, na cidade de Hamamatsu, onde desenvolveu seu primeiro projeto. Este foi um motor para bicicletas. Pouco depois iniciou em 1947 a produção de motores tipo A, motor de dois tempos para bicicleta. No ano seguinte, fundou a empresa Honda.

No início da década de 1950 a Honda ganhou uma filial na cidade de Tóquio, Japão, que em 1952 passou a ser a matriz da Honda Motor Co. Ltd. Ainda no decorrer desta década a Honda ganhou outras duas novas fábricas no Japão e em 1959 a empresa Honda chegou aos Estados Unidos. Foi a American Honda Motor dos Estados Unidos.

A Honda Motor iniciou a década de 60 em grande estilo inaugurando “a maior fábrica de duas rodas do mundo em Suzuka, perto de Nagoya”. (Honda, 1997.p.22). Nessa década houve uma grande expansão desta empresa japonesa para fora de seu país de origem. Em 1961 se expandiu para a Europa, onde estabeleceu a European Honda G.M.B.H em Hamburgo, Alemanha. Essa expansão continuou “depois para a Austrália e Canadá em 1969, Brasil e México em 1971, Indonésia em 1973, Peru em 1974”. (Honda, 1997.p.24).

3.1.1. A fábrica Honda no Brasil

No ano de 1971 foi constituída, na cidade de São Paulo, a Honda Motor do Brasil Ltda., tendo como função importar e distribuir os produtos da empresa no território

brasileiro. O início da primeira fase dessas importações ocorreu em 1973. No ano seguinte preocupada com as restrições aos importados e já fazendo planos para instalações de sua fábrica no Brasil, a Honda fez os primeiros investimentos em terrenos no território brasileiro.

Figura 1.



Fonte: (Honda, 1997). Foto da visita de Soichiro Honda às primeiras instalações de São Paulo.

Em 1974, a Honda efetuou a compra de um terreno de 1,5 milhão de metros quadrados em Sumaré, no interior do estado de São Paulo para instalar a fábrica de motos. (Honda, 1997). No entanto, neste mesmo ano, com a crise mundial do petróleo, o governo brasileiro aplicou algumas medidas protecionistas para tentar manter o bom andamento da sua economia. Inicialmente o governo aplicou taxas proibitivas sobre a importação de

motocicletas, até que no ano seguinte proibiu definitivamente as importações desses produtos, causando um efeito evidentemente negativo para esta empresa, pois até o momento agia apenas como uma importadora. “O resultado foi que seu volume de importações caiu pela metade, de 24 mil unidades em 1974 para 11 mil em 1975” (Honda, 1997.p.42).

3.1.2. A fábrica Honda na Amazônia

Figura 2.



Fonte: (Honda, 1997) – Vista aérea da Fábrica de Manaus em 1977

Em meados da década de 70, pressionada pelas restrições impostas pelo governo brasileiro sobre os produtos importados, a Honda agiu rapidamente para crescer e se consolidar no mercado brasileiro.

A primeira medida que a empresa pensava em tomar era referente à instalação de uma fábrica no terreno por ela comprado em 1974 em Sumaré. No entanto, os incentivos oferecidos pela então Zona Franca foi um fator de grande importância na decisão de instalar sua fábrica em território brasileiro.

Foi então, que no ano de 1975 na cidade de Manaus se deu a constituição da Moto Honda da Amazônia S/A. No mesmo ano se iniciou as obras de construção da fábrica Honda na Zona Franca de Manaus, Amazonas, Brasil. Sem dúvida os incentivos oferecidos pelo governo foram de vital importância nessa decisão. Outra vantagem que a empresa possuía em se instalar em Manaus, foi o fato de esta cidade ser um porto livre, concedendo à Honda a possibilidade de importar os mais modernos e vitais equipamentos do Japão, de tecnologia muito avançada e custos competitivos em relação aos equipamentos produzidos no Brasil. (Honda,1997).

Outro ponto fundamental nesta questão foi quanto ao recrutamento de mão-de-obra local, que apesar da dificuldade em encontrar profissionais qualificados para exercer funções referente a engenharia ou administração, havia um lado positivo quanto à contratação de operadores do chão de fábrica, pois a falta de experiência dos mesmos facilitaria à empresa treiná-los desde o início, dentro dos princípios e práticas da Honda. Fato característico do modelo de gestão e produção japonês. Recentemente ao entrevistar alguns trabalhadores e instrutores da empresa pude perceber que apesar de uma grande maioria dos trabalhadores da fábrica serem de outros estados, os mesmos não eram oriundos de outras fábricas. Segundo um dos instrutores de treinamento é melhor para a empresa trabalhar com pessoas sem “vícios”, ou seja, trabalhadores que não possuem nenhum costume indesejado para as relações de trabalho idealizadas pela Honda.

Em 1976, mesmo ano em que se estabeleceu o fim das importações no Brasil em decorrência à lei governamental, houve também a inauguração e início da produção da fábrica da Honda em Manaus, Brasil, denominada Moto Honda da Amazônia S/A. Um ano após a inauguração a empresa passou a ser denominada Moto Honda da Amazônia Ltda.

Em 1976 o então governador do estado do Amazonas, Henocho Reis foi convidado para o ato da inauguração, conforme pode ser visto na figura a seguir:

Figura 3.

*Inauguração da fábrica de Manaus.
Na foto, o governador do Amazonas, Henoeh Reis, Osamu Iida,
presidente da Honda do Brasil, e K. Kawashima, vice-presidente
da Honda Motor Co.*

Fonte: (Honda, 1997). Foto do governador do Amazonas com representantes da Honda.

No texto escrito pelo jornalista Roberto Muylaert, *Honda 25 anos de Brasil*, sobre a supervisão da empresa ele relata todas as dificuldades enfrentadas por ela para se estabelecer como fábrica na região amazônica devido à localização da região, a distância dos outros centros industriais do país e a situação da infra-estrutura precária existente nesse período. Muylaert comenta ainda sobre os motivos que levaram à Moto Honda a se tornar a empresa “mais verticalizada entre as inúmeras empresas do grupo espalhadas pelo mundo”. Ele afirma que esse fato se deu ao pouco interesse e tradição na fabricação de peças de motocicletas devido à distância da localização desta empresa e ao pouco volume de peças

pedidas, o que dificultava a empresa a estabelecer contatos com fornecedores do mercado interno.

Este impasse levou a Honda a investir em possíveis transferências de tecnologia japonesa para o Brasil. Ao mesmo tempo em que conseguia parcerias com fornecedores nacionais tentava atrair seus antigos fornecedores japoneses, como o caso da Showa (fábrica de amortecedores). No entanto, ainda existiam muitas dificuldades em encontrar fornecedores nacionais que dispusessem de boa tecnologia para fabricar peças sofisticadas, uma vez que a Honda desde cedo visava um alto padrão de qualidade para seus produtos, por essa razão se viu obrigada a ter que começar a produzir suas próprias peças como: assentos, tanque de gasolina, cabeçotes, aros e outros, motivando a constituição da Honda Componentes da Amazônia Ltda. no ano de 1985. (Honda, 1997).

3.1.3. As etapas do desenvolvimento e consolidação da Moto Honda da Amazônia

Durante o decorrer das décadas de 80 e 90 a Moto Honda da Amazônia atingida pela crise do petróleo, que teve seu auge no início dos anos 80, ingressou em um período de reestruturação em sua produção e gestão.

Buscando alternativas à crescente subida internacional no preço dos combustíveis, a Moto Honda da Amazônia lançou a primeira motocicleta movida a álcool do mundo em 1981. No entanto, com a queda do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 1983, o aumento da inflação e o aumento do índice da taxa de desemprego o consumo de motocicletas no mercado brasileiro começou a apresentar uma acentuada queda.

Uma das medidas tomadas pela empresa para reanimar o crescimento da produção e vendas foi o estabelecimento de uma filial da Moto Honda da Amazônia em São Paulo no ano de 1985. Esta filial em São Paulo ajudou a reduzir algumas despesas administrativas e também custos fiscais, pois dentre as responsabilidades que lhe foi atribuída destacavam-se: “(...) Operações de planejamento mercadológico, comercialização de produtos acabados e peças de reposição, serviços pós-vendas, logística, desenvolvimento de produto, suprimento de componentes, comunicação e informatização” (Honda, 1997.p.66).

Outras medidas adotadas pela empresa como alternativas à crise econômica brasileira foi a criação do Consórcio Nacional Honda (CNH) em 1981; o início das exportações para outros países do continente americano, África, Europa e Oriente Médio.

Sempre preocupada com a questão da qualidade de seus produtos, ainda durante o período de crise na economia brasileira, na luta pela estabilização e buscando oportunidades de novos momentos de crescimento, a empresa começou a implantar práticas de gestão japonesas já utilizadas em sua matriz no Japão. Algumas dessas práticas são apresentadas:

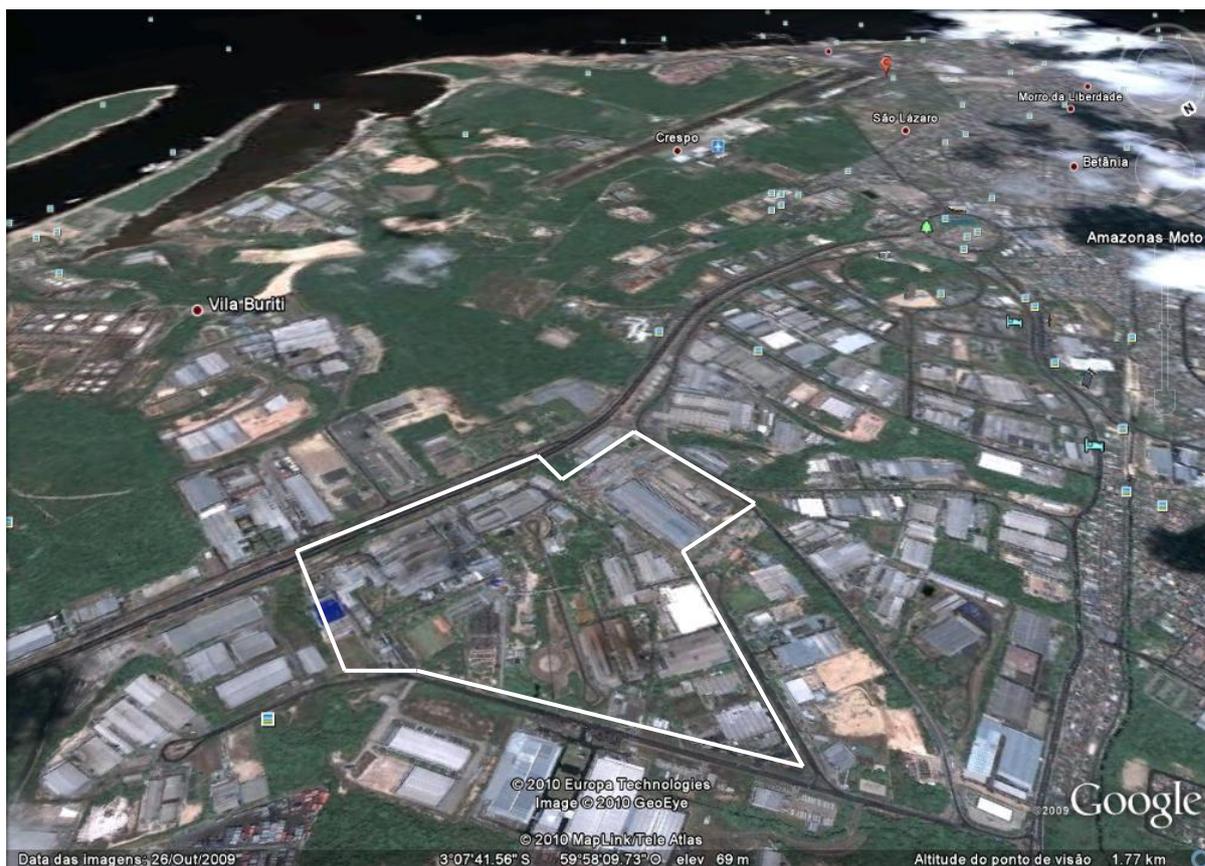
(...) CMH – Círculo Moto Honda ou Círculo de controle de qualidade; Campanha Lar (Limpeza, Arrumação, Revisão); ou 5 S. (...) CDD, Comissão de Detecção de Defeitos de peças e conjuntos; SBP, *sigla de Software for Best Position*, quer dizer promover melhorias no local de trabalho, visando acabar com a ociosidade; PPS significa Plano Permanente de Sugestões; MPT, Manutenção Produtiva Total, executada pelo próprio operador da máquina; KYT, Treinamento de Prevenção ao Perigo, destinado a estimular o funcionário a tomar medidas preventivas. (Honda, 1997. p. 72).

Tais práticas de gestão são utilizadas ainda hoje na empresa visando à contínua melhoria na qualidade dos produtos e de seus processos de produção. Essa constante preocupação com padrões de qualidade rendeu à Moto Honda da Amazônia certificações referente a qualidade como a ISO 9002 em 1995.

3.1.4. Pós década de 90: Moto Honda da Amazônia Ltda.

Considerada como a empresa do grupo Honda mais verticalizada localizada fora do Japão, a Moto Honda da Amazônia, em contraste com o ano de sua inauguração, atualmente, destaca-se pelo espaço em que ocupa dentro do Pólo Industrial localizado na Zona Franca de Manaus. O mapa abaixo destaca a MHA dentre outras empresas do Pólo Industrial e os bairros vizinhos na cidade de Manaus.

Mapa 1



Fonte: (Google Earth) – Identificação geográfica da MHA. (Adaptação do autor)

Desde sua inauguração, que se deu às vésperas do aniversário da primeira década da Zona Franca de Manaus como afirma o pesquisador Eudes Lopes Melo em sua dissertação concluída já no ano de 2010, a Moto Honda da Amazônia passou por grandes avanços a ponto de atualmente reunir “no mesmo complexo fabril a HDA, a HCA, e a HTA” (Melo, 2010. p. 26).

Em sua pesquisa Melo (2010) apresenta uma foto aérea ilustrando a representação do modelo geral dos processos produtivos da Moto Honda da Amazônia. Conforme se pode visualizar no mapa 2.

Mapa 2



Fonte: (Melo, 2010) – Subdivisão dos setores da MHA.

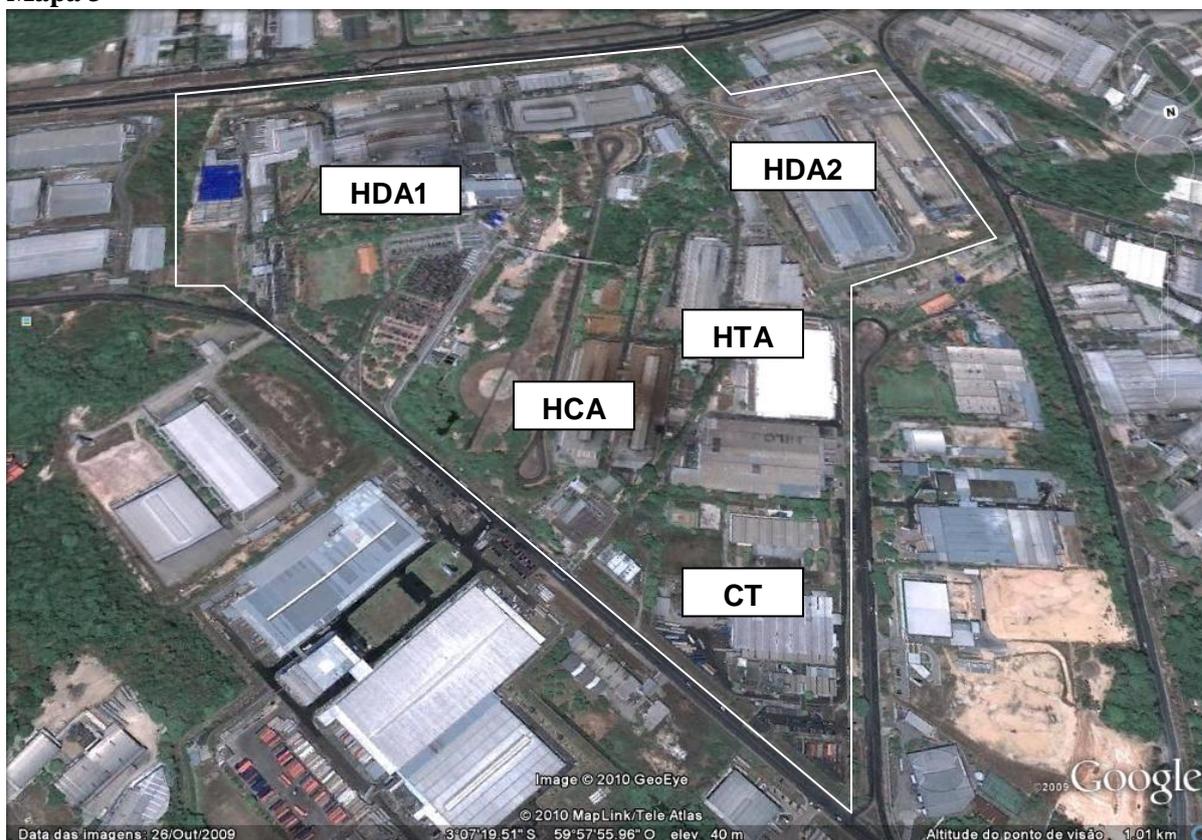
A Honda da Amazônia (HDA), a Honda Componentes da Amazônia (HCA) e a Honda Tecnologia da Amazônia (HTA), conforme Melo (2010), juntas totalizam um terreno de 661.000 m² e um total de 193.000 m² de área coberta. Consta ainda na dissertação deste pesquisador que nesta empresa da Honda em Manaus a produção e venda de motocicletas é feita na (HDA), a fabricação de peças para motocicletas está reservado à (HCA), e na (HTA) encontra-se a parte de ferramentas e produtos de força.

Na HDA esse processo é dividido em produção de motor, que é subdividido em fundição, acessórios de usinagem, fundição e manutenção de grupo de motor; Produção de chassi, que está classificado em estamparia e solda de tanque, solda de chassis, injeção plástica e pintura de ABS, pintura de alumínio de tanque, pintura do SPC, linhas de montagem, acessório de produção de chassi, submontagem de assento e manutenção do grupo do chassi. Na HTA, são feitos o controle, suporte e ferramental. E na HCA ocorrem os processos de estamparia e solda;

polimento e galvanoplastia, pintura de escapamento e montagem de roda. (Melo, 2010. p. 27).

As informações obtidas durante a pesquisa feita para a produção deste trabalho apontam a existência de um pequeno espaço na empresa (ver mapa 3) reservado ao treinamento de pessoal que conta, de acordo com o que foi visto, com algumas salas para ensino e treinamento de diversos cursos oferecidos pela empresa e ministrados por uma equipe de funcionários da mesma. Tais funcionários possuem longa experiência de atuação dentro da MHA tendo um alto grau de conhecimento sobre a política e filosofia da empresa, assim como, conhecimento das práticas de gestão e programas de melhoria.

Mapa 3



Fonte: (Google Earth) – Identificação da HDA, HCA, HTA e CT. (Adaptação do autor)

Esta área é intitulada *Centro de Treinamento* (representado no mapa 3 como CT) possuindo salas para ensino de cursos como Filosofia Honda, 5S, Curso J, Kaizen, Kanban, Brigada de incêndio, Metrologia básica e outros cursos na sala de mecânica que se encontra dentro deste CT. A sala de mecânica é composta por algumas motocicletas de

modelos diferentes utilizadas para estudo e treinamentos, nesta sala há ainda um grande conjunto de ferramentas úteis para cada modelo. Para toda a empresa de Manaus, no Centro de treinamento, há apenas um instrutor de mecânica que ministra treinamentos para os mecânicos na empresa, e de acordo como o próprio instrutor alguns cursos são introduzidos e ministrados de acordo com os problemas encontrados em cada setor.

De acordo com tais informações e com o que foi visto a MHA ocupa agora os espaços onde anteriormente localizavam-se duas outras empresas. Esses espaços deram lugar ao Centro de Treinamento, uma pequena biblioteca destinada aos colaboradores, um refeitório e galpões para produção de quadriciclos e outros.

Devido ao alto grau de verticalização desta empresa, toda movimentação dentro da mesma, tanto de colaboradores, como de visitantes é feita através de uma condução que tem como única finalidade a locomoção de pessoas na empresa para os seus diversos setores.

Este transporte interno faz parte de um conjunto de empresas terceirizadas contratadas pela MHA, que conforme Melo (2010), totalizam 40 empresas com um total de 1.500 trabalhadores. Estas empresas encontram-se dentro da MHA tendo seus serviços “distribuídos entre limpeza, lavanderia, transportes internos, segurança, alimentação, cuidados com jardins, assim como com serviços relacionados a sistemas informacionais e administrativos da empresa”. (Melo, 2010. p.27).

Além dos 1.500 trabalhadores acima citados, contratados como prestadores de serviços, a Moto Honda da Amazônia dispõe, atualmente, de um quadro de funcionários com cerca de dez mil trabalhadores.

Melo (2010) diferencia quatro tipos de contratos de trabalho na MHA: 1 – temporário; 2 – tempo de experiência; 3 - Tempo indeterminado; 4 – estágios.

Esta mão-de-obra selecionada pela MHA, de acordo com Melo (2010) passou por uma considerável evolução entre os anos de 1990 e 2008, sendo que em 1990 a empresa estudada empregava diretamente um total de 2.126 trabalhadores e após dezoito anos, esse número subiu para 9.583 trabalhadores. De acordo com a tabela apresentada na página 39 na dissertação de Melo (2010) em 1993 a HTA passou a funcionar com o número de 102 trabalhadores. O maior aglomerado de trabalhadores está concentrado na área da produção conhecida como HDA, que no intervalo de tempo referido acima passou por uma variação de 1.879 para 7.865 trabalhadores.

Em conformidade com o modelo japonês de produção, organização e gestão, a Moto Honda da Amazônia, busca insistentemente uma melhor qualidade para seus produtos e processos de produção através de uma boa relação com sua rede de fornecedores. No ano de 2009 a MHA contava com o apoio de cerca de 20 empresas fornecedoras, como mostra os dados contidos em Melo (2010). NISSIN; MUSASHI; FCC; REFLECT; SCORPIOS; LEAKLESS; IFER; TECAL; METALFINO; HONDA LOCK; SOLTECO; MASA; KEIHIN; SHOWA; SODÉCIA; NIHON SEIKI; GK&B; MITSUBA; SPRINGER; DENSO. De acordo com este mesmo autor este numero de fornecedores deveria alcançar a quantidade de 40 até o ano de 2012.

3.2. “FILOSOFIA” DA EMPRESA E CULTURA CORPORATIVA HONDA: A ideologia da “colaboração”

A preocupação com a questão da qualidade levou as empresas japonesas a um nível muito mais profundo de comprometimento do que qualquer outra empresa pelo mundo a fora. Garvin (1992) afirma que esse comprometimento era profundamente arraigado e amplamente difundido entre os trabalhadores de uma forma bem clara. “Este era visível em qualquer lugar: nas declarações da filosofia da companhia, nos manuais de políticas, murais e quadros de avisos” (Garvin, 1992. p. 239).

Neste sentido, a filosofia da empresa estudada também tem servido de grande base para sustentação de um perfeito desempenho da mesma. A Filosofia Honda conforme conhecida é para a empresa, segundo consta no livreto de bolso *Filosofia Honda* publicado pela Honda Motor Co., Ltda em 1998, “o legado mais valioso deixado pelos fundadores Soichiro Honda e Takeo Fujisawa”⁹.

Na MHA esta filosofia é transmitida a todos os seus colaboradores diretamente através do curso denominado Filosofia Honda ministrado no Centro de Treinamento pelos instrutores da própria empresa. No ato da conclusão do curso os colaboradores recebem um livreto de bolso e um caderno sobre a filosofia.

⁹ Trecho retirado da introdução do livro de bolso “Filosofia Honda” que mais precisamente informa: “A força motriz por trás do crescimento da Honda foi a liderança de seus fundadores – Soichiro Honda e Takeo Fujisawa. O legado mais valioso que nossos fundadores deram para nossa companhia é a filosofia. A filosofia Honda continuará a servir como base de nossas ações comerciais e decisões diárias para todas as empresas e colaboradores do grupo Honda”.

Para a Honda a compreensão, respeito e compartilhamento de sua “filosofia” por parte de todos os seus “colaboradores” são de fundamental importância, devendo tal “filosofia” não se limitar a palavras, mas sim em ação no intuito de expandir sua cultura corporativa trazendo novos valores à sociedade.

Em 1953 o fundador, Sr. Soichiro Honda, deu um passo à frente e já se destacava em se tratando de questões referentes à qualidade. Nesse período ele já buscava oportunidades para superar seus concorrentes anunciando no periódico mensal da Honda a “busca por 120% de qualidade”. Segundo informação do instrutor (A)¹⁰ transmitida em caráter de palestra durante visita feita à empresa no mês de abril de 2010, “o Sr. Soichiro Honda dizia que os produtos que possuíssem qualidade não encontrariam fronteiras”. Levando assim a Honda a mais adiante dar início a sua expansão de mercados. O senhor Honda possuía uma enorme preocupação com a qualidade, visando o lucro para sua empresa através da satisfação de seus clientes. Para ele as pessoas sempre devem estar em primeiro lugar são, portanto o foco principal da empresa Honda.

O fundador dava extrema importância ao bem-estar dos seus “colaboradores”, entendendo que os mesmos passavam a maioria de seu tempo dentro da empresa. Sendo assim se estes “colaboradores” não se sentissem bem na empresa, de forma alguma poderiam ter alegria e satisfação para desempenhar um trabalho de qualidade.

Neste sentido a Honda, atualmente é uma das empresas que oferecem um dos maiores salários neste polo, oferecendo também alguns benefícios não somente para o colaborador, mas também para sua família. Sobre esse ponto o instrutor (A) comenta:

Esse pagamento... é porque a Honda pensa também na família do colaborador ele tem tudo isso aqui dentro, mas e a família dele? Como é que ta? Aqui dentro ele tem uma farmácia, ele tem serviço odontológico, serviço médico se ele tiver passando mal ele vai lá rapidinho no serviço médico, se for algo grave ele tem prioridade no atendimento, ele é atendido, se não puder, os médicos daqui encaminham ele para a Unimed. Então, a Honda busca também amparar a família deste colaborador baseado nesta filosofia justamente estando preocupado com a família deste colaborador fazendo com que ele fique mais a vontade. (Instrutor (A) Arquivo – pesquisa de campo, 2010)

¹⁰ As informações foram colhidas na empresa durante dois dias em que foram ministradas palestras por quatro instrutores da Honda no Centro de Treinamento. Conferir o roteiro com o nome dos instrutores e suas respectivas palestras no anexo deste trabalho. No corpo deste texto julguei por bem denominar os instrutores informantes de Instrutor (A), Instrutor (B), Instrutor (C)...

Segundo o instrutor os benefícios têm um impacto na vida do “colaborador”, na vida dele e de quem é dependente dele. E esses benefícios são propiciados pela direção da “Filosofia” Honda.

Do caderno do Programa de Treinamento para Líderes de Equipe, produzido pela empresa tratando sobre “Filosofia” Honda, retirei o gráfico abaixo para ajudar a exemplificar o papel da “filosofia” da empresa dentro da estrutura, na qual está a cultura corporativa da empresa, vista neste caso como a base do que chamo cultura da “colaboração”.

Figura 4.



Fonte: (Honda, 2010) – Estrutura da Filosofia Honda e da cultura corporativa.

Como gráfico não fala por si só, faz-se necessário que eu discorra sobre este ponto. Entendendo que cultura é, à grosso modo, um conjunto de costumes, regras, crenças, hábitos, padrões de comportamento de um determinado grupo, seja de uma nação ou uma comunidade, a ideia de cultura corporativa que pode ser extraída neste contexto é a de que assim como em um determinado tipo de sociedade existam regras, padrões e princípios que norteiam a trajetória da mesma, em uma empresa essa mesma mentalidade parece ser replicada.

No entanto a cultura corporativa de uma empresa é cunhada através de um rígido processo de racionalização. O que eu quero dizer, para lembrar de Weber, é que nenhuma empresa fundada sobre bases capitalistas deixará de realizar planejamentos sobre sua estrutura, consolidação e desenvolvimento. E todo tipo de planejamento elaborado pelas empresas são ações altamente racionais tendo em vista um fim, que por sua vez é alcançado mais facilmente e com êxito se todos falarem a mesma língua, ou seja, se empresa, trabalhadores e fornecedores compartilharem de uma mesma cultura, ou ainda de uma mesma ética profissional.

Mas para que haja uma cultura conforme os interesses da corporação é necessário a existência de uma força organizadora, motivadora e propulsora como fundamento e sustentação da cultura. É necessário um pensamento sistematizador, uma ideologia produtora e controladora dos comportamentos e atitudes. Esse é o papel da “filosofia” Honda elaborada pelo seu fundador sendo dividida em três pontos centrais: **Crenças Fundamentais; Princípio da Honda; e Política de Gestão da Honda**, os quais apresentarei, mais detalhadamente, a seguir.

3.2.1. Crenças Fundamentais

Para a Honda essas Crenças Fundamentais são consideradas a “missão” da empresa, a razão de ser pela qual a empresa existe. Tais Crenças estão divididas em dois pontos: **O Respeito pelo Indivíduo e As Três Alegrias**.

No **Respeito pelo Indivíduo**, os indivíduos referidos por esta “filosofia” não são somente os funcionários que trabalham na empresa como contratados por ela, mas todos aqueles que de alguma forma contribuem para o crescimento da empresa. Sendo assim estes indivíduos podem ser: fornecedores, terceirizados, clientes, trabalhadores diretos, a

família dos trabalhadores, vendedores, etc. E tais indivíduos são tratados como peças de extrema importância para a empresa. É o que afirma o Instrutor (A):

Esse respeito pelo indivíduo traz como fundamento de que essas pessoas são jogadores principais... são jogadores principais da empresa que não podem faltar. Se eu tirar um deles a empresa vai ficar incompleta. Se eu tirar um terceiro, que é uma empresa terceirizada que fazem a limpeza dos banheiros nossos a empresa fica incompleta, porque o colaborador vai usar o banheiro lá onde é usado por muitas pessoas lá da produção e ele chega lá e já chega e encontra sujo porque falta consciência de alguns colaboradores nossos e... ai... você imagina ele ir utilizar o banheiro se não tiver esse cuidado com o banheiro e essa limpeza no banheiro, ele vai ficar triste, vai ficar decepcionado, alguns não vão nem usar o banheiro com medo de adquirir alguma enfermidade, alguma doença. (Instrutor (A) Arquivo – pesquisa de campo, 2010).

Dentro do Respeito pelo Indivíduo existem três conceitos principais: **Iniciativa, Igualdade e Confiança.**

A **Iniciativa** parte do princípio de que cada “colaborador” tenha a atitude de “pensar de forma criativa e agir por iniciativa e opinião próprias” sempre tendo em vista as consequências de suas atitudes, sendo elas boas ou ruins. Cada “colaborador” deve ter em si o desejo constante de crescer e para isso é necessário que ele tenha iniciativa de aprender, se especializar e buscar meios que possam levá-lo a atingir objetivos cada vez maiores. Segundo um dos instrutores essa iniciativa é resultado de pessoas que tem força de vontade, que tem ambição de crescer e não se colocar numa zona de conforto.

Uma das oportunidades que a empresa afirma oferecer para o “colaborador” mostrar sua iniciativa são os programas de melhoria contínua desenvolvidos pela empresa, pois para a empresa estes programas conseguem reunir os “colaboradores” em grupos pequenos, onde podem elaborar projetos com a finalidade de trazer melhorias tanto para a empresa quanto para os próprios trabalhadores, criando assim um local de trabalho melhor, por meio da iniciativa própria dos “colaboradores”.

Na prática não acontece bem assim. De acordo com alguns dos entrevistados e com a sequência dos 17 projetos de círculos de controle de qualidade que pude visualizar a grande maioria dos “colaboradores” pensam em solucionar problemas relacionados à produção e redução de lucros, pois é isso o que realmente interessa para a empresa e é exatamente isso que atrai a atenção da liderança e traz visibilidade para os trabalhadores.

Durante uma entrevista com um trabalhador da empresa¹¹, atualmente com cargo de chefia, o mesmo confirmou ser possível pensar em melhorias de todas as sortes dentro da empresa. Para ele as melhorias podem ser diretamente referente à qualidade do trabalho, ou sobre segurança do trabalhador, ergonomia, ou outros temas pensados pelo próprio trabalhador, mas o que de fato ocorre com mais frequência são projetos elaborados por “colaboradores” em que o plano de melhoria, sugestão, ou contribuição dos mesmos focam, especificamente, para a redução de custos da produção.

Conforme o entrevistado, o que basicamente leva um grupo de trabalhadores a ser “premiado” com viagens para outras plantas da empresa no exterior (Japão) são “colaborações” em que o grupo de trabalhadores consegue reduzir drasticamente o desperdício de materiais, retirar processos desnecessários da produção ou qualquer outra coisa que seja responsável por economizar grandes quantias antes perdidas.

Não vou te falar a quantia em dinheiro economizada anualmente, mas recentemente um grupo de “colaboradores” desenvolveu um projeto de melhoria em um processo do setor de pintura, onde um excesso de tinta que utilizamos no processo prejudicava o andamento da produção e era necessário que algumas peças fossem levadas para incineração, a cada seis meses, para a retirada desse excesso de tinta. Isso tinha um preço alto pra empresa porque era preciso que o processo parasse para que pudesse ocorrer a incineração das peças do processo. Eles encontraram uma solução para o problema e isso foi muito falado. Aquele pessoal conseguiu com isso uma viagem para visitar uma fábrica da empresa fora do Brasil (“Colaborador” (A), pesquisa de campo 2013).

A **Iniciativa**, desta forma, parece ser realmente um tipo de atitude cobrada pela empresa ao “colaborador”, mas a mesma ocorre de forma implicitamente direcionada, uma vez que o maior reconhecimento por “colaborações” é devido a determinados tipos de contribuições, que na empresa todos parecem conhecer.

No que se refere à **Igualdade** o discurso elaborado pela empresa enfatiza que a mesma procura sempre gerar oportunidades para todos de maneira igualitária.

¹¹ Em 2013 realizei quatro entrevistas com “colaboradores” Honda. Dentre os entrevistados havia dois trabalhadores do chão de fábrica, um mecânico de máquinas e um chefe de setor. Parte das entrevistas estão no corpo desta dissertação relatadas por mim como comentários ou memórias das entrevistas e outras vezes trechos das entrevistas, são citadas diretamente. Estes “colaboradores” me concederam as entrevistas em suas casas, marcamos os dias para as entrevistas e ocorreu conforme o planejado. Estas informações foram coletadas em caráter de entrevistas abertas com auxílio de um gravador. Os nomes dos “colaboradores” entrevistados estão resguardados, sendo assim estão citados no corpo do texto como “Colaborador” (A), “Colaborador” (B), “Colaborador” (C)...

Tem uma vaga para (LCQ) líder de controle de qualidade e aí essa vaga... é claro a Honda procura trabalhar só mesmo é... ela procura limitar ali as áreas que podem concorrer, se for na de usinagem, então ela abre um concurso interno dentro da área de usinagem pra que possam concorrer àquela vaga. Quem pode participar? Qualquer pessoa que esteja abaixo do nível de LCQ ou dentro do nível de LCQ. Então ele vai lá, ele participa, então é uma oportunidade dada de igual modo pra todos, porém quem vai ficar com a vaga são aquelas pessoas (...) até pra contemplar as que tiveram iniciativa, são aquelas pessoas que realmente tem atitude, são aquelas pessoas que tem a iniciativa, a força de vontade, que estudaram mais, que pesquisaram mais, que se empenharam mais em conhecer mais processos, mais as etapas dos fluxos dos processos, a questão da qualidade mesmo, saber conhecer os princípios da qualidade da Honda. Então isso daí as pessoas beneficiadas... é... nessa questão do conceito da igualdade serão pessoas que realmente se esforçaram mais (Instrutor (A) Arquivo – pesquisa de campo, 2010).

A **Igualdade**, neste sentido, tem forte relação com a **Iniciativa**, o que torna a **Igualdade** de tratamento e oportunidades entre a empresa em relação aos seus “colaboradores” como algo condicionado a um tipo de ação exigida pela empresa. Em análise esta ação de pro atividade é uma ferramenta constitutiva da cultura corporativa da empresa com poder de coação capaz de levar os trabalhadores a “colaborar” com os interesses da empresa por necessidade de se nivelar aos demais, ou ainda fazer parte do corpo da fábrica e garantir sua sobrevivência. É como a coerção discutida por Emile Durkeim, onde o indivíduo deve se integrar aos moldes da cultura de sua sociedade, compartilhando dos mesmos costumes, valores e crenças sob pena de ser excluído de seu grupo.

Um ponto que me chamou muita atenção e me fez refletir sobre como os trabalhadores acabam aderindo às ideias da empresa e tornando-se de fato pro ativos “colaboradores” é a forma de tratamento com o qual a liderança parece tratar os demais. Acontece que a liderança parece ser tão bem treinada e afinada com a “filosofia” da empresa que chegam a conquistar os demais com suas habilidades nas relações pessoais. Isto parece ser uma premissa do fundador Soichiro Honda que expressa:

Se houver qualquer pessoa em nossa empresa que julgue o outro com base apenas no fato de essa pessoa ter ou não dinheiro, e a discrimine ou seja injusta, então creio que quem fez este julgamento não preza a independência e a liberdade. É por isso que peço a cada colaborador da empresa que trate os outros como iguais em todas as situações. Por favor, respeitem este princípio básico (Espaço Honda, 2009).

Lembro-me que no dia em que fui à fábrica para uma entrevista marcada pelo próprio gerente do setor de treinamento, saí de casa com toda uma visão negativa sobre a empresa, de que entraria no berço da exploração, nas dependências das amarras capitalistas e outras coisas mais. Quando cheguei na empresa fui recebido muito bem desde a minha entrada às 9 horas da manhã até minha saída às 16 horas. Deram-me café, almoço, lanche, brindes, levaram-me para conhecer os setores da fábrica, tudo como se eu fosse um ilustre visitante, de fato cheguei a me sentir com o tal. O mesmo gerente de treinamento me recebeu e trouxe consigo um papel em que ele tinha feito todo um planejamento com roteiro de temas e nomes dos instrutores palestrantes com os respectivos horários em que os mesmos me atenderiam durante o dia.

Durante todo esse dia passaram quatro instrutores para me dar informações sobre o jeito de ser da empresa, sua “filosofia”, os programas de qualidade, melhorias contínua, etc. Era nítido que havia um esforço por parte dos instrutores, os quais desenvolvem também outras atividades administrativas na empresa, em não me deixar esperando e sem ficar um só instante sem receber informação, deslocaram um “colaborador” de outro setor, distante de onde estávamos sedo necessário a utilização de condução, só para que ele pudesse ativar a projeção de vídeos sobre alguns temas – este “colaborador” se dirigiu a mim dizendo que eu deveria ser alguém muito importante para fazerem aquilo. Quando o dia de coleta de informações terminou e saí da empresa fui para a universidade com a sensação de quem tinha sido transformado. De uma visão completamente negativa sobre o trabalho na fábrica e suas práticas de gestão exploratórias eu fiquei como quase um defensor daquelas práticas. É incrível como todos aqueles “colaboradores” que me receberam e atenderam às minhas dúvidas tinham o mesmo pensamento, todos falavam a mesma língua, só mudava a fisionomia.

Falei sobre isso com um dos trabalhadores do chão de fábrica que me concederam entrevista e ele me compartilhou sobre sua admissão e seus primeiros anos na empresa, para ele acontece conforme eu havia experienciado naquele dia que relatei e os trabalhadores quando admitidos na fábrica iniciam como verdadeiros membros da “família”, são atenciosos, esforçados, pro ativos, empenhados e incorporam rapidamente a cultura da “colaboração”. Em análise a “filosofia” da empresa e o tratamento dos superiores somados à possibilidade de ascensão prometida para os empenhados se encarregam de moldar “colaboradores” comprometidos com a empresa.

Segundo os trabalhadores que entrevistei nem todos os que possuem cargo de chefia na empresa são bons líderes, que tenham habilidade no tratamento com os demais, mas isso é uma exigência para quem pleiteia tais cargos. Segundo um dos entrevistados já houve casos em que chefes passaram por processo de acompanhamento e avaliação para decidirem se continuaria na empresa, após receberem reclamações de outros “colaboradores” sobre falta de trato com os mesmos.

A prática de gestão da empresa repousa sobre os princípios que se encontram inseridos na “filosofia” da mesma. “Filosofia” esta implantada pelo fundador da empresa, o Senhor Soichiro Honda. A “filosofia” Honda visa primordialmente o respeito ao indivíduo e esse respeito se dá no momento das relações pessoais entre líderes e liderados, chefes e “colaboradores” em todos os setores.

O respeito ao indivíduo tem grande importância devido ao fato de cada “colaborador” saber mais do que ninguém sobre o seu posto de trabalho, assim como também, sobre cada passo da função de sua responsabilidade. Esse fato torna, obrigatoriamente, necessário a participação do “colaborador” para a solução de eventuais problemas provenientes de qualquer setor de trabalho na empresa. Sendo assim, o respeito ao indivíduo é fundamental, pois o “colaborador” acaba sendo uma peça muito importante no processo de produção e qualidade dos produtos da empresa.

Neste sentido, promover um ambiente agradável ao “colaborador” é essencial no sentido de motivar seu comprometimento. A começar pelo fardamento, onde todos na empresa, em seus mais variados cargos, utilizam o mesmo uniforme com a cor branca, para nivelar os funcionários a uma mesma posição numa tentativa de eliminar barreiras entre a chefia e operários levando as relações de trabalho a um maior nível de igualdade.

A **Confiança** é o terceiro ponto das Crenças Fundamentais, que conforme consta no livreto de bolso da “Filosofia” Honda, “é obtida quando reconhecemos os outros como indivíduos, ajudamos em áreas em que as pessoas têm dificuldade, aceitamos ajuda nas que falhamos, compartilhamos nosso conhecimento e assumimos nossas responsabilidades” (Filosofia Honda, 1998. p. 7). A **Confiança** nesta “Filosofia” é fator indispensável dentro do espaço das relações, quer seja entre liderados, quer seja entre líderes quer seja entre líderes e liderados, independente da posição hierárquica e principalmente em relação aos clientes, pois para a empresa o estabelecimento de uma relação de confiança entre ela e seus “colaboradores” contribui tanto para processo de produção onde o trabalhador tem

confiança no que está produzindo, quanto a confiança em que o cliente tem no produto a ser adquirido.

A compreensão dessas Crenças Fundamentais, constitutivas da “filosofia” da empresa, apresentadas acima será de grande valor no próximo capítulo ao apresentar a prática da “colaboração”, onde poderá ser visto a aplicação da “filosofia” em ações práticas realizadas pelos “colaboradores”.

3.2.2. As Três Alegrias

Para o bom andamento das relações comerciais a Moto Honda da Amazônia (MHA) avalia como de fundamental importância, a existência destas três Alegrias: **Alegria de Comprar, Alegria de Vender e Alegria de Criar**.

A primeira esta direcionada diretamente ao cliente, o qual para a Honda é o principal foco da empresa. Este cliente deve estar satisfeito com o produto que ele adquirir. Os “colaboradores” da Honda trabalham de olho no cliente, ou seja, de olho nas expectativas e necessidades desse cliente. Para a empresa o cliente deve ter suas expectativas alcançadas e superadas. O cliente precisa perceber o cumprimento de suas necessidades nos produtos desenvolvidos pela MHA, se ele se decepcionar já não haverá mais cliente.

A **Alegria de Vender** é parte de todos os concessionários, estes devem ter o prazer de ser um representante da marca Honda, se sentir bem em estar vendendo um produto produzido por esta empresa sabendo de suas vantagens, tendo certeza de que está trabalhando com um produto de qualidade que não trará problemas com os clientes.

Em um dos dias que fizemos a visita à empresa MHA, em conversa informal com o Supervisor de Treinamento e Desenvolvimento, ele informou que em uma semana antes ele havia recebido um grupo de 70 funcionários de uma concessionária de São Paulo e afirmou que os levou para fazer um passeio em toda a fábrica. Isso promoveu em tais funcionários segundo ele um profundo sentimento de alegria. O supervisor comentou que tinha a certeza de que quando aquele grupo chegasse em São Paulo e voltasse a trabalhar eles fariam suas com o máximo de empolgação e alegria motivando e contagiando os clientes, alegando que o produto que iriam adquirir era realmente de boa qualidade e que viram isso pessoalmente durante visita à fábrica.

Em terceiro está a **Alegria de criar** ligada diretamente aos trabalhadores, a área interna da empresa. É de fundamental importância para esta empresa que todos os seus “colaboradores” tenham grande satisfação em estar continuamente criando, ter criatividade para produzir novos produtos que atendam cada vez mais necessidades e expectativas de seus clientes. Além disso, este “colaborador” deve estar contente em fazer parte do grupo Honda sabendo que é um grupo de qualidade com um bom nome. Para isso a empresa afirma oferecer para seus “colaboradores” o melhor ambiente de trabalho possível para o mesmo.

Um dos instrutores informou que dentre estas Três alegrias a mais importante é sem dúvida a Alegria de Comprar. Pois ele afirma que se não houver alegria de criar ainda continuarão vendendo e ainda haverá clientes para comprar, se acabar a alegria de vender ainda continuarão criando e os clientes continuarão comprando, mas se acabar a alegria de comprar já não haverá mais criação e nem vendas.

É importante salientar que o conhecimento destas Três alegrias estará sempre presente em todos os programas de melhorias desenvolvidos pela empresa, uma vez que ambas estão dirigidas para as pessoas. Assim, vale ressaltar que a prática da “colaboração”, a ser apresentada melhor no capítulo quatro, está objetivada antes de mais nas Alegrias de Comprar, Vender e Criar.

3.2.3. O Princípio da fábrica Honda

Em 1956 a Honda lançou o Princípio Honda em Japonês. Esse Princípio é o que esta empresa tem como sua *visão*. Onde olhando para o cliente procura descobrir suas necessidades e assim produzir um produto para ele.

Este Princípio foi revisado em 1998 e atualmente se expressa: “Em um espírito global dedicamo-nos a oferecer produtos da mais alta qualidade, a um preço justo, para a satisfação de nossos clientes em todo o mundo”. (Honda, 1998. p.13).

Segundo o Instrutor (A), quando se fala em “espírito global” a Honda está mostrando sua preocupação em oferecer os melhores padrões de qualidade que existem no mundo. Ele comentou que devido a isso a Honda possui seu próprio centro de tecnologia, onde são feitas pesquisas que os levem a estar sempre à frente de seus concorrentes. Em um dado momento ele também comenta que todo maquinário atualmente existente na

MHA é originado no Japão. O Instrutor (A) comenta ainda que este “espírito global” leva a Honda a ter cuidado com a questão ambiental e nos dá um exemplo:

(...) Então antes nós tínhamos aqui o escapamento cromado e hoje as nossas motocicletas já não saem mais com o escapamento cromado porque o cromo ele gera um impacto ambiental muito grande e a Honda pra reduzir isso ela trocou o processo galvânico que é o que trabalha com cromo pelo processo de pintura a alta temperatura. O processo de pintura a alta temperatura deixou de poluir? Não, mas ela reduziu o impacto ambiental (Instrutor (A), arquivo, pesquisa de campo, 2010).

O livreto de bolso da “Filosofia” Honda na página 15 trás o enunciado de que os clientes são a garantia da existência da Honda, pois são eles que compram os seus produtos. Isso deve despertar em cada colaborador o interesse em fazer o máximo para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes em todo o mundo. E essa satisfação do cliente para a Honda consiste também em estar atento para se antecipar a toda e qualquer forma de mudança cultural ou social que afetem o estilo de vida destes clientes mudando assim suas necessidades.

Conforme informado pela empresa “preço justo” não significa preço baixo ou barato, mas é o resultado do olhar do cliente sobre o produto Honda e sua correlação entre custo-benefício. O cliente saberá avaliar se tal produto atenderá às suas necessidades e se o investimento irá valer a pena.

A palavra “dedicamo-nos” encontra-se presente no Princípio da Honda pelo motivo desta empresa prezar a união de todos os seus colaboradores para alcançar um objetivo comum. E para a Honda “é por meio da dedicação plena que se obtém a verdadeira alegria no trabalho”. (Honda, 1998. p. 17).

3.2.4. A fábrica Honda e sua Política de Gestão

Esta política são os padrões que a empresa estabeleceu para serem utilizados diariamente nos processos produtivos ou administrativos da mesma.

Dentro dessa Política o Sr. Soichiro Honda estabeleceu cinco princípios: **Manter sempre o sonho e o espírito jovem; Valorizar as teorias as ideias e o tempo; Amar o seu trabalho e valorizar a comunicação; Criar constantemente um fluxo de trabalho harmonioso; e Ter sempre em mente os valores da pesquisa e da perseverança.**

O Manter sempre o sonho e o espírito jovem, diz respeito aos sonhos, a visão que se estabelece para a vida, no caso da Honda é a visão voltada para os negócios. Ter esse espírito jovem é ter grandes desejos e não ter medo de enfrentar novos desafios. Este ponto faz referência tanto aos sonhos da empresa quanto dos trabalhadores e estes em busca de ascensão são sempre provados por meio de novos desafios. O Instrutor (B) relata os desafios que teve de superar e os resultados alcançados posteriormente em forma de promoções:

Logo que comecei a trabalhar na Honda eu passei no vestibular, na época era a UA (atual UFAM) e na época não quiseram me mandar embora então eu tive que fazer um contrato meio maluco, eu estudava pela parte da manhã, aliás eu trabalhava pela parte da manhã e fazia a UA a tarde. Hoje não é mais possível, até mesmo pelo, digamos assim os tipos que já tem bastante, na época era bem escasso o mercado ainda. E eu iniciei também um monopólio na minha admissão, para entrar numa área muito inovadora na empresa, que foi a robótica. Então os primeiros robôs que a Honda tem aqui foi praticamente eu quem iniciei. O curso que eu fazia na UA era letras e apesar de não parecer, teve muito a ver com o meu trabalho aqui na empresa, porque eu tinha que também fazer um procedimento de instrução depois. Na realidade muito antes de eu entrar aqui eu já tinha esse *feeling*, né? Pela questão das letras, mas aí uma coisa é o seguinte: você vai aprendendo a técnica e você vai precisando também difundir a técnica e nesse processo de difusão, se você não tiver uma habilidade para transmitir, uma didática o resultado não é muito satisfatório. Então eu fui pegando essa habilidade no curso, pegando a técnica dentro da empresa e assim fui desenvolvendo aí os treinamentos. Mas na medida em que nós fomos desenvolvendo os laços eu aqui também fui crescendo. Então foi assim, pegando essa parte do aprendizado sobre robótica, mais tarde já um pouco mais avançado no processo e tinha tido mais outras etapas no processo então eu fui tendo algumas promoções saí da parte operacional fui para inspetor de processo, uma área mais de controle, uma área administrativa e em seguida já fui pegando promoção para encarregado em linha de produção, que já era mais discussão e em seguida fui para a chefia de setor, aí você já abarca uma coisa bem mais abrangente. Eu sempre fui muito vacinado contra questão de mudança, nunca tive medo disso, para isso o homem se prepara e eu me coloquei muito isso, a questão do multifuncional, que é assim, dentro de uma organização, de uma corporação, aí quando falo a corporação vai a instituição também, jamais pode desvincular a questão do produtivo com o social, ambos estão ligados apesar de terem contextos e atividades diferentes. Na minha concepção uma escola depende de uma indústria, uma igreja depende de uma indústria, um clube depende de uma indústria, então as coisas então conectadas, interligadas (Instrutor (B), Arquivo - pesquisa de campo, 2010).

A política de gestão da Honda influencia os “colaboradores” a não desprezar as teorias, ideias e tempo. É importante para ela que os “colaboradores” busquem em tais coisas aquilo que pode ser útil. Conforme o Instrutor (B) a empresa apoia e investe nesta premissa possibilitando aos seus “colaboradores” a oportunidade de adquirirem conhecimento através dos treinamentos que ocorrem dentro da fábrica:

Praticamente todos os meses tem aí informações para os funcionários. O treinamento 5S está voltado mais para o operacional, níveis abaixo de especialistas de produção. O quê que nós ensinamos nesse treinamento do 5S? Ensinamos a origem do programa, onde começou, toda a parte do Japão e os motivos pelos quais foram implantados no Japão desde os anos 50, a gente faz uma apresentação teórica antes de chegar especificamente no conteúdo do 5S. depois a gente aborda a situação no Brasil, a implantação disso no Brasil a partir dos anos 80 e 90 que começa a se sinalizar essas ferramentas, mas em 90 já tem um negócio mais específico e oficial. Aqui na Honda a gente já pratica o 5S numa versão desde os anos 80 quando isso teve o nome de Campanha LAR. Esse LAR vem de Limpeza, Arrumação e Revisão, baseado nessa filosofia do 5S basicamente, por que a Honda sempre adota alguns procedimentos diferentes daqueles considerados universais, clássicos que a gente conhece. Aí os procedimentos eram: - limpeza - você fazer uma reciclagem de lixo constante, fazer melhorias e fazer a questão da organização, por isso que é limpeza, arrumação, você limpa, você organiza e faz esse ciclo novamente e revisa, são três procedimentos. Depois nós avançamos para o 5S mesmo, inclusive nós temos campanhas internas. A Honda tinha isso no Japão e a intenção da matriz é difundir isso. na Realidade era conscientizar, mas o fazer ali também estava na premissa. O fazer é essencial. E nesse procedimento de disseminar a filosofia está estabelecido até hoje uma prática para isso. Apesar de ser uma coisa constante, o dia todo, ou a noite toda, nós temos um horário definido para parar só para fazer isso. Então por exemplo, o primeiro turno encerra às 17 horas, então às 16:45h há uma paralisação de 5 minutos para todo mundo fazer o que se chama de 5S. Mesmo o administrativo, igualmente ao procedimento no produtivo. Se eu sou da área administrativa eu tiro então 5 minutos antes e terminar o expediente eu vou pego tudo deixo tudo organizadinho e lá no produtivo também é assim, tem cinco minutos para realizar esse procedimento, porque vai entrar outra turma no segundo turno e tem que estar as coisas organizadas e arrumadas. E o que a gente tenta colocar para o pessoal é que esse seja um procedimento contínuo. Se você desorganizou, arrume. Se você abriu, fecha. Se você ligou, desligue. Se você emprestou, devolva - no caso de livros da biblioteca, alguma coisa assim. É essa a cultura que a gente tenta colocar no pessoal continuamente, porque querendo ou não estão envolvidos na atividade continuamente e esse procedimento do 5S tem que ser o dia todo, todo dia. A gente não vê muita coisa na totalidade, mas é um ideal que a gente busca. É um ideal que a gente está treinando para que essa geração se envolva mais e lá na frente ter um pensamento, essa cultura. Não fazer as coisas só quando a gente manda, organizar só quando for mandado. Nesse treinamento também – 5S – de três dias, são

9 horas de treinamento, a gente ensina o que é o Seiri – que são 5S – que vêm da palavra em japonês Seri, Seiton, Seiso..... , ou seja, o primeiro procedimento a ensinar a eles é a questão do senso de utilização, que é o Seiri. O que nós vamos aprender no Seiri? Se você tem uma atividade a desenvolver você faz ela baseado em um senso de que só fica próximo da área de atividade coisas necessárias, coisas desnecessárias a gente tira dali. E tem um procedimento para como fazer isso, separa o não necessário, algumas vezes necessário, ou seja tem um fluxo a obedecer. Tudo bem, então ele tem o primeiro senso, o que é útil e o que não é. Depois que ele tem esse senso enraizado em treinos e testes, cada senso desse vai em uma hora ou uma hora e meia porque vem exemplo da produção, vem exemplos de outras coisas, a gente sempre fica relacionando o referencial teórico por que em treinamento assim na empresa, você tem alguns eixos de multiplicação de conteúdo. O primeiro eixo que eu considero é o de apresentação, o segundo eixo a considerar é a apostila que ele tem em mãos, estudando. E o terceiro eixo é aquele voltado para a abordagem do professor e eu diria que tem um quarto eixo depois que seria pegar esse aprendizado todo e depois aplicar isso em uma ação prática, efetivar o pensamento. É preciso efetivar o raciocínio e uma nova informação com a prática e a partir de então aprendida essa primeira fase de seiri nos vamos para o seiton. Ele sabendo que precisa necessariamente só aquilo ele tem que saber fazer organização, você faz uma operação nesse processo e você precisa de algum recurso, qual é aquele que eu preciso mais, com maior frequência? Com maior frequência é esse aqui, então eu deixo ele aqui bem pretinho de mim. Eu uso em um plano secundário esse aqui então fica atrás desse outro, ou do lado direito ou do lado esquerdo, conforme for o meu manuseio no processo. Então a gente aprende a tentar organizar, a tornar o processo num layout que seja mais agradável e menos cansativo o possível. Muito bem, depois de aprendido esse processo de como organizar as coisas e identificar um ponto importante ele pode fazer o procedimento seguinte, já está aprovado para fazer o terceiro que chamamos de ... a gente vai nessas etapas. Então agora não basta só organizar, tem que limpar, o que está organizado tem que estar limpo, mas o mais importante nesse processo do que limpar é não sujar. A gente orienta muito o pessoal para ir na fonte da sujeira. O quê que propicia, o quê que proporciona aquela sujeira? Por exemplo, tem um pingo d'água aqui, toda vez que chove cai água aqui, eu vou lá e limpo, ai choveu novamente e eu lá estou limpando. Espera aí, homem! É só isso que você sabe fazer? Limpar? Pensa em eliminar a fonte do problema, pensa em eliminar. A gente usa algumas dinâmicas interessantes para eles se conscientizarem nesse processo. Porque ter problemas na vida é inevitável e dentro da empresa ou fora dela você tem problemas constantes. Dependendo dos níveis tem problemas de grau A, de grau B, de grau C... mas o importante é evitar, você conviver com o problema é opcional, é opção de cada um. Então a gente ensina muito a palavra prevenção, ir até a fonte do problema, na origem. Ah, mas eu não tenho capacidade, não tenho ferramenta metodológica na cabeça, não tenho estratégias metodológicas. Ei! Então você tem que buscar isso (Instrutor (B), Arquivo – pesquisa de campo, 2010).

Certo dia, enquanto conversava, informalmente, com um ex-“colaborador” Honda falei a ele que conheci outro trabalhador desta empresa e o mesmo havia realizado mais 17 cursos de qualificação financiados pela própria fábrica, ele sorriu e me disse que era pouco. Compartilhou comigo a informação de que em 5 anos de trabalho na Honda ele havia realizado 51 cursos de qualificação todos financiados pela empresa, alguns deles foram fora da fábrica, em escolas especializadas em educação profissional voltada para a indústria como o SENAI e a Qualy Norte, e a maioria dos cursos tinham sido realizados dentro da empresa, através dos próprios instrutores Honda.

Atualmente praticamente todos os cursos oferecidos pela empresa são realizados dentro da fábrica. O *On the job*, uma ferramenta de prática de gestão conhecida como treinamento na fábrica, é responsável pela consolidação de um grupo de “colaboradores” formados para a instrução dos demais trabalhadores da fábrica e em muitos casos até mesmo a transferência de informação aos fornecedores.

Outro ponto de destaque da política de gestão da empresa diz que é necessário os “colaboradores” terem prazer no que fazem e para isso eles precisam amar o seu trabalho e valorizar a comunicação dentro da empresa. A Honda acredita que quanto mais o “colaborador” amar o seu trabalho mais rapidamente ele mergulha dentro dos processos. Sobre isso questionei a um trabalhador da empresa em entrevista, o qual o denominarei de “colaborador” (B). Questionei a ele se os trabalhadores tinham prazer no que faziam e se realmente se sentiam como “colaboradores” da empresa, em resposta ele expressou o seguinte:

No setor onde eu trabalho ninguém está satisfeito com seu trabalho, porque o setor é puxado. É uma linha de montagem e quanto mais ela roda fica pior. Antigamente ainda tava bom, antigamente ainda tinha uma certa flexibilidade em relação a parada de linha e tudo, apesar da produção naquele tempo ser ainda mais alta havia um equilíbrio, o pessoal tinha uma certa regalia. Mas depois de um tempo as cobranças aumentaram, apesar da produção ter baixado. Ela baixou, mas diminuíram as pessoas, então fica praticamente a mesma velocidade. A minha linha é que chamam de carro chefe, onde são fabricadas as motos de 150 e 125 cilindradas, são as que vedem mais, então elas não mudam muito de modelo, são modelos fixos ali, entendeu? Praticamente similares. Agora tem outras linhas que fabricam sete modelos, outras fabricam três, outras fabricam quatro modelos totalmente diferentes, não similares, muda muito. Então quando tem essas mudanças tiram todas as peças e colocam outras peças, é uma correria. E o trabalhador tem que se adequar. Nisso começa a aparecer os faltosos que complicam as coisas, porque praticamente todo dia tem alguém que falta pelos mais diferentes

tipos de motivos, a maioria é por causa de família, um filho doente, é a mãe que morreu, tem que acompanhar a esposa e isso mais. Quando falta alguém é complicado porque a gente tem que se virar, as vezes o trabalho fica mais puxado, tem que vir alguém de outra função e até mesmo de outro setor, sem habilidade naquela função e quando isso acontece esse que veio cobrir o que faltou fica com um boné vermelho, que significa que ele tem que ficar em acompanhamento e quando passa alguém e vê aquela pessoa com boné vermelho já sabe que na linha tem alguém que precisa ser acompanhado, tem que ter cuidado com ele. Muita gente tá lá trabalhando para conseguir uma grana para pagar a faculdade em outra área completamente diferente e está só esperando a hora de poder sair da indústria e ainda tem aqueles que não querem nada, não contribuem em nada, só reclamam, fazem corpo mole, esses são a minoria, são bem poucos mesmos, mas tem. Então tem de tudo, tem aqueles que querem realmente trabalhar, aqueles que estão esperando alguma coisa melhor e também os que não querem nada, tão lá doidos para serem mandados embora, na maioria das vezes é gente antiga que estagnou numa mesma função e já está de saco cheio do processo (“Colaborador” (B), pesquisa de campo, 2013).

Sobre a criação de um fluxo de trabalho harmonioso o Instrutor (A) comenta que o “processo que o “colaborador” desenvolve deve ser a área mais gostosa da fábrica”, para isso ele tem a liberdade para criar uma melhor forma de desenvolver seu trabalho. O “Colaborador” (B) por sua vez afirma que os trabalhadores recebem treinamento para executarem as atividades em suas funções da melhor forma possível, mas quem na verdade define a melhor forma de fazer é o próprio trabalhador:

O “colaborador” quando entra lá ele é treinado e antes de ele entrar na linha ele vai para o treinamento lá em cima, onde ele é instruído, mostram o setor para ele desde a montagem da primeira peça do motor e vai até lá na cabeceira da esteira, na inspeção final onde sai a moto. Mostram para ele em quanto tempo a moto tá saindo, depois ele vai lá para cima, onde tem um dispositivo que é tipo um protótipo de como ele vai se comportar lá na linha, como se fosse uma simulação. Eles fazem um exemplo, tu vai ficar no processo tal, tal, tal, vai ter que montar isso, eles explicam o processo todinho, a peça faz isso e tá tudo lá pra ele fazer, então ele vai lá e monta, entendeu? Ele tem que fazer isso em tanto tempo, o tempo é esse... o cara fica lá, ele monta e desmonta. São várias peças, é um corredor de peças, um processo, no mínimo e no máximo, dependendo do Tact – tempo de aceleração – é a velocidade e dependendo desse Tact se for muito rápido ele diminui o processo, não dá pra fazer muito processo em pouco tempo, se for muito rápida a esteira eles diminuem o processo e aumenta o numero de trabalhadores. Quanto mais rápido mais fragmentado, quando não é ao contrário. Então nunca muda, fica sempre a mesma velocidade para a gente. A esteira pode estar no cacete ou devagar a gente quase não sente. É melhor que aumente a velocidade da esteira porque o processo fica mais lento e as pessoas que tão mais acostumados com o processo, já tem mais agilidade fica mais tranquilo e

o máximo de peças fica entre quatro ou cinco, depende. Olha, de 21 segundos que a gente montava, agente montava quatro peças, dependendo da peça também, porque tem peça que é grande, mas tudo é acompanhado por um setor, tem um rapaz que vai lá na linha e calcula o tempo e o processo. Antes de mudar o Tact, a velocidade da esteira ele vai calcular tudinho, cada peça e cada processo, de acordo com a velocidade daquele processo. Vai ser sempre uma quantidade de peças para uma quantidade de segundos que a esteira vais estar rodando. Isso é tudo cronometrado pelo T&P (tempo e processo), é um “colaborador” responsável por isso aí. Quando tem troca de tempo todo mundo faz treinamento de novo para se adequar. Quando tem tempo vago por eles aproveitam para treinar o pessoal, isso acontece quando a produção tá baixa. Mas para as pessoas que estão chegando o treinamento é separado, essas pessoas não ficam na esteira. Quem está entrando demora aproximadamente umas duas semanas para se adequar. Apesar de eles serem treinados pelo pessoal lá em cima é a gente que treina eles aqui na linha, digamos que a parte teórica é lá, mas quando ele desce trazem para mim e a gente explica tudo de novo para ele, essa é a peça tal, faz isso. Eles não instruem a gente a explicar tudo de novo para o novato, mas tu tem que fazer tua parte porque se um dia o encarregado chegar pra ele e perguntar que peça é essa? Porque tu tá fazendo isso? qual é a função disso aqui? E o cara falar: num sei não. O encarregado vai perguntar quem foi que te acompanhou? Ai vão te chamar, entendeu? Então é obrigação nossa a gente fazer. Explica tudo e fica lá olhando, acompanhado ele e no meu lugar fica o reserva. E a gente fica acompanhado e cobrando o cara, um borá, um borá. O cara fica lá calado e a gente incentiva, a gente pergunta: tu tá achando o processo difícil? Tá com alguma dificuldade. Eles sempre dizem: eu acho que tá um pouco rápido. E eu procuro falar que ele tem que se adequar ao melhor modo de ele trabalhar. Eu trabalho assim, assim, assado, mas não é porque eu trabalho assim que tu vai ter que fazer assim. Tu tem que trabalhar de um jeito que fique mais confortável pra ti, entendeu? Desde que faça as coisas corretas. Ele vai tentando encontrar uma melhor forma até ficar bom e começar a trabalhar sozinho. Mas nisso em uma semana o encarregado já tá perguntando se o cara já tá bom e é a gente quem tem que dizer, não o cara ainda num tá bom não, ou já, o cara já aguenta. (“Colaborador” (B), pesquisa de campo, 2013).

Em último estão os valores da pesquisa e da perseverança, os quais o Grupo Honda espera que seus “colaboradores” mantenham sempre vivos. Para a empresa o “colaborador” nunca deve se estagnar, pelo contrário ele deve estar sempre em busca de aperfeiçoamento.

(...) Então quando eu paro em determinado limite e eu acredito que aquilo ali pra mim tá bom, a partir daquele momento que eu parei começa o meu declínio eu começo a cair ali, porque o conhecimento, as informações vão continuar surgindo e então se eu paro de buscar esse conhecimento, o que acontece comigo? Eu sou desvalorizado no meu ambiente de trabalho, no

mercado competitivo e na minha especialização. Tem pessoas que se limitaram. (Instrutor (A), Arquivo - pesquisa de campo, 2010).

Este último ponto parece ser o mais visado pela empresa, pois é exatamente ele quem dá sentido à prática da “colaboração” enquanto uma forma de duplicar a força de trabalho através da exigência na participação e desenvolvimento dos Círculos de Controle de Qualidade, tanto na empresa, quanto nos fornecedores. E são exatamente estes Círculos de Controle de Qualidade, na Honda conhecidos como *New Honda Circle* (NHC), os maiores aglutinadores e produtores de “colaboração”, conforme será apresentado no capítulo a seguir.

Capítulo IV

A PRÁTICA DA “COLABORAÇÃO” NO POLO DUAS RODAS

Nos capítulos anteriores tenho abordado sobre “colaboração” apenas em termos teóricos, suas bases e fundamentos sob a direção da “filosofia” da empresa. Neste quarto capítulo meu interesse repousa agora em apresentar como a aplicação desta “filosofia” no dia a dia e acima de tudo nos problemas cotidianos correntes na empresa culminam na prática da “colaboração”.

Na empresa a “colaboração”, ocorre em diferentes formas de ações gerenciadas pela mesma, mas há duas ações específicas que sobressaem a todas as outras, sendo responsáveis pelas contribuições mais lucrativas recebidas pela empresa por parte de seus “colaboradores”. Tais ações principais que me refiro são conhecidas como *New Honda Circle* (NHC) e *New Honda Circle Supplier* (NHCS), uma versão de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) própria da empresa.

Antes de abordar sobre os CCQs, os quais denomino de círculos da “colaboração”, é necessário também deixar claro outras formas de ações “colaborativas” praticadas pelos “colaboradores”. Sendo assim, separei estas formas diferentes de “colaborações” em dois tipos.

Denomino o primeiro tipo como “**colaborações**” **para fora**, este tipo é constituído por todas as ações de “colaboração” gerenciada pela empresa para alcançar, diretamente, a sociedade, ou seja, uma espécie de contribuição social aos que estão de fora da fábrica.

As “**colaborações**” **para fora**, são na maioria das vezes participações em eventos sociais para beneficiar a sociedade em geral, nestes tipos de ações os representantes da empresa são os próprios trabalhadores “voluntários” que abdicam de seu tempo de descanso e em família para “colaborar” em programas e eventos como a Ação Global, Circuitos da Ciência, Gincanas ambientais e campanhas de arrecadação de roupas e alimentos, nos casos de desastres ambientais no país, como um fato ocorrido na própria cidade de Manaus em 2007, onde os “colaboradores” doaram roupas e agasalhos:

Durante o mês de abril, a cidade de Manaus sofreu fortes tempestades, o que ocasionou grandes alagamentos e desmoronamentos que prejudicaram mais de duas mil pessoas. Solidários com a situação, colaboradores da Moto Honda da Amazônia lançaram, no dia 11 de abril, uma campanha, coordenada pela assistente social, para arrecadar a maior

quantidade possível de roupas e agasalhos. Nas entradas das áreas fabris foram colocadas caixas para receber as doações e todos os colaboradores foram convidados a participar. Como prova do espírito solidário da equipe de Manaus, dois dias depois do lançamento da campanha já tinham sido arrecadados 1.008 quilos de roupas, lençóis e edredons. De 16 a 20 foi realizada a segunda fase da campanha que coletou leite e alimentos não perecíveis (ESPAÇO HONDA, 2007)

Conforme mencionei os “colaboradores” fazem-se presentes em muitos eventos apoiados ou mesmo organizados pela empresa para a comunidade. A Ação Global é um dos projetos apoiados pela empresa, a qual move seus “colaboradores” a participarem:

A Moto Honda da Amazônia participou, pela 5ª vez consecutiva, do projeto Ação Global. O evento foi realizado em Manaus (AM) na sede do Clube do Trabalhador. O projeto é realizado pela Rede Globo em parceria com a Rede Amazônica, e leva ações de cidadania e cuidados com a saúde a outras 30 cidades brasileiras. Cerca de 50 mil pessoas de bairros carentes do município participaram do evento que contou com a participação de 45 voluntários em atividades como a oficina de execução e manutenção de horta caseira, com distribuição de 700 pacotes de sementes. Houve também distribuição de dois mil cocos e três toneladas de limões produzidos no projeto agrícola Honda (ESPAÇO HONDA, 2010, p. 4).

Ainda referente à “**Colaboração**” para fora, a participação de “colaboradores” da empresa é “incentivada” até mesmo às comunidades do interior do Amazonas, como com as Gincanas Ambientais:

A Moto Honda da Amazônia participou, no mês de junho, das atividades da GICA (Gincana Ambiental) em comemoração ao mês do meio ambiente. O evento ocorreu na Comunidade Nossa Senhora do Livramento, às margens do Lago do Parú, no município de Manacapuru, no estado do Amazonas, e teve a colaboração de 15 voluntários da Honda. Nesta edição, o tema da gincana foi “MEIO AMBIENTE: CONSERVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE”. A finalidade do GICA é promover a cogestão dos recursos naturais renováveis, destacando principalmente a Educação Ambiental e a organização de agricultores e seus familiares (ESPAÇO HONDA, 2010, p. 4).

A participação dos “colaboradores” nestas atividades é, de acordo com a empresa, um ato de voluntariedade, no entanto nem todos os “colaboradores” se dispõem a isso, ainda que conte como um ponto positivo em sua avaliação anual de desempenho.

Em análise este tipo de “colaboração” não traz benefícios para a empresa, mas estas práticas acabam por promover o nome da fábrica, passando assim a ser bem vista e aceita pela sociedade. Esta boa aceitação acarreta no fim em possíveis clientes da marca Honda ou no mínimo multiplicadores da mesma, como se a comunidade assumisse o papel de um vendedor.

O segundo tipo de ação “colaborativa” que denomino é a **“Colaboração” para dentro**, este é o que mais me chama a atenção devido ao fato de ser direcionado, exclusivamente, para a utilização de trabalhadores e fornecedores ao desenvolvimento de melhorias contínuas, tanto para o aumento da qualidade dos serviços e da produção, como também para a obtenção do conhecimento dos “colaboradores” na tentativa de solucionar problemas relacionados à produção e redução de despesas.

Os Círculos de Controle de Qualidade constituem, neste caso, a essência da **“Colaboração” para dentro** e através destes círculos a empresa se beneficia da inteligência operária para ampliar seus rendimentos, enxugar ainda mais os processos, aumentar a competitividade e manter o estado de “colaboração” na empresa.

Antes de continuar a tratar sobre esta **“Colaboração” para dentro**, acredito ser necessário situar e discutir sobre a formação dos Círculos de Controle de Qualidade no mundo, assim como sua introdução no Brasil.

4.1. Inovações japonesas e a “colaboração” em chão de fábrica

Após a Segunda Guerra Mundial o Japão começou a reunir esforços para reconstruir o país, e a partir de então deu início a uma longa luta para superar as adversidades e consolidar sua indústria. Durante esse período os produtos de origem japonesa eram considerados em todo o mundo como produtos de péssima qualidade, sendo assim, inviáveis para a comercialização.

Inúmeras conferências começaram a ser feitas com o intuito de solucionar esse problema e levar o Japão a um novo nível de padrão de qualidade. Organizadas pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE, sigla inglesa), uma organização não governamental criada logo após a Segunda Guerra Mundial, as conferências receberam a presença de grandes especialistas no assunto, como os norte-americanos Edward Deming e Joseph Juran. Estes foram responsáveis por influenciar os empresários japoneses a adquirir

mais conhecimento na área da qualidade e utilizar tais conhecimentos para solucionar problemas, inicialmente, através dos métodos estatísticos focalizados por Deming.

Garvin (1992) afirma que “desde Deming, engenheiros e gerentes japoneses aprenderam os princípios do controle estatístico da qualidade. Reagiram com enorme entusiasmo, especialmente ao nível das fábricas”. (Garvin, 1992. p.218).

Juran chegou ao Japão em 1954, convidado pela (JUSE) e iniciou suas conferências que possuíam um caráter não estatístico, mas gerencial. Garvin (1992) salienta que suas conferências tinham grandes características gerenciais com apontamentos para a área do planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade e um foco em atingir metas e objetivos que visassem melhorias.

Apesar da participação destes especialistas norte-americanos nos processos de construção da qualidade no Japão, que sem sombra de dúvida foram de extrema importância nesta ocasião, a revolução da qualidade no Japão que posteriormente veio a acontecer transportando este país a ser um dos países com produção de produtos da mais alta qualidade, não se deve exclusivamente a Deming e Juran. É o que comenta Juran:

Um segmento da imprensa ocidental tem surgido com a conclusão de que o milagre japonês não foi devido aos japoneses. Na verdade foi devido a dois norte-americanos, Deming e Juran, os quais fizeram conferências para os japoneses logo após a Segunda Guerra Mundial. Deming terá de falar em favor dele mesmo. Quanto a Juran, eu estou lisonjeado, porém, considero a conclusão como ridícula. Eu realmente conferenciei no Japão como relatado e levei alguma coisa de novo para eles – uma abordagem estruturada para a qualidade. Também fiz a mesma coisa para um grande número de outros países, entretanto nenhum destes ainda atingiu os resultados conseguidos pelos japoneses. Desta forma, quem executou o milagre? (Juran 1981. p. 61. *Apud* Garvin, 1992. p.219).

Após as participações de Deming e Juran, a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses passou a dar seus primeiros passos sozinha, organizando outras conferências e iniciando um Grupo de Pesquisa de Controle da Qualidade e oferecendo cursos básicos de técnicas de controle da qualidade. Mais tarde, a JUSE começou a ousar desenvolvendo suas próprias inovações.

Dentre as inovações idealizadas pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) destacam-se os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), uma inovação japonesa da década de 60. Garvin (1992) afirma que estes CCQ's foram resultados dos esforços da JUSE em treinar empregados das fábricas em princípios do controle da qualidade, dando

assim o primeiro passo para a criação dos círculos de controle da qualidade. Garvin (1992) relata parte da criação e desenvolvimento do CCQ no Japão, onde afirma estar hoje “amplamente difundido”. Kaoru Ishikawa é apontado como um dos criadores dos chamados Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) propondo o diagrama de Ishikawa: ferramenta da qualidade amplamente utilizada para o gerenciamento e o Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos (Caravantes, 2005).

O primeiro Círculo de Controle da Qualidade, segundo Garvin (1992) foi registrado pela *Japan Telephone & Telegraph Corporation*. A partir de 1962 a JUSE passou a patrocinar uma série de outras conferências sobre Controle da Qualidade visando uma maior divulgação dos CCQ's dentro do Japão.

Hoje os Círculos de CQ estão amplamente difundidos no Japão. Um menu de técnicas estatísticas – as chamadas sete ferramentas: gráficos de Pareto, diagrama de causa e efeito, estratificação, folhas de verificação, histogramas, diagramas de dispersão e gráficos de controle – tem sido ensinado e acondicionado a inúmeros empregados nas fábricas. Pequenos grupos de cinco a dez empregados com habilidades para solução de problemas, treinados em coleta de dados, análise estatística e trabalho de grupo; e recompensados com prêmios, publicidade e distinções não financeiras, são agora comuns na maioria das companhias japonesas. (Garvin, 1992. p. 226)

Ferro (1997) define o círculo de controle de qualidade como um grupo pequeno constituído de cinco a doze pessoas que se reúnem de forma voluntária e com regularidade com a finalidade de analisar e propor soluções para possíveis problemas referentes à qualidade e produção.

Fundado sobre princípios e técnicas de gestão japonesas, surgidos no Japão no início da década de 60 o ohnismo, após ter apresentado um bom desempenho a nível de competitividade, começou a ser transferido para países exteriores ao seu local originalmente gestado.

Por ocasião de sua transferência para tais países, foram desencadeadas algumas argumentações a respeito do seu processo de transferibilidade e uma possível desfragmentação deste modelo. Humphrey (1993) afirma ocorrer, nestes casos, uma “interpretação” de todas as técnicas japonesas de organização do trabalho que obtiveram grande sucesso no Japão para dentre estas se retirar e reproduzir apenas o que delas há de melhor. Dentre estas técnicas contidas no modelo japonês que Humprey comenta estão:

Just in time (JIT), os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Controle de Qualidade Total (TQC) e outros.

No Brasil as práticas de gestão contidas no modelo japonês de organização e trabalho começaram a ser implantadas no início da década de 70. Roberto Ruas (1993), José Antunes (1993) e Maria Roese (1993) comentam a experiência da implantação de técnicas japonesas como o JIT na organização do trabalho em três empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul no início dos anos 70.

Outra prática de gestão deste modelo introduzida nesta década foi o CCQ que começou a ganhar mais notoriedade na década de 80. Conforme Ferro (1997) “já na década de 70, começaram a surgir as associações de CCQ com o objetivo de promover o intercâmbio de informações (...) criou-se nos anos 80 a União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade (UBCCQ)”. A experiência brasileira com os CCQs teve início na indústria automobilística sediada em São Paulo, na década de 1980. Freyssenet e Hirata (1985) relatam as resistências postas pelos trabalhadores do ABC paulista que apelidaram os CCQs de Como o Chefe Quer ou, ainda, Come Quietamente e Calado. Roberto Ferro (1997) realizou uma pesquisa sobre a evolução dos CCQ's nas empresas localizadas em sua grande maioria nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, inseridas nos setores de metal-mecânico, eletro-eletrônico, serviços, química e outros. Ferro (1997) comenta que durante a década de 80 tais círculos se espalharam como moda entre as empresas brasileiras. Em Manaus, a difusão dos CCQs está associada ao processo de reestruturação produtiva iniciado nos anos de 1990 que redefiniu a forma de organização da produção e de gestão empresarial. Os CCQs tornaram-se, a partir desta década, sobretudo no pólo eletroeletrônico, uma das estratégias de gestão utilizadas pelo setor industrial amazonense para enfrentar a forte concorrência decorrente do novo ambiente competitivo dos anos de 1990 (Valle, 2007).

Conforme Andrade (2010), a empresa Moto Honda da Amazônia Ltda, do setor de veículos sobre duas rodas instalada na Zona Franca de Manaus, vem desenvolvendo um programa de círculo de controle de qualidade, desde a década de 1980. Este CCQ é replicado, aqui, baseado nos mesmos princípios de gestão empregados na sua matriz.

Estamos aqui diante do objeto central da “**Colaboração**” para dentro, o (NHC) New Honda Circle, um programa de melhoria desenvolvido pela MHA caracterizado como um Círculo de Controle da Qualidade (CCQ). Na pesquisa feita junto a Moto Honda da

Amazônia, durante as visitas à empresa colhemos informações sobre o histórico deste (CCQ) e suas características, assim como sua forma de aplicação dentro da empresa mediante a participação dos “colaboradores”, estas informações serão apresentadas no tópico a seguir.

4.1.1. *New Honda Circle*: o círculo da “colaboração”

O New Honda Circle (NHC), segundo informações da empresa, se caracteriza como um círculo de controle de qualidade (CCQ) implantado em 1981 nas Unidades de Manaus sob a denominação CMH (Círculo Moto Honda). Esta implantação se deu logo após a ida do Sr. Horácio (atual diretor da (HAB) Honda Automóveis Brasil) para o Japão, onde este CCQ já existia e já estava consolidado. Ao regressar trouxe consigo o conhecimento adquirido na sua viagem possibilitando, assim a implantação deste CCQ na MHA.

Horácio Natsumeda foi o responsável pela introdução do NHC no Brasil, em 1980, na fábrica de Manaus. No primeiro ano os colaboradores não conheciam a metodologia das ferramentas da Qualidade e ele mesmo treinou os participantes dos 10 grupos inscritos. Foi ele também quem acompanhou o primeiro grupo de Manaus a se apresentar no Japão. Desde então ele tem acompanhado de perto o desenvolvimento do programa. (HONDA, 2008. p. 2).

No ano de sua implantação este Círculo iniciou com apenas 10 grupos formados. Naquele momento este programa era uma grande novidade, formada com uma boa filosofia. Pouco a pouco o até então CMH foi tomando seu espaço e os colaboradores foram sendo instruídos sobre as 7 ferramentas da qualidade para dar início aos trabalhos. No segundo ano, conforme o **Instrutor (C)**, que participou do primeiro Círculo em 1981, o número de participantes no programa dobrou. Em 2009 o número de grupos formados foi de 1422. Honda (2009). E até o mês de fevereiro de 2010, período anterior ao fim das inscrições para o programa, a empresa contabilizou mais de 1.360 inscritos (HONDA, 2010). Atualmente a participação de trabalhadores neste programa está na faixa dos 1.400 grupos anuais.

O **Instrutor (C)** explica que a finalidade inicial do programa era de envolver a mão-de-obra na identificação e resolução de pequenos problemas no local de trabalho. Para ele facilmente os colaboradores se envolveram com o programa, tendo em vista a grande novidade que ele representava.

A princípio, no ato de inscrição no programa, cada participante recebia um prêmio em forma de brinde, como uma régua com formas de letras, grafites e outros de origem japonesa. O Instrutor (C) afirma que no início as apresentações eram feitas utilizando cartazes, pois não havia computadores para auxiliar na apresentação. E então os colaboradores usavam as régua japonesas recebidas para escrever nos cartazes. Naquele tempo os produtos importados eram difíceis de serem adquiridos, assim os “colaboradores” ficavam muito contentes com os brindes vindos do Japão.

Posteriormente, este programa foi também implantado nas unidades da mesma empresa em São Paulo, mudando sua denominação para *Círculo Honda Brasil (CHB)*. Em 1996, o programa passou a ser executado também na Honda Automóveis. Até que em 2003 este programa passou a ser chamado e conhecido mundialmente como *New Honda Circle (NHC)*.

De acordo com as informações colhidas na empresa com os instrutores de treinamento, desde sua implantação até a atualidade não houve mudanças estruturais no programa, mas apenas mudanças de nomenclatura devido a ampliação da execução do NHC para as demais empresas do grupo Honda no Brasil e outros países.

Levando em consideração as informações obtidas no Manual Orientativo para Participantes e Líderes do NHC América do Sul 2007, produzido pela empresa, este círculo tem sua composição formada por um número máximo de cinco e mínimo de quatro “colaboradores” que por sua vez se reúnem espontaneamente a fim de trocar informações e discutir ideias com a finalidade de alcançar melhorias ou elaborar soluções para possíveis problemas que se achem no setor onde executam suas funções diárias. Obedecendo a uma estrutura de organização bem clara o círculo segue composto por: um líder; um secretário; e mais dois ou três membros no máximo.

No NHC cada participante tem seu papel e função definida como, por exemplo, o líder que além de mediar e facilitar a realização das atividades necessárias para o bom desempenho do grupo ele deve ainda acompanhar o andamento do projeto do seu grupo levando em consideração os prazos estabelecidos. Este líder tem também como

responsabilidade promover a interação positiva entre os membros do grupo visando um bom ambiente para o desenvolvimento do trabalho.

Além de todos os membros que compõem o grupo há por fora a figura do orientador, cuja presença é de grande importância pelo acúmulo de experiência nas atividades do NHC, assim também como pelo maior conhecimento da “filosofia” e ferramentas utilizadas no desenvolvimento do programa. Ele pode contribuir também com sugestões e opiniões sobre temas, aconselhar o grupo e criar um ambiente que contribua com o trabalho do grupo.

Durante a entrevista realizada com o “**Colaborador**” (C), o mesmo desabafou que na prática o desenvolvimento destes círculos tornam-se muito sacrificantes, pois para ele o líder acaba trabalhando praticamente sozinho, enquanto que os outros membros compõem o grupo somente para não serem incomodados pelos supervisores, os quais cobram os trabalhadores para que seja formado um número determinado de grupos por setores. Ele comentou ainda que o orientador de grupo contribui com mais vontade naqueles grupos em que ele vê os projetos mais interessantes e com possibilidades de receber alguma premiação, quanto aos demais ficam sem muita assistência.

Sobre a apresentação dos projetos NHC não há um formato padrão. No entanto deve ser feita com clareza, de forma objetiva e seguindo as etapas do trabalho. Existe aqui a possibilidade do grupo optar por um ou mais apresentadores sem esquecer o limite de tempo que cada grupo terá estipulado para realização de sua apresentação. Geralmente as apresentações são feitas em slides com tempo de aproximadamente 15 minutos. No boletim NHC de Maio do ano de 2008 o Sr. Chiriro Morimoto, vice-presidente industrial da (HAB) Honda Automóveis Brasil, comenta sobre a atuação dos brasileiros no NHC obedecendo o tempo determinado: “Os brasileiros apresentam muito bem. Mostram convicções sobre o que estão falando. Conseguir expressar uma idéia em apenas 15 minutos, tempo que os grupos têm para se apresentarem, também é um aprendizado muito importante”. (Honda, 2008. p. 1).

A apresentação deve ser feita com o auxílio das ferramentas da qualidade: Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Histograma, Gráfico de Pareto, Folha de verificação, Gráfico de dispersão, Estratificação, Carta de controle, Método “GUT”. Estas ferramentas ajudam na clareza e precisão da apresentação das informações.

Cada grupo apresenta seu trabalho através de *slides* construídos de acordo com a criatividade da equipe. Todos os gráficos, diagramas e outras ferramentas são apresentados conforme o gosto dos membros do grupo.

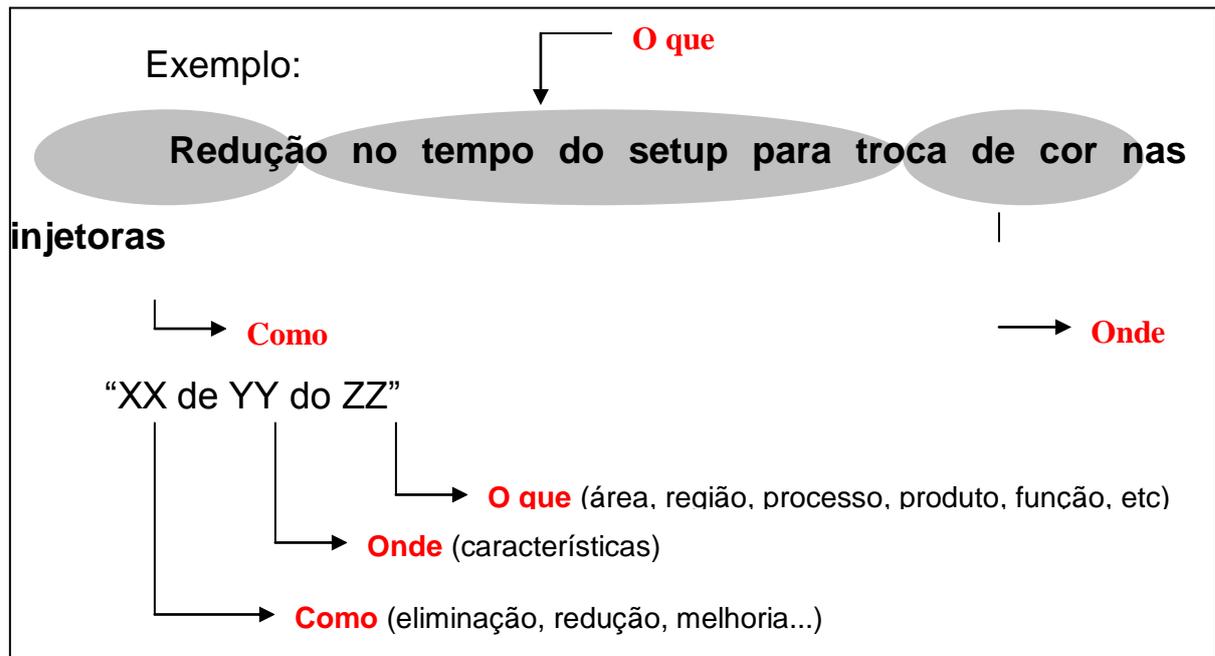
Nenhuma imposição por parte da MHA é feita sobre a forma como o grupo deverá apresentar seu trabalho, desde que no mesmo constem as ferramentas da qualidade sugeridas e ensinadas pela empresa.

Os trabalhos apresentados são iniciados geralmente tendo no primeiro *slide* o nome do grupo, o ano de produção do determinado NHC e algum possível *slogan* ou lema da equipe. As ilustrações ficam a critério do grupo. Em seguida, em outro slide são apresentados o tema do trabalho, o nome dos participantes da equipe com ou sem foto destacando o líder, o apresentador e os demais membros, assim também como o orientador, acompanhados da descrição e localização do setor em que atuam na fábrica.

Após feitas as apresentações de cada membro e do setor, o cronograma do trabalho é exposto. Este cronograma muito se assemelha aos cronogramas apresentados nos trabalhos e projetos acadêmicos.

Dando continuidade, o **motivo da escolha do tema** começa a ser discutido. Os grupos geralmente apontam em seus trabalhos três possíveis temas a serem trabalhados, pensados e sugeridos pela equipe por meio de uma “tempestade de idéias”, ferramenta conhecida como *Brainstorming*. Depois de discutidas e analisadas é feito um processo de eliminação que resultará em apenas um tema o qual será abordado pela equipe, a começar por meio de ferramentas da qualidade como o Diagrama de Ishikawa e o Método Gut . O Diagrama de Ishikawa aponta o motivo do tema por meio da localização das possíveis falhas. E as áreas de localização podem ser: qualidade, o custo, produção, pessoal ou mão-de-obra, segurança, equipamentos e em alguns casos, meio ambiente. Com base nas informações e visualização de um trabalho apresentado em vídeo durante visita à empresa, construímos um exemplo deste diagrama para melhor compreensão, conforme pode ser visualizado na figura a seguir:

Figura 6



Fonte: (Honda, 2009). – Exemplo de construção do tema.

Discutido o motivo da escolha e definido um tema o grupo se empenhará em expor a “situação atual” do processo relacionado ao devido tema. Apresentamos um possível tema que pode ser usado como exemplo: *Melhorar eficiência na inserção do assento “X” da moto modelo “Y”*. Nesta fase a equipe mostrará nos slides a “situação atual” do processo, através de gráficos e fotos reais do processo, postas em seqüência para apresentação da “análise da situação atual” daquele processo.

Concluída a análise da situação atual os slides mostrarão o motivo pelo qual tal processo se encontra na determinada situação, será exposta então, a “análise das causas”, ou seja, o grupo mostrará por meio de alguma ferramenta a causa do problema na situação.

O próximo passo do trabalho será fazer uma abordagem clara sobre as “metas e objetivos” pretendidos pelo grupo com a escolha do tema. Geralmente a meta é diminuir algum custo, reduzir algum tempo, aumentar a capacidade de alguma produção e outros. Neste passo os grupos procuram deixar claro certa diferença entre objetivo e meta expondo-os separadamente.

De acordo com o problema encontrado a fase seguinte será a de sugerir uma “solução proposta” para resolver determinado problema encontrado no processo apontado

no tema. Logo após da exposição da proposta de solução, deverá ocorrer a apresentação da “implantação” da solução proposta. Para esta implantação é aconselhado, pela empresa, que se faça antes uma avaliação da viabilidade desta implantação, tendo em vista que a implantação será feita pelo “colaborador”. Esta implantação deverá possuir um cronograma para sua conclusão indicando o tempo estimado para a mesma.

Com a implantação concluída a “análise dos resultados” dessa implantação é apresentada fazendo referência aos objetivos e metas pretendidos. O grupo deverá apresentar ainda, algo que pode ser feito para que o mesmo problema não volte mais a acontecer. É a etapa onde se aborda o “freio contra retrocesso”.

Encerrando a apresentação do trabalho alguns grupos informam nos *slides* finais o que pretendem pesquisar no próximo NHC.

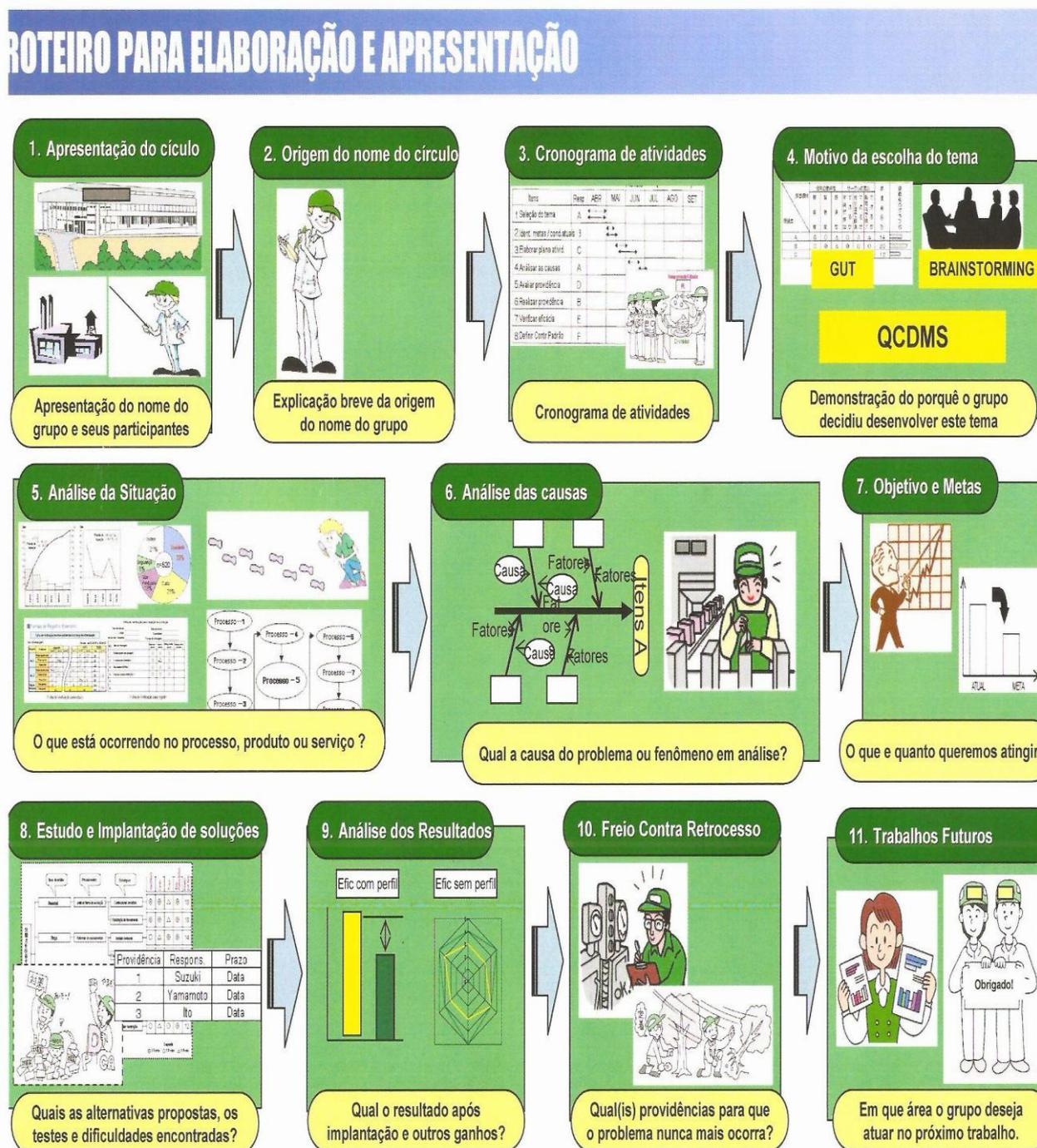
Um dos “colaboradores” que entrevistei foi premiado pela empresa com uma viagem ao Japão, a empresa enviou o grupo dele para apresentar o projeto que eles haviam realizado. Durante a entrevista ele me explicou que apesar de já ter sido recompensado com uma viagem para o Japão ele não tinha mais interesse em participar novamente destes círculos de controle de qualidade, por causa da condição de pesada de trabalho representada com o planejamento e desenvolvimento de um trabalho como este.

No entanto, ele e todos os membros da equipe participante daquele projeto sempre voltam a elaborar novos projetos NHC, segundo ele, isso acontece porque a cobrança sobre isso é muito grande e maior ainda para quem desempenha um cargo de liderança.

O “Colaborador” (C) também explicou sobre sua vontade de não mais realizar estes tipos de projetos. Ele afirmou ter planejado não mais participar dos NHC, mas quando chega no período das inscrições para formações de grupos NHC os chefes de setores insistem até a pessoa se inscrever. Esta insistência acontece algumas vezes, de formas apelativas, é quando os chefes pedem para o “colaborador” participar do programa e começa a dizer que é necessário “colaborar” – “vamos participar! Isso é importante!” – mas na verdade o que ocorre é que os próprios chefes e supervisores já estão sendo pressionados para atingir a meta de grupos formados e se poucos grupos estiverem sendo formados no setor aquele chefe responsável pelo mesmo fica “com a corda no pescoço” e começa a fazer o possível para que os “colaboradores” participem. Agora, como explicar que a participação em um programa como este é espontânea e voluntária?

Para uma maior compreensão sobre as etapas de desenvolvimento destes Círculos segue abaixo um roteiro fornecido pela própria empresa como exemplificação do que deve ser feito nas apresentações.

Figura 7



Fonte: (Honda, 2010) – Roteiro de apresentação do NHC.

4.1.2. O *New Honda Circle* e os trabalhadores Honda em Manaus: “colaboradores” em Linha de Produção

A Moto Honda da Amazônia preocupada em aperfeiçoar o relacionamento e o desempenho de seus “colaboradores” nas atividades do NHC oferece cursos de capacitação e aprendizagem em Ferramentas da Qualidade, Liderança de Equipe e até mesmo um pequeno intensivo de Inglês Básico para aqueles “colaboradores” que forem apresentar seus trabalhos fora do Brasil.

O *New Honda Circle*, de certa forma, acabou por trazer uma gama de conhecimentos técnicos e profissionais para os “colaboradores” da empresa, quer sejam eles líderes ou liderados, quer sejam gerentes ou operadores do chão de fábrica. Esse conhecimento é claro servirá para uma finalidade. Tanto a empresa, como os “colaboradores” acabam usufruindo da absorção destes conhecimentos, uma vez que a empresa lucra com a produção dos projetos dos “colaboradores” no NHC e os “colaboradores” por sua vez passam a ter suas oportunidades ampliadas.

O programa acaba funcionando como um gerador de oportunidades tanto para a empresa, quanto para o “colaborador”. A empresa diminui custos, melhora a qualidade de seus produtos e os “colaboradores” ganham maior visibilidade dentro da empresa. O Instrutor (C), responsável pelo ensino do “Curso J” (Juniors) da empresa, argumenta:

(...) Esse aprendizado todo fica com a pessoa e quem usufrui disso? Ambos, empregado e empresa. Porque a empresa ela começa a colher resultados disso. E o funcionário, o empregado? Ele começa a adquirir conhecimentos técnicos e habilidades pra aplicar isso no dia a dia, para poder desempenhar bem o seu trabalho e aí com isso mostrar também a sua capacidade. (INSTRUTOR (C), Arquivo – pesquisa de campo, 2010).

Este instrutor aponta um exemplo de como o “colaborador” consegue mostrar sua capacidade e outras habilidades que não sejam a de seu trabalho rotineiro na fábrica, em uma empresa com um quadro de funcionário muito grande. Ele explica:

(...) imagina você, é... numa empresa que tem mais ou menos dez mil funcionários, você passa e vê ai uma população trabalhando é difícil você olhar e dizer aquele cara alí deve ser bom nisso, isso, naquilo e aquilo ali... não tem como! Você passa lá na linha e vê o cara apertando parafuso. E alguém até erroneamente pode pensar assim: esse cara ta aqui porque só sabe apertar parafuso. Negativo, o cara tem (N’s) ene’s habilidades que não dá pra escrever na testa eu sou bom nisso, sou bom naquilo, não dá. Então o que acontece? O programa de CCQ que é o

programa nosso, NHC, quando as equipes são formadas e eles vão mudar uma situação um tema, por exemplo um tema (aumentar a eficiência produtiva no processo A), o processo A ta ruin de vez em quando a linha para. (...) os caras vão fazer algo pra mudar aquilo. Pra produzir mais com menos. E aí tem as etapas de apresentação destes trabalhos. (...) quando eles vão mostrar eles mostram isso pra quem? Existe uma banca que são os jurados. Estes jurados são os chefes dos setores. (...) então quando começam a mostrar começa a despertar o interesse da chefia. Poxa o trabalho desses caras é interessante, o problema que eles estão abordando é um problema sério aqui na empresa. (...) quando chega lá na final quem está na banca são o gerente geral, o diretor da empresa, os administradores do Japão e quando é mostrado o resultado o mérito é da equipe e quem é a equipe: José, Antônio Raimundo... e o quê que o gerente da empresa diria? Esses caras são bons! Eles mudaram uma situação. (Instrutor (C), Arquivo - pesquisa de campo, 2010).

Dessa forma, para a empresa o programa NHC passa a ser esse gerador de oportunidades dando a possibilidade do “colaborador” se destacar diante de uma massa de trabalhadores.

Há, porém aqueles que sempre participam das atividades do NHC produzindo ideias e sugestões de melhoria para a empresa e nunca chegam a passar da primeira etapa de classificação. Ocorrerá então com esses “colaboradores” certa frustração e posterior desânimo em participar novamente alegando nunca ganhar nada em termos de classificação. A Secretária Geral do NHC em Manaus informou que alguns desses “colaboradores” chegam até a enviar e-mails discutindo a situação, e em alguns casos até mesmo xingando. E para estes casos esta secretária tem que agir de forma cautelosa a fim de explicar a situação apontando possíveis falhas na construção, desenvolvimento e apresentação do trabalho NHC que aquele “colaborador” estava envolvido.

Um caso interessante que ouvi do “Colaborador” (D) o que ele havia observado sobre uma situação na empresa. Este “colaborador” me compartilhou a informação de que havia um trabalhador super aplicado na linha de produção em que ele trabalhava, era um “colaborador” esforçado, obediente, trabalhava duro, ninguém via aquele homem parado, se a linha não estivesse rodando ele estava varrendo o chão, participava de todos os programas de melhorias, desenvolvia sempre algum projeto de NHC, estava realmente interessado em crescer na empresa e isso era nítido para todos, o que ele não fazia, porém era ser mais próximo dos chefes, ou como dizem – puxar saco. Ele acreditava na ideia de transmitida pela empresa de que se o “colaborador” realmente for ativo será sempre lembrado. Foi quando uma oportunidade de promoção surgiu e todos daquela linha

pensavam ser a oportunidade dele, mas quem ficou com a vaga foi um outro “colaborador” mais amigo do chefe do setor, como eles dizem – que leva água para o chefe. A partir daí esse aquele “colaborador” dedicado e ativo perdeu o brilho. Certamente se deparou com a realidade e sua “colaboração” não foi mais a mesma.

Para a participação no programa os “colaboradores” são estimulados pela empresa a se envolver com as atividades NHC. O estímulo é repassado pelos chefes e coordenadores de setores na empresa.

A “filosofia” da empresa não incentiva a gratificação financeira para quem participa do programa, para a Honda o maior benefício em um “colaborador” participar do CCQ está na sua realização pessoal e profissional. No entanto, a empresa disponibiliza pequenos brindes como bonés, camisas, garrafinhas térmicas, chaveiros, canetas e outros. Estes brindes são considerados pela Honda como prêmios efêmeros diante da possibilidade de maior visibilidade do “colaborador”, **se ele estiver consciente disso**. Existe um orçamento anual que é liberado pela matriz no Japão para a disponibilização de verbas para o NHC, neste orçamento estão mencionados gastos com congressos, compra de brindes, passagens de avião, e aluguel de estabelecimentos que disponham de salas para as apresentações dos trabalhos NHC.

De acordo com explicação da Secretária Geral do NHC em Manaus, a compra dos brindes, passagens e gastos com aluguéis são feitos com descontos. A MHA faz parcerias com outras empresas que por sua vez repassam seus produtos com preços mais em conta. Como é o caso das passagens de avião que a secretária explica:

(...) quando chega a hora de viajar pra toda esse equipe, né? Que já é negociado a preço mais barato. Agente freta o avião, que justamente o avião desse ano, que no ano passado foi cento e vinte e cinco pessoas num avião. Só da Honda eram noventa e cinco. Ai tem um custo mais baixo, né? Então a gente consegue fazer ai... que era uma época de crise tinha que negociar bastante. Tem que negociar, eu tenho que ter três fornecedores e negociar com os três. (SECRETÁRIA GERAL NHC, Arquivo – pesquisa de campo, 2010).

Segundo informações da empresa todos os trabalhos NHC são desenvolvidos de forma voluntária, porém existem cobranças em torno da formação de grupos. Os “colaboradores” não são obrigados a participar das atividades do CCQ da empresa, no entanto o seu grau de envolvimento com as atividades desenvolvidas na empresa, sejam

elas quais forem, contará nas avaliações que a empresa anualmente faz sobre seus “colaboradores”. Sobre esta questão a Secretária Geral do NHC traz a seguinte informação:

Se eu não faço conta na minha avaliação de desempenho... se eu não estou participando desta atividade da empresa. (...) não é penalizado, nunca ninguém foi penalizado por questão de NHC. Só que é aquela questão assim, eu estou aqui só pra apertar o meu botão e nada mais. Então se você não está colaborando pra empresa e nem pra você mesmo, então você não quer crescer. (...) a empresa não prejudica, é que nem você está na escola, tu tem o teu tcc eu vou estudar, estudar, estudar, final do ano ah! Não vou fazer... também não vou formar. (Secretária Geral NHC, 2010).

O maior número de grupos formados encontra-se no setor com maior número de funcionários, no caso a área de fundição. Mas também os outros setores desenvolvem seus projetos e concorrem com outros setores. O grupo que desenvolver o melhor trabalho terá a oportunidade de apresentá-lo fora do Brasil, no Japão ou outros países estipulados pela empresa.

Cada “colaborador” desenvolve o seu trabalho que é de costume em sua linha ou em seu setor, segundo sua função para o qual foi contratado. E para o desenvolvimento dos trabalhos NHC esse “colaborador” utiliza os tempos disponíveis que ele tem dentro da empresa. Geralmente ele utiliza parte do tempo do almoço. Em outros momentos os “colaboradores” produziam seus trabalhos em suas casas proporcionando reuniões de suas equipes para discutir o projeto. Era assim desde a implantação do *New Honda Circle* em 1981, conforme consta no Boletim NHC de maio de 2008, referindo-se a dois “colaboradores” que participaram de um dos primeiros Grupos:

Na época ambos, atuavam na linha de montagem e o tempo para desenvolver os projetos já era escasso. Em função disso as pessoas se reuniam no final de semana, na casa de um dos membros do grupo, o que segundo eles, criava maior integração entre as pessoas e refletia positivamente no ambiente de trabalho (HONDA, 2008).

Atualmente existe um programa de segurança de informação que impede que as informações de dentro da empresa saiam da mesma, por esta razão todos os trabalhos NHC devem ser, atualmente, desenvolvidos dentro da empresa.

Pensando nisso alguns coordenadores na empresa, visando um melhor ambiente de trabalho para o colaborador e buscando gerar uma maior participação dos trabalhadores no

CCQ, transformam alguns espaços dentro da empresa em ambientes para discussão e produção NHC. É o que podemos ver na figura abaixo.

Figura 8.



Fonte: (Honda, 2009) – Foto do espaço para reuniões do NHC.

Existem trabalhos com os mais diversos temas, uns tratando de segurança, outros sobre ergonomia, redução de resíduos, custos etc. Todos estes trabalhos, independente do tema ou da área abordada, vão finalizar em redução de custos para a empresa. Como exemplo, posso citar um trabalho com apontamentos para a área de ergonomia, que tem a ver com a saúde de colaborador e os movimentos repetitivos, se for produzido um bom trabalho e houver diminuição de casos de problemas de saúde ou de afastamento, certamente que ocorrerá uma melhora significativa nas condições de trabalho gerando melhorias para o “colaborador”, mas também a empresa será grandemente beneficiada com a redução de possíveis gastos com apoio a “colaboradores” doentes ou afastados por conta do trabalho, o que é comum na empresa.

Alguns projetos produzidos no NHC são tão importantes e tão marcantes que chegam a mexer na produção e organização do trabalho na fábrica em linhas de produção e outros setores. Segundo, a Secretária Geral do NHC, estes tipos de trabalhos devem ser

feitos com cautela e muita atenção para não comprometer a participação de outros “colaboradores” dentro da empresa. Ela nos dá um exemplo:

Na fabricação do assento quando você joga a espuma tem um carrossel ai tinha umas folgas de uma pra outra então eu falei: porque que não bota mais carrossel aqui, né? Que vai fazer mais assento. Ai se botasse isso ia diminuir um colaborador, ai ia ter que demitir um funcionário, isso a equipe reunida. Então vamos fazer o seguinte: agente não tira esse colaborador, diminui o tempo da esteira que é o tempo que ela fica na estufa, ela vai e enche e essa pessoa aqui ela depois como o volume de assento vai ser muito maior ele vai ficar lá pra retirar o assento. Agente só tirou ele da atividade que ele fazia que era encher, que ficava dois enchendo e botamos ele já pra tirar os assentos que acaba sendo feito com mais velocidade, saindo muito mais assento do que o esperado. Não precisou eliminar funcionário, mesmo que retirasse a gente reduziu hora extra que antes era feita hora extra, então tem todo um segmento. (Secretária Geral NHC, 2010).

Os trabalhos produzidos pelos “colaboradores” neste programa são considerados como trabalhos concluídos, somente quando os projetos sugeridos são implantados no local planejado. “Trabalho concluído é trabalho implantado” afirma a secretária geral do NHC.

A empresa não disponibiliza nenhuma verba para a implantação do projeto, ela apenas auxilia com a “colaboração” de funcionários de outras áreas como engenheiros, mecânicos e outros. Conforme a “Filosofia” Honda cada “colaborador” deve se responsabilizar pela sua criação.

4.1.3. NHC: estudos de caso.

Julguei ser importante analisarmos alguns trabalhos NHC apresentados por “colaboradores” da empresa Honda para melhor compreendermos as direções que podem ser tomadas por esses trabalhos, assim como, a contribuição deles para a empresa.

Durante todo o período de pesquisa realizada para a construção deste trabalho, além de conseguirmos coletar informações em forma de documentos e entrevistas acerca da temática estudada sobre o modelo japonês de produção no pólo de duas rodas da ZFM, consegui reunir também um conjunto de 17 trabalhos NHC apresentados pelos “colaboradores” Honda. Dentre estes 17 trabalhos que se encontram arquivados em forma de *slides*, apresentarei a seguir uma análise de três projetos escolhidos para efeito de exposição em função da utilização de abordagens distintas. Por questão de sigilo

omitiremos os nomes dos grupos dos projetos a ser apresentados. Sendo assim, utilizaremos como referência os títulos: Grupos A; Grupo B; e Grupo C.

Grupo A:

Este primeiro trabalho foi elaborado por um grupo composto por quatro “colaboradores” do sexo masculino. Um líder, um apresentador e mais dois membros. O grupo contou com o auxílio de um orientador.

Conforme o cronograma de atividades elaborado pelo grupo, este trabalho foi executado entre janeiro de 2007 a agosto de 2007. Cada um participante foi responsável por pensar e desenvolver uma etapa do projeto.

O tema abordado pelo grupo foi **Melhorar ergonomicamente o processo de posicionamento do motor no tempo dos modelos – KPE/KPF¹²**.

Inicialmente o grupo fez uma breve apresentação sobre ergonomia explicitando sua definição, os problemas mais comuns e as conseqüências geradas por problemas dessa natureza. O grupo ainda apresentou as principais causas do surgimento de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, citando dentre eles, um ambiente de trabalho barulhento, ambiente de trabalho pouco iluminado, mobiliários inadequados, posturas forçadas e outros.

Para explicar sobre o motivo da escolha do tema o Grupo A construiu alguns gráficos para indicar que os dois maiores índices de afastamento de “colaboradores” em 2006 estavam ligados ao excesso de movimento na coluna cervical, que segundo o grupo, os problemas maiores são hérnia de disco e dores lombares. E em 2007 os dois maiores índices de afastamento estavam ligados, nesse caso, a tendinite e hérnia de disco.

Ao analisarem a situação atual – tratando-se de um trabalho de 2007 - do problema levantado, o grupo apresentou um conjunto de fotos (fluxograma) que mostra as etapas do processo onde ocorria o problema levantado, dando destaque para a imagem onde o “colaborador” faz a colocação do motor e a posição de agachamento que o mesmo precisava fazer a cada motor. O grupo deixou a afirmação de que apesar da existência do problema, até aquele momento, ainda não havia nenhum trabalho de melhoria em andamento.

¹² Estas siglas referem-se aos modelos de motocicletas produzidas pela empresa. Nas dependências da Honda os modelos são conhecidos e mencionados apenas por siglas.

O Grupo A recorreu a uma avaliação médica para examinar possíveis riscos decorrentes do problema levantado naquele processo. Após avaliação médica constatou-se que além de correr o risco de lesões na coluna cervical, com o passar do tempo o joelho do “colaborador” que realizava aquela etapa também poderia ser afetado. A análise realizada pelo grupo até esse ponto os conduziu a conclusão de que o posicionamento do “colaborador” para colocar o motor no tempo contribuía para um possível problema ergonômico. Sendo assim o objetivo do grupo foi de melhorar ergonomicamente aquele processo onde estava ocorrendo o problema.

A meta estipulada pelo Grupo A foi de reduzir em 80% o risco de problemas ergonômicos no processo de posicionamento do motor no tempo, evitando que o “colaborador” executasse a posição de agachamento para posicionar o motor no tempo.

Na tentativa de solucionar o problema encontrado este grupo propôs três soluções diferentes: utilizar um espelho para visualizar a marcação “T” do motor durante a colocação do motor no tempo; inclusão de um “colaborador” de baixa estatura para o processo – inserção de um “colaborador” portador de nanismo; e por ultimo, a confecção de dispositivo que permitiria a execução do processo sem a necessidade de agachamento.

Das três propostas somente a ultima foi aprovada pelo próprio grupo após sua própria análise. Pois segundo eles a primeira opção de solução não era viável porque iria exigir maior atenção por parte do “colaborador” na execução do processo e a segunda opção não era viável porque, segundo o grupo, deixaria o processo restrito a somente uma pessoa, voltando à situação anterior em casos de absenteísmo – falta de trabalhador. O Grupo A alegou que somente a terceira proposta resolveria o problema, apontando que permitiria uma perfeita execução do processo, com a máxima eficiência, adaptando o processo ao “colaborador” e permitindo possíveis revezamentos.

Grupo B:

Este grupo foi composto por quatro “colaboradoras”, uma líder, uma apresentadora e duas para dar apoio. Receberam o auxílio de um orientador.

O tema escolhido por este grupo foi **Melhorar a eficiência no processo de submontagem da tampa lateral esquerda do modelo KGA**. Trabalho realizado no ano de 2007 entre os meses de fevereiro a setembro.

O diagrama de Ishikawa exposto no início da apresentação deste grupo aponta que o motivo da escolha do tema esteve apoiado sobre possíveis problemas relacionados à qualidade, custos e meio ambiente.

A realidade do problema que elas estavam considerando fazia referência ao tempo do processo de submontagem a qual elas estavam envolvidas (tampa lateral esquerda do modelo KGA). O grupo alegava que devido ao problema, as “colaboradoras” encontravam dificuldade para realizar o processo em tempo hábil, necessitando constantemente da ajuda de “colaborador” reserva. Para o Grupo B o ideal seria reduzir o tempo do processo em 18%, a fim de dar condições para o “colaborador” executar o processo com qualidade. Sendo assim, fazia-se necessário, primeiro mostrar o porquê do tempo de execução do processo estar acima do estipulado para aquela etapa de produção e em seguida criar alternativas para que o processo pudesse ser realizado dentro do tempo ideal da esteira. O processo estava sendo executado em um minuto e setenta e cinco segundos a mais do que o ideal.

Na etapa de análise das causas do problema, o Grupo B alegou que o motivo do problema era devido à utilização de ferramentas incompatíveis para o aperfeiçoamento do processo. Estava sendo utilizado um torquímetro e uma parafusadeira (ferramentas separadas).

Partindo da ideia de que o problema se dava por conta das ferramentas o Grupo B formulou três propostas de solução: Fazer balanceamento do processo; implantar parafusadeira *Shutt Off* no processo; implantar parafusadeira com torquímetro acoplado.

A primeira proposta não foi aprovada, porque se implantada aumentaria o tempo de outros processos e causaria insatisfação entre os “colaboradores”. A segunda solução proposta pelo grupo também não foi aprovada porque representaria um alto investimento para implantação e o único fornecedor desta ferramenta encontrava-se no Japão com prazo de 60 dias para entrega. A proposta três foi a única viável de ser implantada, pois necessitaria de pouco investimento para ser implantada, poderia utilizar um fornecedor local para entrega da ferramenta em curto prazo.

A solução proposta 3 foi implantada e após sua implantação o Grupo B enfatizou que seria necessária para o bom desempenho da solução, a realização de intensificação de treinamento de todos os “colaboradores” do 1º e 2º turno.

A implantação da solução proposta pelo grupo, que pretendia diminuir em 18% o tempo do processo, obteve resultado acima do esperado, redução de 22%.

Grupo C:

Este último trabalho que abordaremos foi realizado por um grupo de “colaboradores” composto por um líder, dois apresentadores (um homem e uma mulher), e mais dois “colaboradores” para apoio. O Grupo C contou ainda com o auxílio de um orientador de grupo.

O tema escolhido pelo Grupo C foi **Reduzir o custo com luvas de helanca, algodão e cirúrgicas na montagem do motor**. Segundo o cronograma de atividades do grupo, este projeto que foi desenvolvido entre fevereiro de 2007 a outubro de 2007, teve a maioria das etapas produzida por um único “colaborador”, o líder.

Para a escolha do tema proposto o Grupo C levou em consideração que o problema levantado representava uma deficiência em relação à qualidade, custos e meio ambiente. O tema abordado por eles estava enquadrado no campo dos Equipamentos de Segurança Individual (EPI's), sendo que o custo anual do problema envolvendo a utilização das luvas era naquele momento de R\$236. 583,00 no total. De acordo com o levantamento feito pelo Grupo C, a empresa gastava por ano R\$178. 652,00 com a utilização de luvas de Helanca na produção do motor, R\$28. 231,00 com luvas de algodão e R\$29. 700,00 com luvas cirúrgicas no processo de produção do motor.

Diante do que foi apresentado, o Grupo C chegou à conclusão de que o alto custo com a utilização de luvas no processo de produção do motor estava ligado ao fato de que eram utilizadas luvas cirúrgicas por baixo das luvas de algodão ou helanca. E que não havia reutilização das luvas e sim um descarte das mesmas após serem utilizadas.

Com isso, para atingir o objetivo de reduzir o custo com luvas de algodão e helanca em 4,40% e reduzir o custo com luvas cirúrgicas em 78,11%, este grupo se propôs, inicialmente, em descobrir o porquê da utilização de tais luvas naquele processo. E em seguida, avaliar o processo de utilização das luvas no setor onde ocorria o problema, para então tentar reduzir o custo para R\$204. 285,00.

Através da elaboração de um fluxograma, o Grupo C apresentou todo o processo logístico realizado para que as luvas pudessem chegar às mãos dos “colaboradores”. Esse processo parte desde a emissão do pedido ao setor de compras, passando pela supervisão,

gerência, distribuição, chegada aos “colaboradores” e após o término de cada turno, a logística para o descarte, passando pela pesagem, central de resíduos e envio para incineração.

Na análise das causas realizada pelo grupo, o mesmo observou que a empresa não apresentava interesse em reutilizar as luvas (algodão e helanca) lavadas e observaram também que já haviam sido feitos testes para lavagem e reutilização. Segundo o grupo, o teste falhou porque, o processo de lavagem era realizado junto com luvas de todos os outros setores, sem negociação para que a lavanderia separasse o material. O Grupo C, alegou que ocorreu falha administrativa da coordenação responsável pelos testes.

Com relação às luvas cirúrgicas, o grupo levantou apontamentos de que eram utilizadas luvas com nível de qualidade acima do necessário devido ao fato de que no momento da implantação não foi verificada outras opções de luvas. Pois havia necessidade urgente de substituição do creme de proteção das mãos, que estava sendo rejeitado pelos “colaboradores” por não propiciar 100% de proteção, ocorrendo alergia em diversos “colaboradores”.

N etapa de avaliação das soluções propostas, o Grupo C apresentou quatro possíveis soluções de problema. Dentre eles: Eliminar o uso da luva cirúrgica na montagem do motor; Não utilizar luvas em 5% dos processos de montagem do motor; Substituir 95% das luvas cirúrgicas por luvas plásticas; e lavar 10% das luvas de algodão e helanca.

Das quatro soluções propostas, as duas primeiras reduziram os custos, diminuiriam a emissão de resíduos, mas para a sua implantação seria necessária uma avaliação mais criteriosa, pois suscitaria insatisfação nos “colaboradores” e comprometeria a segurança dos mesmos. Sendo assim estas propostas foram rejeitadas.

As duas últimas soluções propostas foram aprovadas. Pois não comprometeriam a qualidade da produção e a segurança do “colaborador”, reduziram os custos e diminuiriam os resíduos ao meio ambiente.

Após a implantação das soluções aprovadas, o Grupo C observou as seguintes dificuldades de implantação: em relação à proposta 3 perceberam que as luvas plásticas, que haviam substituído pela cirúrgica, rasgavam durante a jornada de trabalho. Eles solucionaram esta dificuldade com a utilização de dois pares de luvas plásticas por turno e a substituição do fornecedor; em relação à proposta 4 a dificuldade encontrada estava

ligada a coleta correta das luvas para a lavagem. Essa dificuldade foi solucionada pelo grupo através de uma conscientização aos “colaboradores” sobre a importância da coleta seletiva.

Os resultados alcançados pelo grupo foram a redução de custos de R\$236. 583,00 para R\$197. 765,00 e a diminuição de resíduos, que antes da implantação era de 7.246,2 Kg/ano, para 4.876,1 Kg/ano após a implantação. Conforme o levantamento realizado pelo Grupo C junto ao setor de gestão ambiental da empresa, o custo para incineração era de R\$0,97 por Kg. Sendo assim a diferença de 2.370,1 Kg/ano equivalente à redução dos resíduos gerou uma economia anual para a empresa de R\$2.298,00.

Através dos trabalhos acima apresentados, podemos ter uma visão mais apurada sobre o que representa o *New Honda Circle* para a empresa e para os seus “colaboradores”. Compreendemos, é claro, que uma análise de, apenas, três trabalhos NHC não é suficiente para responder a questões mais complexas envolvendo empresa/colaborador. No entanto, é possível extrair algumas informações relevantes sobre a finalidade do programa e a participação dos trabalhadores.

Observando a formação dos grupos e o desenvolvimento dos trabalhos, expostos acima, por eles realizados, notamos que estes círculos de controle de qualidade são formados e executados seguindo os padrões estipulados pela empresa e estão voltados, mesmo que indiretamente, para a finalidade de reduzir despesas, aumento de lucro para a empresa.

A participação de homens e mulheres no NHC demonstra o interesse da empresa em envolver todos os “colaboradores” com os processos de melhoria da MHA. A formação de grupos compostos só por mulheres, outros somente por homens e ainda outro com composição mista, parece representar uma certa liberdade dada aos “colaboradores” para a execução de seus trabalhos. Liberdade esta que nos parece também ser expandida à escolha dos temas abordados pelos grupos. Cada grupo procurou desenvolver seus trabalhos baseados em problemas encontrados próximos ao espaço físico que estão alocados na empresa, dando a impressão de que os membros dos grupos trabalham em conjunto na mesma etapa do processo de produção das motocicletas e podem pensar, conjuntamente, sobre o tema a ser escolhido.

Diante dos temas abordados nestes trabalhos que discuto, observei que os “colaboradores” tentam associar uma possível redução de despesas a uma melhoria de

qualidade das condições de trabalho dos próprios “colaboradores”. Sendo assim, compreendo que o desenvolvimento de trabalhos NHC pode trazer melhorias, especificamente para a empresa, como também podem contribuir para a melhoria da empresa e do “colaborador”, conjuntamente. O beneficiado com a execução destes CCQ’s, nos parece ser determinado pela visão e astúcia dos “colaboradores”, que podem até mesmo se motivarem a formar um grupo NHC pelo estímulo gerado por qualquer insatisfação relacionada ao desenvolvimento de sua função se assim tiverem interesse.

Conforme havia mencionado a **“Colaboração” para dentro** é constituída pelos círculos de controle de qualidade desenvolvidos pela empresa, neste caso o *New Honda Circle* é um deles o outro é conhecido como *New Honda Circle Supplier* (NHCS), este último é coordenado pela Honda para ser executado pelas fornecedoras. Cabe agora realizar uma abordagem sobre o mesmo, juntamente, com uma breve discussão sobre as relações de trabalho em termos de subcontratação por fábricas japonesas, como é o caso em questão.

4.2. Inovações japonesas e a “colaboração” em Rede de Produção

Segundo Souza (1993, *apud* Castro, 2000), a “subcontratação” – categoria intermediária entre compra no mercado e a produção interna – está relacionada à negociação entre partes, a partir de um contrato, formal ou informal. Estas negociações se dão em torno de condições de pagamentos, prazo de entrega, padrão de qualidade, duração do contrato e vários outros pontos determinados entre as partes.

Coriat (1994, p.118), baseado em pesquisa realizada por Asanuma (1985, 1989), apresenta quatro “proposições” existentes na relação de subcontratação nas empresas japonesas, localizadas em seu país de origem:

1 A relação de subcontratação é uma relação de “longo prazo”:

Quer se trate do automóvel ou da construção elétrica, o primeiro dos resultados estabelecidos por Asanuma se liga ao fato de que a relação entre a empresa-mãe e seus fornecedores ou empresas subcontratadas caracteriza-se, em geral, por um princípio de longa duração e de continuidade (CORIAT, 1994. P.118).

2 É uma relação “institucionalizada e hierarquizada”:

Outro traço notável da maneira japonesa é a elaboração de um princípio de *classificação* explícita que consiste em distinguir fornecedores e empresas subcontratadas dando-lhes *status* nitidamente diferenciados. Esta *classificação* se traduz finalmente numa *hierarquia* relativamente precisa das diferentes empresas que concorrem à elaboração do produto (CORIAT, 1994. P.121).

3 É uma relação “contratualizada”:

Ao contrário do que é geralmente firmado, as relações estabelecidas entre fornecedores e empresas principais são, em parte, relações de natureza *explicitamente contratual*. O processo é conduzido de maneira minuciosa e em vários tempos (CORIAT, 1994. P.124).

4 É uma relação que “favorece e “internaliza” a inovação”:

Se avançarmos mais adiante na estrutura íntima dos processos contratuais, o caráter essencialmente *dinâmico* da relação de subcontratação aparece nitidamente. É que a relação contratual, longe de imobilizar as coisas, é concebida para favorecer sua evolução e fazer de maneira que a mudança e a inovação sejam consideradas como regime habitual e permanente da relação (CORIAT, 1994. P.125).

Levando em consideração as proposições apresentadas acima, observo que na relação existente entre fornecedores e contratante aqui mencionada, o grau de interação entre elas conduz a construção de uma parceria duradoura que investe na troca de informações como estratégia para o desenvolvimento de melhorias nos processos de produção, organização do trabalho e fornecimento de mercadorias. Sendo assim, uma relação a “longo prazo”, “institucionalizada e hierarquizada”, “contratualizada” e que “favorece e internaliza a inovação”, conforme veremos na discussão a seguir, também está presente na interação entre as empresas ligadas nesta pesquisa.

4.2.1. A via japonesa de Seleção e Gerenciamento dos Fornecedores e a Relação cliente/fornecedor HONDA.

A importância dada à seleção dos fornecedores, segundo os princípios do modelo de produção japonês, é consideravelmente alta. Garvin (1992) afirma que a seleção de

fornecedores nas contratantes japonesas era um assunto frequentemente abordado. Para a seleção, as contratantes focalizavam, primordialmente, os requisitos que julgavam ser indispensáveis nesta relação. Entre os fatores que mais eram enfatizados destacava-se sempre a questão do Controle de Qualidade e tudo que envolvia este fator.

Garvin (1992) argumenta que para o fornecimento das peças produzidas começar a ser realizado, inicialmente, havia uma inspeção de 100% junto à produção do fornecedor. Se após um período de inspeções ininterruptas as peças fornecidas não apresentassem falhas ou defeitos, tal fornecedor receberia, apenas, inspeções por amostras. Para a empresa fornecedora efetuar suas entregas sem a necessidade de ser inspecionada pela contratante, ela deveria passar pelas duas etapas anteriores e garantir um excelente nível de qualidade de produção e confiabilidade da entrega do produto.

Na relação entre a Moto Honda da Amazônia LTDA e seus fornecedores locais, o processo de contratação, entre ambas, se inicia pela necessidade de obtenção de novas tecnologias, necessidade de suprir o aumento da demanda, o comprometimento com a qualidade e a possibilidade de utilização da infraestrutura dos fornecedores. Os contratos entre Honda e seus fornecedores em Manaus também tem sido realizados pela necessidade de desverticalizar a produção industrial da empresa contratante, uma vez que esta empresa se utiliza de todo seu espaço fabril para produzir, sendo uma das empresas mais verticalizadas instaladas na Zona Franca de Manaus.

Relacionando os processos de subcontratação japonesa, apontados por Coriat (1994), com a relação entre a empresa Honda em Manaus e seus fornecedores locais, podemos observar que a natureza da relação entre estas empresas é similar aos apontamentos daquele autor, pois de acordo com informações coletadas na empresa Honda, durante a pesquisa, a intenção da Honda é consolidar parcerias que atendam suas necessidades de fornecimento de produtos com alta qualidade e confiabilidade da produção.

Para que a consolidação entre estas parcerias de fato ocorra, a Moto Honda da Amazônia solicita ao fornecedor um padrão elevado de qualidade sobre os produtos a serem fornecidos, comprometimento com os prazos de entrega nas horas determinadas e negociação a um preço justo.

A transação inicial com os fornecedores pode ocorrer através de um convite da contratante ao fornecedor e também a empresa Honda (contratante) pode ser contatada pela fornecedora a fim de firmarem possíveis parcerias.

Após o primeiro contato, as negociações entre Honda e fornecedor passam por um processo de supervisão. Inicialmente o fornecedor começa a produzir para a contratante sem retorno financeiro, ocorre nesse momento um monitoramento sobre a capacidade de produção da candidata a fornecedora, responsabilidades fiscais da empresa (candidata) quanto aos órgãos públicos, controle de sua economia – inspeção de capital para assegurar que a candidata terá recursos para manter as relações cliente/fornecedor sem faltar com seus compromissos.

Ainda nesse período de monitoramento, ocorrem séries de inspeções de qualidade sobre os produtos a serem fornecidos. E, posteriormente, o preço das mercadorias começa a ser estabelecido por negociação direta ou por decisão do fornecedor – em alguns casos o fornecedor pode estipular o valor da mercadoria a ser fornecida.

Após o acordo firmado e início da “parceria”, as interações técnicas entre a Moto Honda da Amazônia LTDA (contratante) e empresa fornecedora começam a ser feitas. No ato do pedido inicial das mercadorias a contratante informa o tipo/volume de produtos padronizados a serem entregues pelo fornecedor e repassa o desenho dos produtos a serem produzidos para o fornecedor. Em outros casos, a Honda pode também convidar o fornecedor para participar da fase de projeto do produto na empresa contratante.

Os materiais necessários para a produção dos pedidos feitos pela empresa contratante são de responsabilidade do fornecedor, sendo que este pode em alguns casos ser responsável apenas pela compra dos materiais de acordo com as especificações da contratante, ou ficar responsável tanto pelas especificações quanto pela compra dos materiais para a produção.

O plano de produção e de compras da Honda é informado ao fornecedor sempre com antecedência, possibilitando que as entregas das mercadorias dos fornecedores à contratante sejam realizadas com sucesso. Pois como a Honda utiliza técnicas japonesas para as entregas de produtos e organização logística como o *KANBAN / JUST IN TIME*, cada fornecedor tem um tempo estipulado para realizar sua entrega, que em alguns casos chega a ser a cada 30 minutos com tempo de parada na contratante de apenas 10 minutos.

Para que o tempo de entrega de mercadorias seja cumprido fielmente, os fornecedores passam a se tornar muito mais disciplinados tendo que estudar de antemão todos os possíveis percursos de chegada à Honda para evitar possíveis atrasos gerados por congestionamentos ou quaisquer contratemplos no caminho.

O tempo de entrega de mercadorias que a Honda estipula a seus fornecedores não é igual para todos – não existe um padrão – o tempo de entrega varia de acordo com o tipo de mercadoria fornecida – referente ao tamanho e volume. As peças pequenas podem ser produzidas e entregues com mais facilidades ficando, dessa forma, com um tempo constante de entrega, como por exemplo, de 30 em 30 minutos ou de 2 em 2 horas por dia. As peças maiores e mais difíceis de serem produzidas e transportadas possuem tempos maiores para serem entregues, podendo ser até de apenas uma vez por dia.

Todo esse planejamento em torno do tempo de entrega é devido ao sistema de estoque zero utilizado pela Moto Honda da Amazônia LTDA. Esta empresa não possui estoque dentro de seu espaço fabril, conta apenas com as peças diretamente enviadas pelo fornecedor que por sua vez possui seu armazém de estoque com capacidade de até dois dias para evitar qualquer contratempo de entrega. Caso o fornecedor descumpra o prazo de entrega ele irá sofrer penalizações, perderá prestígio com a contratante e até mesmo diminuição de pedidos.

Nesta relação cliente Honda/fornecedor ambos são responsáveis pela qualidade dos produtos. De acordo com as informações coletadas na Honda através de entrevistas com instrutores de treinamento, supervisor de qualidade e supervisor do setor de compras, a empresa Honda em Manaus, para garantir alto padrão dos produtos fornecidos realiza um controle por amostragem e auditorias de qualidade junto às peças fornecidas. Já o fornecedor realiza um controle de 100% sobre seus produtos, aplica procedimentos de autocontrole como TQC (Controle de Qualidade Total) e também realiza auditorias de qualidade em suas empresas.

Caso o fornecedor envie mercadorias com defeito ou deixe de enviar peças, toda a responsabilidade sobre o produto final será do fornecedor. O primeiro passo dado pela contratante será de cancelar todo o lote daquele produto com defeito; o segundo, de informar ao fornecedor sobre a peça com defeito através de gráficos e relatórios minuciosamente detalhados. E o fornecedor terá que prestar contas da peça com defeito e explicar o motivo que levou o envio da peça defeituosa, como e quando o problema

aconteceu. O fornecedor terá também que mostrar à Honda a origem do problema e sua solução, assim como garantir que o mesmo problema não volte mais a acontecer.

Um caso como esse aconteceu em uma das empresas fornecedoras que estudamos e os supervisores daquela empresa informaram todos os procedimentos que tiveram que tomar a respeito do problema. Os mesmos afirmaram sobre o rigor imposto pela contratante sobre o nível de qualidade dos produtos, alegando o fato de que todas as peças fornecidas se enviadas com defeitos podem provocar não apenas o mal funcionamento do produto final, mas também pôr a vida de um determinado consumidor em risco.

A empresa Moto Honda da Amazônia LTDA, afirma recompensar simbolicamente seus fornecedores pela qualidade de seus serviços e produtos através de eventos e outros. Um desses eventos é realizado todos os anos pelo programa de melhoria desenvolvido pela Honda conhecido como NHCS (New Honda Circle Supplier), o qual será abordado mais detalhadamente à frente.

Na tentativa de estreitar a relação entre cliente/fornecedor e melhorar a qualidade e capacidade de produção através de troca de informações, a Moto Honda da Amazônia, segundo informações da própria empresa e de alguns fornecedores, oferece assistência ao fornecedor em relação à especificação de material, projeto de produto, controle de qualidade e algumas transferências de equipamentos. De acordo com informações dos entrevistados na Honda, a empresa já chegou a realizar, em tempos passados, assistência financeira a uma de suas fornecedoras alegando a importância que a Honda dá aos seus “parceiros”.

Ainda sobre a oferta de assistência aos seus fornecedores, a Moto Honda da Amazônia recebe em suas dependências seus fornecedores para realizarem treinamento, a contratante também envia uma equipe técnica à fornecedora e em outros casos envia informações por escrito como oferta de assistência tecnológica e gerencial para seus fornecedores. De acordo com o setor de qualidade e o supervisor de compras da Honda a forma de transmitir assistência tecnológica e gerencial mais utilizada aos fornecedores é a informação por escrito.

Para a Honda os maiores benefícios que um fornecedor tem em fazer negócios com ela é a possibilidade de conseguir transferência de tecnologia, transferência de *know-how* gerencial e melhoria da imagem da empresa.

4.2.2. Fornecedores Honda em Manaus

A empresa japonesa Moto Honda da Amazônia LTDA (MHA), foi instalada na Zona Franca de Manaus no ano de 1976. Segundo pesquisa realizada por Melo (2010), esta empresa, até o momento de sua pesquisa, possuía 20 empresas em sua rede de fornecedores. Atualmente, tal rede de fornecedores é composta por 32 empresas apresentadas de acordo com dados do sistema de informações da SUFRAMA, perfil de empresas, no anexo deste trabalho.

A tabela apresentada em anexo, além de nos permitir ter uma breve visualização sobre as empresas que compõem a rede de fornecedores da Honda em Manaus, também nos auxilia no conhecimento sobre o campo de atuação das mesmas. Conforme registrado no site oficial da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) no setor de perfil das empresas, o grupo de fornecedoras listadas na tabela é composto por empresas de variados subsetores industriais, instalados na Zona Franca de Manaus.

De acordo com as categorias utilizadas pela SUFRAMA, o quadro de fornecedores da Moto Honda da Amazônia está composto por: uma empresa do subsetor de produtos químicos e farmacêuticos; uma empresa do subsetor editorial e gráfico; quatro empresas do subsetor de produtos de matérias plásticas; seis empresas do subsetor mecânico; nove empresas do subsetor de materiais de transporte do pólo de duas rodas; e onze empresas do subsetor metalúrgico, totalizando ao todo trinta e duas empresas fornecedoras locais de origens nacionais e estrangeiras.

As empresas estrangeiras de origem japonesa são denominadas pela Honda como empresas *Nissei*. Dentre as 32 empresas do grupo de fornecedores locais Honda em Manaus, 14 empresas são de origem japonesa, ou seja, *Nissei*. Algumas dessas empresas já eram fornecedoras na Honda no Japão antes mesmo desta se instalar na Zona Franca de Manaus.

A transferência de algumas destas fornecedoras japonesas para Manaus, segundo informações de supervisores da qualidade e do setor de compras da Honda durante a pesquisa, ocorreu devido à necessidade de diminuir os contratemplos logísticos para o fornecimento de peças para a empresa contratante. Algumas destas fornecedoras japonesas vieram para Manaus por convite da Moto Honda da Amazônia, sendo inicialmente empresas co-ligadas à Honda em Manaus, como era o caso da Showa e Honda Lock. As

demais fornecedoras *nissei* são: Metalfino, Leakless, Nissin Brake, Denso, Nipon Seiki, Mussashi, Keihin, Mitisuba, Ifer, Sumidenso, Daido e FCC do Brasil.

A partir de agora a abordagem sobre a relação de fornecimento apresentada estará voltada para o ponto chave da “colaboração” praticada nesta situação. No tópico a seguir estará a segunda ferramenta contida no que denominei de **“Colaboração” para dentro**, refiro-me aqui ao círculo da “colaboração” realizado dentro das empresas fornecedoras. Veremos como esta “colaboração de fato acontece e de que forma os “colaboradores” participam do *New Honda Circle Supplier* (NHCS).

4.2.3. Sobre o *New Honda Circle Supplier* (NHCS)

Seguindo as mesmas características e critérios do *New Honda Circle* (NHC), em 1995 a Honda em Manaus lançou a primeira edição do *New Honda Circle Supplier* (NHCS) – círculo de controle de qualidade coordenado pela Honda junto aos seus fornecedores.

Para a Honda, o NHCS é um importante instrumento de treinamento e interação entre os fornecedores que prestam serviços para ela. O principal objetivo do programa é incentivar os grupos de trabalhadores fornecedores que desenvolvem o NHCS a utilizar as ferramentas de qualidade no seu dia a dia, facilitando a comunicação entre a Honda e seu fornecedor.

Para a contratante, o NHCS também atinge dois outros objetivos: “obtem melhorias de qualidade e redução de custos nos processos de fabricação, de entrega e gerenciamento, assim como o conhecimento e a propagação da cultura do NHCS” (ESPAÇO HONDA, 2010, p.5).

Segundo a empresa contratante, a preocupação com o padrão de qualidade dos seus produtos e a melhoria na relação cliente/fornecedor Honda, motivaram a mesma a desenvolver este programa de melhoria junto a seus fornecedores.

Para que o produto chegue ao consumidor final com o mais alto padrão de qualidade é preciso cuidar de todas as etapas, dos processos internos aos prestadores de serviços e peças adotados pela companhia. Com esse propósito, o *New Honda Circle Supplier* é realizado no Brasil, para aproximar fornecedores da metodologia Honda de trabalho, melhorar seus processos internos e principalmente, promover a integração com a empresa. (ESPAÇO HONDA, 2007, p. 14)

Na empresa Honda em Manaus, a responsabilidade de coordenar o NHCS é dada ao departamento de compras, que lidam diretamente com os fornecedores. Sendo assim procurei o supervisor deste setor que é o coordenador do programa e ele por sua vez informou também que a intenção do desenvolvimento do CCQ, conhecido como NHCS, nos fornecedores é a tentativa de incorporar a “filosofia” e o modelo Honda no sistema de trabalho dos fornecedores.

Segundo o coordenador do programa, nem todas as empresas fornecedoras formam grupos de NHCS. Há aquelas empresas que formam mais grupos que outras e algumas chegam a formar grupos de CCQ apenas para participar do *New Honda Circle*, como forma de agradar a contratante.

De acordo como informações arquivadas sobre uma pesquisa que realizei em 2011 em uma das empresas fornecedoras, para participar do programa NHCS desenvolvido pela Honda em Manaus, é necessário primeiramente que o coordenador do programa envie um convite solicitando a participação da empresa fornecedora no período do início das inscrições. Esse programa funciona como uma grande competição que possui etapas classificatórias onde cada fornecedor - com seu grupo de CCQ formado – irá concorrer com outros grupos de diferentes fornecedores. Esses grupos deverão apresentar o projeto do seu trabalho da mesma forma que ocorre no CCQ interno da Honda, com as mesmas ferramentas da qualidade e mesmo padrão de elaboração que já apresentamos neste trabalho.

Apresentarei a seguir a descrição e análise de informações colhidas junto três empresas fornecedoras sobre o desenvolvimento desta ação “colaborativa”

4.2.4. NHCS: Estudos de casos

A primeira empresa fornecedora a ser abordada iniciou sua produção em 1997 e atualmente, conta com 97 trabalhadores em seu quadro de funcionários. É denominada AÇOS DA AMAZÔNIA LTDA. Esta empresa filiada ao grupo Armco do Brasil S.A, que por sua vez é uma empresa de capital nacional com unidades fabris em São Paulo e Manaus, apresenta-se como líder nacional na produção de aços de baixo, médio e alto carbono, aços ligados, inoxidáveis e revestidos. Para a SUFRAMA, a Aços da Amazônia LTDA está inserida no subsetor metalúrgico da Zona Franca de Manaus.

De acordo com informações colhidas no site oficial da SUFRAMA, a principal produção da Aços da Amazônia LTDA, empresa com tecnologia nacional, é a relaminação de aço, fornecido para diversas empresas do Distrito Industrial, como Ifer da Amazônia, Electrolux, Dantec, Brastemp, Metalúrgica CF, CCE Componentes, FCC, Metalúrgica Sato, entre outras. O início do fornecimento de mercadorias para a Moto Honda da Amazônia LTDA é recente e, conforme a engenheira de processos da empresa, o início da parceria com a Honda exigiu a construção de um novo espaço físico para atender ao novo projeto com a Honda.

Devido à recente relação de fornecimento com a Moto Honda da Amazônia LTDA, a empresa formou seu primeiro grupo de CCQ coordenado pela Honda – o *New Honda Circle Supplier* (NHCS) – somente na décima sexta edição do programa, logo após receber convite da contratante para participação, em 2010.

As sugestões feitas pela empresa contratante e a possibilidade de conseguir transferências de informação entre cliente e fornecedor foram apontadas por esta empresa como os maiores motivos que a levaram a começar a formar grupos e participar do NHCS.

Desde o primeiro ano de participação a Aços da Amazônia LTDA formou em média de 1 a 5 grupos para participar do NHCS, com número de cinco a dez trabalhadores envolvidos neste programa por ano. Trabalhadores estes que em alguns casos recebem treinamento para o desenvolvimento deste CCQ nas dependências da empresa contratante Honda em Manaus, e em outros casos a Honda envia uma equipe técnica à empresa fornecedora, a fim de treinar os participantes do NHCS. A forma mais freqüente de treinamento recebido para este fim é através do envio de informações por escrito.

Na Aços da Amazônia LTDA, a escolha do tema a ser tratado no NHCS fica à critério de cada grupo, que por sua vez costumam abordar com mais freqüência temas sobre qualidade, redução de custos e redução de tempo de produção. De acordo com a empresa, os trabalhadores envolvidos com o NHCS se reúnem uma vez por semana, conforme a agenda dos mesmos, para planejar, discutir e desenvolver os projetos do CCQ coordenado pela empresa contratante.

A cada participação os grupos de NHCS da empresa, formados somente por profissionais do CQ, implantam por ano entre uma a cinco sugestões de melhorias propostas pelo grupo de *New Honda Circle Supplier*. Até o presente ano nenhum dos trabalhadores que realizaram trabalhos de NHCS foram recompensados pela Honda ou

pela própria empresa fornecedora. Assim também, como a Moto Honda da Amazônia LTDA ainda não deu nenhuma recompensa a este fornecedor pela qualidade de seus produtos e serviços.

A Aços da Amazônia LTDA além de desenvolver o CCQ coordenado pela Honda, também utiliza outras práticas de gestão contidas no modelo japonês de produção e organização do trabalho como Treinamento no Trabalho (*on the job*), Sistema de Sugestão, *just in time / Kanban*. Operários polivalentes e um Círculo de Controle de Qualidade próprio da empresa.

A segunda empresa estudada é a SUMIDENSO DO BRASIL INDÚSTRIAS ELÉTRICAS LTDA, uma empresa multinacional de procedência japonesa, pertencendo ao grupo Sumitomo Wiring Systems LTD., um dos maiores fabricantes do mundo de "*Wiring Systems*" (chicotes elétricos) para o setor automobilístico.

De acordo com o site oficial da Sumidenso, o grupo Sumitomo Wiring Systems LTDA, possui empresas em vários países, tais como China, Malásia, Indonésia, Filipinas, Europa e EUA. A Sumidenso do Brasil como parte deste grupo, se especializou nas áreas de fiações elétricas para automóveis e motos.

Inicialmente denominada Sumiden-Tokai do Brasil, passando para Sumidenso Minas Gerais até 1997 quando foi incorporada à atual Sumidenso do Brasil. A Sumidenso tem sua matriz na cidade de Pouso Alegre (MG) desde 1997, ano em que foi transferida de São Paulo, local em que mantinha suas atividades desde sua fundação, em 1978.

A Sumidenso do Brasil mantém o escritório comercial na cidade de São Paulo no qual funcionam os departamentos de Compras, Financeiro, Vendas e Diretoria. As unidades fabris estão localizadas no Estado de Minas Gerais, sendo a matriz na cidade de Pouso Alegre (Outubro/1997) e as filiais situadas nas cidades de Mateus Leme (Novembro/1993), Pará de Minas (Fevereiro/1997), Três Corações (Março/2007) e o Centro Técnico em Contagem (Outubro/2007). Em Manaus esta empresa se instalou em Agosto de 2007. Os principais clientes são as empresas multinacionais como FIAT Automóveis, Honda Automóveis, Honda Motos, Toyota do Brasil, Yamaha Motor da Amazônia, Valeo, Denso do Brasil.

Segundo o banco de dados da SUFRAMA - setor de perfil de empresas atualizado até maio de 2011 e disponíveis para consulta em seu site, esta fornecedora conta com um número de aproximadamente 260 trabalhadores contratados.

Semelhante à Aços da Amazônia LTDA, a Sumidense do Brasil formou seu primeiro grupo de NHCS em 2010, na décima sexta edição do programa através de convite da empresa Moto Honda da Amazônia LTDA. Segundo o analista fiscal da Sumidense, que forneceu as informações, a oportunidade de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços – ação que está relacionada à política de qualidade desta empresa – levou esta fornecedora a formar e também desenvolver os círculos NHCS.

Desde a primeira participação desta fornecedora em trabalhos no *New Honda Circle Supplier*, uma média de um a cinco grupos foram formados, envolvendo a participação de até dez trabalhadores por ano.

Na Sumidense do Brasil somente os profissionais do departamento de Controle de Qualidade (CQ) participam do *New Honda Circle supplier*, reunindo-se em um horário fixo toda semana disponibilizado pela empresa. Não há o registro de ocorrência de treinamento sobre desenvolvimento dos programas NHCS aos profissionais deste setor participante. Até o momento os grupos da empresa abordaram em seus trabalhos de NHCS apenas temas que envolvem a qualidade. Pois os temas propostos neste CCQ são elaborados pelos grupos de participantes, mas escolhidos pela gerência da empresa. A Sumidense que decide qual o melhor tema a ser abordado no NHCS. A expectativa é que sejam implantadas de 5 a 10 sugestões de melhoria por ano.

A única forma de recompensa utilizada pela Honda e pela própria empresa aos trabalhadores participantes do programa de melhoria coordenado pela contratante é, simbólico. Tanto cliente como fornecedor já recompensaram os participantes com brindes¹³. Apesar disso, a Sumidense do Brasil, até o momento, afirma não ter recebido nenhuma recompensa da Moto Honda da Amazônia LTDA pela qualidade de seus produtos e serviços fornecidos.

A filial japonesa Sumidense do Brasil, utiliza também em sua empresa em Manaus outras práticas de gestão e organização do trabalho, originados por estudos do seu próprio país de origem, o Japão. As práticas do modelo japonês utilizadas por esta empresa além

¹³ Os brindes disponibilizados aos trabalhadores pela participação no NHCS são repassados em forma de camisetas, bonés, canetas, chaveiros e outros.

do CCQ coordenando pela Honda são Treinamento no Trabalho (*on the job*); *Just In Time / Kanban*; 5'S; e Círculos de Controle de Qualidade próprio da empresa.

A terceira empresa estudada é a MASA DA AMAZÔNIA LTDA, uma empresa do Segmento de Injeção Plástica caracterizada como unidade de negócio autônoma, pertencente à Flextronics, uma empresa americana de *Contract Manufacturing*, que segundo informações encontradas no site oficial da mesma, é considerada uma das maiores do mundo. A Flextronics atua em 30 países em quatro continentes, sendo considerada uma líder mundial em design, fabricação, distribuição, entrega e serviços pós-venda de produtos industriais, médicos, computadores, telecomunicações e consumer digital, entre outros.

Conforme descrição da empresa em seu site oficial, A Masa da Amazônia foi inaugurada em 1978 com o nome de Hevea da Amazônia Ltda., tinha seu capital inicial composto por 2/3 do Grupo Hévea de São Paulo e 1/3 do Grupo Moto-Importadora Manaus, do Estado do Amazonas. Em 1983 o Grupo Brasmotor, hoje Grupo Whirlpool, fabricante no Brasil dos eletrodomésticos das marcas Brastemp, Consul e Kitchen Aid, adquiriu a Hevea da Amazônia Ltda., que passou a chamar-se Multibrás da Amazônia S.A., nome que se consagrou no mercado e sociedade, sendo ainda hoje muito confundida com a atual denominação da empresa.

Em 1º de Outubro de 2005 a então Multibrás da Amazônia foi adquirida pelo Grupo Flextronics, passando a chamar-se Flextronics Manaus e posteriormente Masa da Amazônia Ltda.

Desde sua fundação esta empresa tem como principal atividade-fim a produção de peças plásticas injetadas, incluindo processos de acabamento tais como pintura, tampografia, serigrafia e sub-montagens inerentes aos processos. A empresa também tem experiência em operações eletroeletrônicas, principalmente na linha de placas eletrônicas, câmeras digitais e adaptadores para notebooks.

A terceira empresa estudada ocupa um terreno próprio de 82.000m² localizado à Avenida Solimões, 805 - Distrito Industrial, no PIM – Pólo Industrial de Manaus. Esta fornecedora, atualmente tem capacidade para injetar até 1600 toneladas mensais em peças plásticas, o que a coloca entre as indústrias de grande porte no segmento de transformação de plásticos da região Norte do Brasil.

Sua força de trabalho, conforme informação do diretor da empresa, atualmente, é constituída por 956 colaboradores diretos que fazem parte dos mais de 216.000 que o Grupo Flextronics conta no mundo.

Esta empresa possui um longo histórico de qualidade, chegando a ser eleita por vezes seguida como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil pela revista Guia EXAME - VOCÊ S/A.

Atualmente, é fornecedora de mercadorias para mais de 14 clientes. Dentre estes estão: DELL; LG; PACE; SAMSUNG; HONDA; NISSIN; AOC; SONY; DIXTAL; PHILIPS; WHIRLPOOL; e YAMAHA.

Em 1995, na primeira edição do New Honda Circle Supplier, a MASA começou a formar grupos para participarem do NHCS, motivada por sugestões do cliente Honda, por busca de transferência de informações entre cliente e fornecedor e também devido à estratégia de relacionamento com o cliente.

Após o convite do cliente Honda para a primeira participação no NHCS em 1995, esta fornecedora segue elegendo um dos 50 grupos que a empresa forma em seu próprio programa de CCQ para continuar participando do NHCS. Apenas um único grupo, o que apresentar resultados mais significativos, é indicado para representar a empresa no NHCS. Sendo assim, a Masa consegue envolver por ano uma média de 5 a 10 trabalhadores em círculos NHCS.

Os temas propostos para o NHCS são escolhidos apenas pela gerência da empresa e os mais tratados são sobre qualidade e redução de custos. A participação de apenas um único grupo representando a empresa no New Honda Circle Supplier conduz, obrigatoriamente, a implantação de apenas uma sugestão de melhoria proposta pelo grupo que participou do NHCS.

Na Masa da Amazônia LTDA, a participação no NHCS é aberta para funcionários de todos os setores da empresa, que para discutirem os assuntos referentes à este CCQ têm liberdade para se reunirem dentro do horário de trabalho, desde que acordado com a liderança. Estes funcionários recebem treinamento para participação no programa através de informações da Honda enviadas por escrito, através de treinamento na própria fornecedora com apoio de equipe técnica enviado pela Honda e também através de instruções repassadas nas dependências da empresa contratante.

Os trabalhadores que participam no programa de CCQ coordenado pela Honda são recompensados pela MASA com premiações simbólicas como brindes¹⁴. A empresa contratante e coordenadora do programa até o momento não disponibilizou nenhuma recompensa a estes trabalhadores desta fornecedora, mas em contrapartida recompensa a fornecedora pela qualidade de seus produtos e serviços. O diretor desta fornecedora afirma que a Honda recompensa sua empresa dando prioridade em novos negócios/produtos.

As práticas de gestão japonesas utilizadas por esta empresa, além do CCQ coordenado pela Honda, são: Treinamento no Trabalho (*on the job*); Sistema de Sugestão; *just in time / Kanban* – iniciado entre os anos 1996 e 1997; Operários polivalentes; Controle da Qualidade Total – que começou a ser implantado nesta empresa em 1992; Melhoramento Contínuo (*KAYZEN*); 5'S – iniciado após a implantação completa do TQC, em 1995; Círculos de Controle da Qualidade próprio da empresa; e Gerenciamento pelas diretrizes.

A exposição feita acima sobre as três fornecedoras contactadas nos revelam semelhanças e diferenças entre ambas. As empresas fornecedoras Aços da Amazônia, Sumidenso e MASA fazem parte de um grupo de empresas que compõem o quadro de fornecedores da Moto Honda da Amazônia LTDA. No entanto cada uma delas representa um subsetor industrial diferente, assim também como nacionalidades distintas.

Dentre as três fornecedoras citadas a pouco, a MASA é a que apresenta um tempo de parceria mais antigo com a contratante, enquanto as demais têm uma relação mais recente com a empresa Honda em Manaus. A relação entre estas fornecedoras e o cliente Honda é caracterizada por uma parceria com trocas de informações entre ambas as partes, todas as três fornecedoras participam do NHCS desenvolvido pela Honda e interagem entre si através da realização deste programa de melhoria. Neste caso a cultura da “colaboração” instalada na rede de fornecedores ocasiona um diálogo maior não só com a empresa contratante, mas todas as fornecedoras acabam abrindo-se para dialogar entre si e trocar informações para melhorias.

Apesar de ambas a empresas fornecedoras aqui estudadas serem de nacionalidades distintas, todas elas executam práticas de gestão extraídas do modelo japonês de produção, o mesmo utilizado pela empresa contratante. Além do CCQ coordenado pela Honda, as

¹⁴ Conforme ocorre na empresa contratante, os brindes oferecidos são camisetas, bonés, canetas, chaveiros e outros.

fornecedoras desenvolvem outras práticas japonesas que estimulam a melhoria na produção, gestão e fornecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho observadas neste estudo nos apresentam uma nova realidade sobre a condição do trabalho e dos trabalhadores em meio às metamorfoses correntes na produção industrial.

A busca constante por alternativas de crescimento, melhoria de competitividade, redução de despesas, maior qualidade dos serviços e produtos e outras necessidades empresariais que emperram diante das crises frequentes no mundo da produção industrial, são o motivo de uma profunda mudança no modo de se extrair valor excedente sobre o trabalho e a inteligência operária dos que têm sido chamados “colaboradores”.

Esta cultura da “colaboração” passa a ser uma nova alternativa frente às intensas exigências do mercado no mundo globalizado. As empresas tornam-se, desta forma, catalisadoras de inovações organizacionais na tentativa de sistematizar novas práticas de gestão capazes de mobilizar a massa trabalhadora a unir esforços contribuindo em conhecimento, empenho, iniciativa, talento, força de vontade, criatividade, responsabilidade, tempo e dedicação em prol dos interesses da empresa.

No centro deste novo cenário os “colaboradores”, trabalhadores de todos os setores de produção em estudo, apresentam-se ao mesmo tempo como sujeitos, atores e agentes dentro de um micro-sistema, ou uma micro-sociedade industrial.

São sujeitos por, de fato, serem frutos de um longo, gradativo e progressivo processo de transformação no mundo do trabalho, sendo recharacterizados a cada etapa deste movimento direcionado pela lógica das relações capitalistas.

São atores porque, de fato, tornam-se personagens coadjuvantes no cenário da “colaboração” em que, por um lado, a empresa dirige e protagoniza as relações de trabalho e por outro os trabalhadores assumem o papel de “colaboradores”, onde se deixam ser vistos como ajudantes e contribuintes da empresa, conscientes de que se não executarem bem o seu papel estarão sob risco de serem excluídos de cena.

São também agentes por exercerem ações precisas nesta relação de trabalho. Suas ações estão, tanto direcionadas à empresa, quanto aos seus colegas “colaboradores” enquanto desenvolvedores de projetos, participantes de atividades extra-fábrica e apoio aos seus pares.

No contexto da “colaboração” o trabalhador está submetido à racionalidade da empresa através de formas variadas de dominação.

Em primeiro lugar o trabalhador fica condicionado a “colaborar” com a empresa a partir do acordo firmado em seu contrato de trabalho, que expressa claramente a necessária participação do trabalhador nas atividades planejadas e desenvolvidas pela empresa, desde aquelas referentes à produção até as ações beneficentes.

Em segundo, o carisma exercido pela gerencia da empresa e as demais lideranças tem força para cooptar trabalhadores para a causa da empresa.

Em terceiro e creio que menos provável uma espécie aproximada de dominação tradicional, possa ser exercida sobre os trabalhadores, através da utilização do nome da empresa e de seu fundador. Há certa reverência ao mentor da empresa, sua “filosofia”, seus princípios e até mesmo ao próprio nome da marca.

Em todos os casos o trabalhador pode muito bem se utilizar de sua condição de voluntário ao trabalho e à escolha da empresa para trabalhar e optar por investir seus esforços em outra fábrica. Mas por que não o faz? Por razões diversas. Sempre é um risco perder um emprego. Muitos tem medo do novo. Uma grande parcela dos trabalhadores não tem qualificação suficiente que lhe deixe seguro de arriscar uma mudança de emprego. Então o que acontece é uma espécie de consentimento entre os trabalhadores e a empresa. Os “colaboradores” agem e atuam não por alienação, mas por necessidade. É uma ação racional instrumental.

A “colaboração” apresentada neste estudo confirma a necessidade de uma base ideológica forte o suficiente para firmar laços entre empresas e trabalhadores com o objetivo de alcançar um fim em comum. Mas o que vem na frente? Finalidade ou ideologia? Qual é a finalidade e que sentido a ideologia dá à “colaboração”?

É certo de que os fundamentos ideológicos que servem de sustentação para esta cultura da “colaboração”, apresentada neste estudo, são representados pela “filosofia” da empresa elaborada por seu fundador e é ela o instrumento unificador das ideias. É ela que

torna possível a existência de uma linguagem comum a todos os participantes desta relação de trabalho.

A “filosofia” da empresa é um instrumento norteador das ações dos indivíduos ligados à fábrica e é ela que tenta garantir o sentido da “colaboração” e o alcance da finalidade da empresa.

Sendo assim o sentido da “colaboração” está fortemente ligado ao interesse industrial de aumentar a produtividade, maximizar os lucros, reduzir despesas, mas não de uma forma imposta, como se alguém obrigasse outrem ao emagrecimento. O que se espera é que esse outrem adquira um hábito do autocontrole e se torne vigilante do seu próprio peso, evite sempre as gorduras, exageros e os desperdícios, sem perder o prazer de desfrutar de uma boa qualidade de vida. Ou seja, é interessante para o empregador se dispor de trabalhadores, isto inclui todos os demais fornecedores, conscientes, automotivados e autocontrolados, que contribuam para a contínua boa saúde da empresa. Um trabalhador cuja conduta de vida esteja inclinada ao comprometimento com o trabalho em um nível não somente como fonte de recursos financeiros, mas de contribuição a uma causa maior.

A “colaboração”, desta forma, é uma tentativa de formar um novo tipo de trabalhador. Produzir “colaboradores” é uma tentativa de inculcar novos valores nos trabalhadores com a finalidade de gerar indivíduos com uma nova ética profissional.

Diante da busca por trabalhadores munidos de uma nova ética profissional subentende-se que esse novo tipo de trabalhador é diferente dos demais. Qual então é esta diferença? Ela não está na sua capacidade física ao trabalho, nem nas suas habilidades especializadas em montagens e manuseio das peças. A diferença está na mente do trabalhador, nas atitudes, comportamentos e nas ações do dia a dia. Produzir “colaboradores” é tentar buscar profissionais com mente renovada e corpo obediente.

Se existe um método para se produzir “colaboradores”, pelo que este estudo nos apresenta, penso que seja um longo e contínuo processo de treinamento. Instrução, prática e repetição. É certo que não se formam novos hábitos de uma noite para o dia e não se consolida uma nova cultura em curto prazo, nem sem investimento, tempo e instrução.

Será esta a tendência de formação dos novos trabalhadores? Esta será a futura ou é a presente condição do trabalho? O que está evidente é o fato de que a “colaboração” já é

uma predisposição desejada por empresas aos seus trabalhadores, ou posso dizer “colaboradores”.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Allison Santos de; VALLE, M,I,M. **A difusão do Modelo japonês na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus**: círculos de controle de qualidade na rede de fornecedores da Moto Honda da Amazônia LTDA. Relatório de pesquisa – UFAM. Manaus, 2011.

ANDRADE, Allison Santos de; VALLE, M,I,M. **Modelo japonês e práticas de gestão na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus**. Relatório de pesquisa – UFAM. Manaus, 2010.

ARAÚJO FILHO, Guajarino de. **Cooperação Entre Empresas no Pólo Industrial de Manaus**. Tese de doutorado. (COOPE/UFRJ). Rio de Janeiro, 2005.

BOURDIEU, Pierre. Introdução a uma sociologia reflexiva. In: BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Trad. Fernando Tomaz. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2007.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998. 361 p. (Coleção estudos. Ciências sociais ;20)

CAVARANTES GR, Panno CC, Kloeckner MC. **Administração: teorias e processos**. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall; 2005.

CORIAT, B. **El taller y el cronometro**. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la produccion en massa. Buenos Aires: Siglo Vientiuno, 1979.

_____. Ohno e a Escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista do conjunto. In: Hirata, H (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

_____. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DA MATTA, R. O ofício do etnólogo ou como ter “Anthropological Blues”. In: NUNES, E. (org.). **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. Trad. Maria Isaura Pereira de Queiroz. 16 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2001.

_____. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

_____. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Victor Civita, 1978. 245 p. (Os pensadores).

FERRO, José Roberto; GRANDE, Márcia Mazzeo. **Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) No Brasil: Sobrevivendo ao “Modismo”**. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4, p.78-88. São Paulo, 1997. In: <http://www16.fgv.br/rae/artigos263.pdf>. acessado em 08/04/2010.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**: A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar**; como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GONDIM, L. M. P. ; LIMA, J. C.. **A pesquisa como artesanato intelectual**. Considerações sobre método e bom senso.. 2. ed. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2006. v. 1. 88p .

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. Boitempo Editorial. São Paulo, 1999.

GRAMISC, A. “Americanismo e Fordismo”. In: **Maquiavel – a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1968.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HIRATA, H(Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VII – nº 53 / Maio/junho. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2011

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VII – nº 52 / Março-Abril. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2011.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VII – nº 51 / janeiro/fevereiro. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2011.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 50 / Novembro/Dezembro. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 49 / Setembro/Outubro. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 48 / julho/agosto. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 47 / Maio/junho. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 46 / Março-Abril. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano VI – nº 45 / Janeiro-Feveireiro. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2010.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano V – nº 44 / Novembro-Dezembro. Assessoria e Comunicação, 2009.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano V – nº 43 / Setembro-Outubro. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2009.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano V – nº 42 / Julho-Agosto. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2009.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano V – nº 40/ março-abril. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2009.

HONDA, Moto. **Boletim NHC**. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2008.

HONDA, Moto. **Espaço Honda**. Ano IV – nº 29 / abril-maio. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2007.

HONDA, Moto; **NHC Circle Manual para membros e líderes**. América do Sul. S.n., 2007.

HONDA Motor Co., Ltd.: **Filosofia Honda**, 1998.

HONDA, Moto. **Honda: 25 anos de Brasil** / coordenação geral Maia Mendonça. – São Paulo : DBA Artes Gráficas, 1997.

HUMPREY, J. Adaptando o modelo japonês ao Brasil. In: Hirata, H(Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

IMAI, Masaaki. **Kaizen – a estratégia para o sucesso competitivo**. São Paulo: IMAI. 1988.

LOPES, José Sergio Leite. **O Vapor do Diabo**. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1976.

MARX, K. & ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 5 ed. Trad. José Carlo Bruni & Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Hucitec, 1986.

MELO, Eudes Lopes. **A Formação da Rede de Produção na Indústria Sobre veículos de Duas Rodas do Norte Brasileiro**. Dissertação de mestrado. PPGS/Ufam, 2010.

MILLS, C. W. Do artesanato intelectual. In: MILLS, C. W. **A imaginação sociológica**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Relatório Sobre trabalhadores Honda**. pdf. 2001. In:http://www.observatoriosocial.org.br/arquivos_biblioteca/conteudo/001013ExecMOTOHONDAport.pdf . acessado em 10/09/2011; 18/11/2011.

OLIVEIRA, Eurenice de. **O Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência**. São Paulo: Expressão Popular, 2004, 216.p.

ROBERTT, Pedro. **Trabalho e reestruturação produtiva: entre lutas e negociações**. Pelotas: Editora Universitária/UFPEL, 2009.

ROSHELLE, J; TEASLEY, S. The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In O'Malley, C. E., (ed.), **Computer Supported Collaborative learning**. Pages 69-97. Springer-Verlag, Heidelberg, 1995.

RUAS, Roberto, ANTUNES, José S., ROESE, Mauro. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações a cerca de casos empíricos, in HIRATA, Helena (org.), **Sobre o “modelo” Japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.

SUFRAMA. Superintendência da Zona Franca de Manaus – **Site Oficial**. In: http://www.suframa.gov.br/zfm_ind_perfil.cfm. acessado em 11 de julho de 2011.

WEBER, Max. **A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais** / Max Weber; tradução Gabriel Cohn – São Paulo: Ática, 2006.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. Trad. José Carlos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOMACK, James P. **A Máquina que mudou o mundo**. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos; tradução de Ivo Korytowski - Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, S. **O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonsização do fordismo**. RBCS. Rio de Janeiro: Relume Dumaré, n. 17, 1991.

VALLE, Izabel. **Globalização e reestrutura produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus**. – Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.

VELHO, G. Observando o Familiar. In: NUNES, E.O. (org.) **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar. 1978

ANEXO 1

ROTEIRO DAS INFORMAÇÕES CONCEDIDAS PELA EMPRESA HONDA EM MANAUS MEDIANTE AUTORIZAÇÃO DO SUPERVISOR DRH.

DRH – Treinamento e Desenvolvimento

Trabalho Acadêmico UFAM

Referência: Ofício s/n – 2010 – Departamento de Ciências Sociais

Aluno: Allison Santos de Andrade

Objetivo: Subsidiar com informações a respeito do Modelo Japonês e Práticas de Gestão na Indústria de Duas Rodas da ZFM.

Temas a serem abordados

Tema	Responsável	Títulos	Observação	Prazo
Melhoria Contínua	Jander	5s, Kaizen, <i>3gens</i> , Ferramentas da Qualidade, Gerenciamento da Rotina dia-dia – PDCA, QCDMSE.	Apoiar com apostilas, revistas.	01/04/10 OK
Filosofia Honda	Denis	Filosofia Honda	Apoiar com apostilas e Pocket Book	01/04/10 OK
Circulo de Controle de Qualidade	Marcela	NHC	Histórico, Evolução, Regras, Prêmios, etc.	01/04/10 OK
Transferência para o Brasil do Conhecimento de Gestão Japonês	Gomes	Caos pós guerra x Introdução da Qualidade Total nas empresas japonesas		10/04/10

Telefone para contato: Allison 9169-4575



SATOSHI
HONDA

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA MEDIAR A COLETA DE INFORMAÇÕES DA GERÊNCIA NA EMPRESA MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA.

1 - Quais são os fornecedores locais:

2 - O que cada empresa fornecedora fornece:

3 - Ano do início de contrato com cada fornecedor:

4 - Motivo para contratação com cada fornecedor:

5 - Requisitos para contratação com fornecedor:

- qualidade
- experiência
- entrega regular
- baixo preço
- outros (especifique)

6 - De que forma foi iniciado a transação com o fornecedor:

- relacionamento pessoal
- empresa contratante fez convite ao fornecedor
- a empresa contratante foi contactada pela fornecedora
- mediação pelo Sebrae
- mediação por terceiros (especifique)
- outros (explique)

7 - De que forma o preço das mercadorias fornecidas é estabelecido:

- negociação direta
- decisão da contratante
- decisão do fornecedor
- outros (especifique)

8 - Que tipo de interação técnica existe entre empresa contratante e fornecedora no ato do pedido (inicial) da mercadoria:

- contratante informa tipo/volume de produtos padronizados a serem entregues pelo fornecedor
- repassa informações sobre os produtos a serem produzidos e deixa a fornecedora fazer o projeto do produto
- repassa o desenho dos produtos a serem produzidos para o fornecedor
- convida o fornecedor para participar da fase de projeto do produto na empresa contratante.

9 - Os materiais necessários para a produção dos pedidos são fornecidos pela empresa contratante para o fornecedor:

- sim

não

10 - Se não, A fornecedora é responsável pela:

- compra, de acordo com as especificações da contratante
- especificação e compra dos materiais

11 - A contratante informa ao fornecedor sobre seu plano de produção ou compras com antecedência?

- sim
- não

Se sim, quanto tempo antes:

- 1 semana
- 2 a 3 semanas
- 1 mês
- 2 meses
- 3 meses
- outros (especifique)

12 - As perdas causadas por eventuais mudanças no plano de produção da contratante são compensadas ao fornecedor?

- sim
- não

13 - Qual a frequência de entregas dos fornecedores para a empresa contratante?

- diária
- duas vezes por semana
- semanal
- mensal
- não tem regularidade
- outros (especifique)

14 - Quem é o responsável pela qualidade dos produtos?

- contratante
 - fazendo controle 100% nos produtos recebidos
 - fazendo controle por amostragem
 - fazendo auditoria de qualidade
- fornecedor
 - fazendo controle 100%
 - aplicando autocontrole (Ex: TQC) e auditorias
- ambas

15 - A contratante oferece algum tipo de assistência ao fornecedor?

- sim
- não

Se sim, que tipo de assistência:

- assistência financeira
- escolha de equipamento
- especificação de material

- projeto de produto
- layout da fábrica
- planejamento e controle da produção
- controle de qualidade
- planejamento de compra e estoque
- gerenciamento de pessoal
- transferência de equipamentos
- outros (especifique)

16 - De que forma a empresa contratante oferece assistência tecnológica e gerencial para o fornecedor?

- treinamento nas dependências da empresa contratante
- treinamento na matriz da empresa contratante
- a contratante envia uma equipe técnica ao fornecedor
- envio de informações por escrito
- outros (especifique)

17 Em que áreas a empresa contratante tem oferecido mais assistência aos fornecedores?

18 Quais os benefícios que o fornecedor tem em fazer negócios com a MHA?

- aumento das vendas
- transferência de tecnologia
- transferência de know-how gerencial
- melhora da imagem da empresa
- outros (especifique)

19 A empresa contratante recompensa de alguma forma os fornecedores pela qualidade?

- sim
- não

Se sim, que tipo de recompensa?

ANEXO 3

QUESTÕES DO FORMULÁRIO UTILIZADO PARA COLETAR INFORMAÇÕES DA GERÊNCIA DAS EMPRESAS FORNECEDORAS DA MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA.

NOME DA EMPRESA:

NOME DO ENTREVISTADO:

DATA PREENCHIMENTO:

CARGO:

PERFIL DE RELAÇÃO DE QUALIDADE ENTRE CLIENTE/FORNECEDOR

NÚMERO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS:

ANO DE INÍCIO DE PRODUÇÃO NO ATUAL NEGÓCIO:

SOBRE O NHCS – New Honda Circle Supplier - (CÍRCULO DE CONTROLE DE QUALIDADE COORDENADO PELA HONDA JUNTO A SEUS FORNECEDORES)

1) Em que ano sua empresa formou o primeiro grupo de Círculo de Controle de Qualidade coordenado pela Moto Honda da Amazônia Ltda - (NHCS) New Honda Circle Supplier: (Marque apenas uma alternativa)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> em 2012 na 18ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 2003 na 9ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2011 na 17ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 2002 na 8ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2010 na 16ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 2001 na 7ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2009 na 15ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 2000 na 6ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2008 na 14ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 1999 na 5ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2007 na 13ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 1998 na 4ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2006 na 12ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 1997 na 3ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2005 na 11ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 1996 na 2ª edição do (NHCS) |
| <input type="checkbox"/> em 2004 na 10ª edição do (NHCS) | <input type="checkbox"/> em 1995 na 1ª edição do (NHCS) |

2) Quais os motivos que levaram sua empresa a desenvolver o Círculo de Controle de Qualidade coordenado pela Moto Honda – (NHCS): (marque as alternativas correspondentes)

- Melhoria da qualidade em seus produtos e serviços
- Determinação do cliente (Honda)
- Sugestão do cliente (Honda)
- Transferência de informações entre cliente e fornecedor
- Busca por redução de custos

Outros. (favor especifique):

3) De que forma sua empresa começou a desenvolver grupos de (NHCS): (Marque apenas uma alternativa)

Através de convite do cliente (Honda)

Sua empresa fez solicitação junto ao cliente (Honda) para participar do programa (NHCS)

Outros. (favor especifique):

4) Qual a média de grupos formados (atualmente) em sua empresa para desenvolver o (NHCS) – (forma aproximadamente quantos grupos por ano?) (Marque apenas uma alternativa)

1 a 5 grupos por ano

5 a 10 grupos por ano

10 a 20 grupos por ano

de 20 a 30 grupos por ano

de 30 a 40 grupos por ano

acima de 40 grupos por ano

outros. (favor especifique):

5) Quantos trabalhadores em sua empresa participam (diretamente) em grupos de (NHCS): (Marque apenas uma alternativa)

menos de 5 trabalhadores por ano

de 5 a 10 trabalhadores por ano

de 10 a 20 trabalhadores por ano

de 20 a 30 trabalhadores por ano

de 30 a 40 trabalhadores por ano

acima de 40 trabalhadores por ano

6) Quais os temas, mais frequentemente, abordados pelos grupos de (NHCS) formados em sua empresa: (marque as alternativas correspondentes)

sobre meio ambiente

Sobre qualidade

Sobre ergonomia

Sobre redução de custos

Sobre redução do tempo de produção

Outros. (favor especifique):

7) Quem escolhe os temas que são abordados pelos grupos de (NHCS) em sua empresa: (Marque apenas uma alternativa)

- Os temas são escolhidos apenas pela gerência da sua empresa
- Os temas são escolhidos pelo cliente (Honda)
- Os temas são elaborados pelos grupos e escolhidos pela gerência de sua empresa
- A escolha dos temas fica à critério do grupo
- Outros. (favor especifique):

8) Quais os horários disponibilizados por sua empresa para os trabalhadores realizarem reuniões de grupos (NHCS): (marque as alternativas correspondentes)

- Os grupos se reúnem no horário do almoço/descanso
- A empresa disponibiliza um horário fixo por dia para os grupos de NHCS se reunirem
- A empresa disponibiliza um horário fixo por semana para os grupos de NHCS se reunirem
- Os grupos se reúnem em casa, fora da empresa
- Outros. (favor especifique):

9) Qual a quantidade de sugestões de melhorias implantadas em sua empresa através do desenvolvimento de grupos de (NHCS): (Marque apenas uma alternativa)

- entre 1 e 5 sugestões por ano
- de 5 a 10 sugestões por ano
- de 10 a 20 sugestões por ano
- de 20 a 30 sugestões por ano
- acima de 30 sugestões por ano
- Outros. (favor especifique):

10) Os grupos de (NHCS) em sua empresa são formados por trabalhadores de que área?: (marque as alternativas correspondentes)

- líderes, chefes, coordenadores, gerentes.
- Profissionais do (CQ) Controle de Qualidade
- Funcionários da administração
- Operários do chão de fábrica
- somente funcionários indicados pela liderança da sua empresa
- aberto para funcionários de todos os setores da empresa.
- Outros. (favor especifique):

11) Os trabalhadores de sua empresa já receberam alguma recompensa da Moto Honda da Amazônia pelo desenvolvimento de grupos de (NHCS)?:

- sim
 - não
- Se sim, que tipo de recompensa?
- financeira

- brindes
- passeios
- viagens
- troféus
- outros. (favor especifique):

12) Sua empresa recompensa os trabalhadores que participam de grupos (NHCS)?:

- sim
 - não
- Se sim, que tipo de recompensa?
- financeira
 - brindes
 - passeios
 - viagens
 - troféus
 - outros. (favor especifique):

13) O cliente (Honda) recompensa de alguma forma o fornecedor (sua empresa) pela qualidade de seus produtos e serviços fornecidos?

- sim
 - não
- Se sim, que tipo de recompensa?
- financeira
 - brindes
 - passeios
 - viagens
 - troféus
 - outros. (favor especifique):

14) Além do (CCQ) coordenado pela Moto Honda da Amazônia Ltda, sua empresa utiliza (atualmente) outras práticas de gestão japonesa?

- sim
- não

Se sim, favor indique as práticas utilizadas.

- Treinamento no trabalho (ON THE JOB)
- Sistema de sugestão
- JUST IN TIME / KANBAN
- Operários polivalentes
- Freqüente Rotação de Tarefas
- Controle da Qualidade Total (TQC)
- Melhoramento contínuo (KAIZEN)
- 5 “S”
- TPM (MANUTENÇÃO)

- CCQ próprio da empresa
- Outros. (favor especifique):

15) O cliente (Honda) oferece algum tipo de treinamento para apoiar o desenvolvimento de grupos de **NHCS** em sua empresa (fornecedora)?

- sim
- não

Se sim, de que forma ocorre o treinamento?(**marque as alternativas correspondentes**)

- treinamento nas dependências da empresa cliente Honda (MANAUS)
- treinamento na matriz da empresa cliente Honda (JAPÃO)
- o cliente (Honda) envia uma equipe técnica ao fornecedor (sua empresa)
- envio de informações por escrito
- outros (especifique)

16) Sua empresa fornece produtos para quantos clientes?

- fornece apenas para a **Honda**
- fornece para a Honda e mais 1 cliente
- fornece para a Honda e mais 2 clientes
- possui acima de 3 clientes
- outros. (especifique):

ANEXO 4

TABELA DAS EMPRESAS FORNECEDORAS HONDA EM MANAUS

INSC. CNPJ: 07.519.931/0001-81
 INSC. SUF: 20.1136.01-5
 EMPRESA: **CORPRINT DA AMAZ. GRÁFICA E EDITORA LTDA**
 END: Av. Abiurana, 1.149 – Distrito Industrial
 INICIO DAS ATIVIDADES: Janeiro de 2007
 AREA CONSTRUIDA:
 MÃO-DE-OBRA: 224

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-010

AREA DO TERRENO:
 INVEST. FIXO: US\$ 2,595.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

48192000 CAIXAS E CARTONAGEM, DOBRÁVEIS DE PAPEL E PAPELÃO
 49111010 MANUAL TÉCNICO IMPRESSO
 49111090 IMPRESSO PUBLICITÁRIO E CATÁLOGO COMERCIAL
 49019900 LIVRO
 49119900 CAPA E CONTRACAPA PARA CD

INSC. CNPJ: 84.657.907/0001-18
 INSC. SUF: 20.0785.01-0
 EMPRESA: **DENSO INDUSTRIAL DA AMAZÔNIA LTDA**
 END: Av. Buriti, 3.600 – Distrito Industrial
 INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Agosto de 1994
 ÁREA CONSTRUIDA: 1.000 m2
 MÃO-DE-OBRA: 500

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-000

ÁREA DO TERRENO: 1.000m2
 INVEST.FIXO: US\$ 15,883.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84148031 COMPRESSOR PARA CONDICIONADOR DE AR de pistão ("standard")
 84119000 ESTATOR PARA GERADOR (ALTERNADOR) PARA CICLOMOTORES standard
 84158210 CONDICIONADOR DE AR PARA CAMINHÕES E UTILITÁRIOS com capacidade inferior ou igual a 30.000
 85115010 DINAMOS E ALTERNADORES P/MOTOR EXPLOSAO/DIESEL
 85115090 GERADOR (ALTERNADOR/DÍNAMO) PARA CICLOMOTOR alternador (componente)
 85118020 REGULADOR DE VOLTAGEM PARA MOTOR DE COMB. por explosão (para veículo de duas rodas)
 85118090 DISPOSITIVO DE IGNIÇÃO POR DESCARGA standard (para veículo de duas rodas)
 85119000 ROTOR PARA GERADOR (ALTERNADOR) PARA CICLOMOTORES standard
 90328925 UNIDADE DE CONTROLE DE INJEÇÃO ELETRÔNICA

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001 E 14001

INSC. CNPJ: 02.672.357/0001-41
 INSC. SUF: 20.0813.01-3
 EMPRESA: **FCC DO BRASIL LTDA**
 END: Rua Mogno, 11 – Distrito Industrial

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-170

MÃO-DE-OBRA: 205

INVEST. FIXO: US\$ 20,797.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84836011 EMBREAGEM PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS, TRICICLOS de disco de fricção

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001 E 14.001

INSC. CNPJ: 04.161.047/0001-98
 INSC. SUF: 20.0926.01-2
 EMPRESA: **KEIHIN TECNOLOGIA DO BRASIL LTDA**
 END: Avenida Torquato Tapajós, 8.003 - Tarumã
 MÃO-DE-OBRA: 480

CIDADE: Manaus

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CEP: 69.048-660

INVEST. FIXO: US\$ 50,139.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84099113 CARBURADOR PARA MOTORES À EXPLOSAÇÃO standard
 84099190 PARTES E PEÇAS FUNDIDAS P/CICLOMOTORES,MOTONETAS,MOT.,TRICICLOS E QUADRICICLOS

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001 E 14.001

INSC. CNPJ: 05.299.463/0001-10
 INSC. SUF: 20.1021.01-3
 EMPRESA: **MITSUBA DO BRASIL LTDA**
 END: Av. Max Teixeira, 100 - Flores
 MÃO-DE-OBRA: 55

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.058-415
 INVEST. FIXO: US\$ 1,248.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

87141900 MOTOR DE PARTIDA PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

INSC. CNPJ: 04.944.068/0001-80

INSC. SUF: 20.0983.01-6

EMPRESA: **MUSASHI DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Av. Flamboyant, 931 – Distrito Industrial

ÁREA CONSTRUIDA: 250 m2

MÃO-DE-OBRA: 326

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-000

ÁREA DO TERRENO: 250 m2

INVEST. FIXO: US\$ 10,383.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84834010 CONJUNTO EIXO DE TRANSMISSÃO PARA VEÍCULOS DE DUAS RODAS standard

87141900 VIRABREQUIM, BIELA E EIXO DO PEDAL DE PARTIDA PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS, standard

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001 e 14001

INSC. CNPJ: 01.535.521/0001-06

INSC. SUF: 20.0077.01-5

EMPRESA: **AÇOS DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Matrinxã, 622 – Distrito Industrial

MÃO-DE-OBRA: 96

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-150

INVEST.FIXO: US\$ 12,423.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

72122090 LAMINADO DE FERRO AÇO EM FITA, TIRA, CHAPAS galvanizado

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001 E 14.001

INSC. CNPJ: 01.571.899/0001-65

INSC. SUF: 20.0803.01-8

EMPRESA: **IFER DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Av. Buriti, 5940 - Bloco 02 Cj. 05 – Distrito Industrial

INÍCIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Outubro de 1996

ÁREA CONSTRUIDA: 900 m2

MÃO-DE-OBRA: 522

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-000

ÁREA DO TERRENO: 1.000m2

INVEST.FIXO: US\$ 17,537.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

72089000 OBRAS DE FERRO AÇO (PEÇAS ESTAMPADAS) módulos diversos

73089090 OUTRAS CONSTRUCOES E SUAS PARTES,DE FERRO FUNDIDO

84159000 GABINETE METÁLICO para condicionador de ar

84731090 PARTES E ACESS.DE MÁQUINAS DE ESCREVER

95069100 BICICLETA ERGOMÉTRICA standard

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 14.001

INSC. CNPJ: 08.470.524/0001-58

INSC. SUF: 20.1230.01-1

EMPRESA: **MANGELS COMPS. DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Alfeneiro, 249 – Distrito Industrial

INÍCIO DAS ATIVIDADES: 2009

MÃO-DE-OBRA: 22

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-520

INVEST. FIXO: US\$ 9.632,000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

72089000 LAMINADO DE FERRO AÇO EM FITA, TIRA, CHAPA

73269000 PEÇAS ESTAMPADAS DE FERRO OU AÇO PARA FINS INDUSTRIAIS

INSC. CNPJ: 04.414.488/0001-54

INSC. SUF: 20.0241.01-0

EMPRESA: **METALFINO DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Ipe, 194 - Distrito Industrial

INÍCIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Janeiro de 1985

ÁREA CONSTRUIDA: 1.934 m2

MÃO-DE-OBRA: 276

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-100

ÁREA DO TERRENO: 12.839 m2

INVEST. FIXO: US\$ 5,126.979

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84099990 SUPORTE DO MOTOR PARA VEÍCULOS AUTOMOTOR standard

87089990 TAMPA DO TERMOSTATO PARA VEÍCULOS AUTOMOTOR standard

87141900 SAPATA DO FREIO PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

87141900 PARTES E PEÇAS EM ALUMÍNIO INJETADO para duas rodas, triciclos e quadriciclo

87141900 PARTES E PEÇAS EM CHUMBO FUNDIDO para duas rodas, triciclos e quadriciclo

87089990 SISTEMA PASSAGEM DE ÁGUA PARA VEÍCULOS AUTOMOTOR standard

87089990 CONJUNTO TAMPA LATERAL DIREITA PARA VEÍCULOS AUTOMOTOR standard

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 34.505.214/0001-31

INSC. SUF: 20.0457.01-2

EMPRESA: **METALÚRGICA SATO DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Av. Buriti, 5593 - Distrito Industrial

INÍCIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Junho de 1989

MÃO-DE-OBRA: 292

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-110

INVEST.FIXO: US\$ 12,652.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

73269000 OBRAS DE FERRO AÇO (PEÇAS ESTAMPADAS) diversos
86169900 PEÇAS ESTAMPADAS DE CHAPAS, PELÍCULAS OU TIRAS METÁLICAS

INSC. CNPJ: 23.007.560/0001-73

INSC. SUF: 20.0389.01-7

EMPRESA: **REFLECT INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

END: Av. Buriti, 4.087 – Distrito Industrial

INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Setembro de 1988

ÁREA CONSTRUIDA: 580 m2

MÃO-DE-OBRA: 224

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-000

ÁREA DO TERRENO: 800 m2

INVEST. FIXO: US\$ 2,595.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

87141900 ESPELHO RETROVISOR para veículos de duas rodas e PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 10.310.057/0001-40

INSC. SUF: 20.1259.01-0

EMPRESA: **SAWEM USINAGEM DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Evaristo Faustino, 25 – Col. Santo Antonio

INICIO DAS ATIVIDADES: Julho de 2010

MÃO-DE-OBRA: 25

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.093-015

INVEST. FIXO: US\$ 1,737,000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

73182900 Peças metálicas formatadas por usinagem para motocicletas.

INSC. CNPJ: 02.499.629/0001-53

INSC. SUF: 20.0805.01-0

EMPRESA: **SCORPIOS DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Javari, 1.680 – Galpão 2 – Distrito Industrial

MÃO-DE-OBRA: 400

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-110

INVEST. FIXO: US\$ 4,943.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

87141900 CAVALETE LATERAL/CENTRAL PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

87141900 PEDAL DO FREIO PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

87141900 CONJUNTO SUPORTE SUPERIOR DO AMORTECEDOR standard

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 02.422.460/0001-33

INSC. SUF: 20.0786.01-6

EMPRESA: **SODÉCIA DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Balata, 268 Sala 02 – Distrito Industrial

ÁREA CONSTRUIDA: 3.000 m2

MÃO-DE-OBRA: 294

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-050

ÁREA DO TERRENO: 10.000 m2

INVEST. FIXO: US\$ 7,679.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

CAVALETE CENTRAL, GARFO TRAZEIRO, SUPORTE METÁLICO, GUIDÃO, TUBO DA GARUPA E PEDALEIRA

87141900 CENTRAL PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

87141900 PARTES E PEÇAS SOLDADAS/PINTADAS PARA VEÍCULOS DE DUAS RODAS

OBS. (1): EMPRESA SUCESSORA DA IND. DE ACESS. E COMPS. METÁLICOS DA AMAZÔNIA LTDA

(2): EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 02.998.356/0001-91

INSC. SUF: 20.1107.01-5

EMPRESA: **SOLTECO TECNOLOGIA DE CORTES LTDA**

END: Av. Cupiuba, 162 - Lote 351 – Distrito Industrial

MÃO-DE-OBRA: 180

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-060

INVEST. FIXO: US\$ 2,341.240

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

87141900 OUTRAS PARTES E ACESS.P/MOTOCICLETAS INCL.CICLOMOTORES

INSC. CNPJ: 04.590.028-/0001-87

INSC. SUF: 20.1002.01-9

EMPRESA: **TECAL ALUMÍNIO DA AMAZÔNIA LTDA**

END.: Rua Bambuzinho, 831 – Distrito Industrial II

MÃO-DE-OBRA: 79

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-351

INVEST. FIXO: US\$ 8,327.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

76012000 LIGAS DE ALUMINIO EM FORMA BRUTA

INSC. CNPJ: 08.014.346/0001-50

INSC. SUF: 20.1201.01-1

EMPRESA: **3M MANAUS IND. DE PRODS. QUÍMICOS LTDA**

END: Av. Cosme Ferreira, 12.040 – Col. Antonio Aleixo

INICIO DAS ATIVIDADES: Dezembro de 2007

MÃO-DE-OBRA: 68

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.008-310

INVEST. FIXO: US\$ 5,653.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

35069190 FITA ADESIVA A BASE DE PLÁSTICO
 39191000 FITA ADESIVA DE POLIPROPILENO
 39199000 FITA ADESIVA DE POLIPROPILENO
 48114110 FITA ADESIVA DE PAPEL

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 02.699.552/0001-65

INSC. SUF: 20.0675.01-0

EMPRESA: **COLORTECH DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Rua Bambuzinho, 532 - Distrito Industrial

ÁREA CONSTRUÍDA: 6.000 m2

MÃO-DE-OBRA: 25

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.089-030

ÁREA DO TERRENO: 9.000 m2

INVEST. FIXO: US\$ 981,000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

39021010 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA polímero de propileno ou de outra forma
 39031110 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA polímero de estireno
 39032000 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA polímero de estireno
 39033010 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA polímero de estireno
 39069011 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA polímero acrílico
 39071011 MATÉRIA PLÁSTICA EM SUA FORMA PRIMÁRIA, poliacetais, outro poliéster e resina
 39072012 MATÉRIA PLÁSTICA EM SUA FORMA PRIMÁRIA poliacetais, outro poliéster e resina
 39074000 MATÉRIA PLÁSTICA EM SUA FORMA PRIMÁRIA poliacetais, outro poliéster e resina
 39081023 RESINA TERMOPLÁSTICA EXTRUDADA poliamida

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 00.819.673/0002-59

INSC. SUF: 20.1222.01-9

EMPRESA: **COSMOSPLAST IND. COM. PLÁSTICOS LTDA**

END: Rua Rio Jaguarão, 896 - Distrito Industrial

INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: 2008

ÁREA CONSTRUÍDA: 200 m2

MÃO-DE-OBRA: 160

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-831

ÁREA DO TERRENO: 400 m2

INVEST.FIXO: US\$ 4,960.476

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

39269090 PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO pelas para discos, fitas e suportes

INSC. CNPJ: 04.454.120/0001-10

INSC. SUF: 20.0135.01-5

EMPRESA: **MASA DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Av. Solimões, 805 - Distrito Industrial

INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Agosto de 1978

ÁREA CONSTRUÍDA: 21.000 m2

MÃO-DE-OBRA: 956

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-200

ÁREA DO TERRENO: 79.000 m2

INVEST. FIXO: US\$ 59,735.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

85299020 PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO gabinete para aparelhos de áudio e vídeo
 39258000 ARTIGO DE MATÉRIA PLÁSTICA PARA APETRECHAMENTO DA CONSTRUÇÃO telha
 87141900 PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO peças para veículo de duas rodas

OBS: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9002, 14.001 E 18.001

EMPRESA SUCESSORA DA MULTIBRAS DA AMAZÔNIA S.A E DA FLEXTRONICS MANAUS LTDA

INSC. CNPJ: 04.350.484/0001-50

INSC. SUF: 20.0113.01-1

EMPRESA: **SPRINGER PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA S.A**

END: Rua Balata, 3 - Distrito Industrial

INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Junho de 1977

ÁREA CONSTRUÍDA: 8.652 m2

MÃO-DE-OBRA: 478

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-050

ÁREA DO TERRENO: 25.000 m2

INVEST. FIXO: 4,861.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

39231000 CAIXAS,CAIXOTES,ENGRADADOS,ARTIGOS SEMELHANTES DE PLÁSTICO
 39269090 PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO gabinete para discos, fitas e suportes

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 08.996.956/0001-05

INSC. SUF: 201.238.01-2

EMPRESA: **DAIDO IND. CORRENTES DA AMAZÔNIA LTDA**

END: Av. Solimões, 1825 - Distrito Industrial

MÃO-DE-OBRA: 34

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-200

INVEST. FIXO: US\$ 15,958.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

73151210 CORRENTE DE TRANSMISSÃO PARA CICLOMOTORES, MOTONETAS, TRICICLOS E QUADRICICLOS
 73151210 CORRENTE DE TRANSMISSÃO DO COMANDO DE VÁLVULAS DO MOTOR, DE AÇO P/CICLOMOTORES

INSC. CNPJ: 09.241.710/0001-88
 INSC. SUF: 20.1247.01-1
 EMPRESA: **FEDERAL MOGUL IND. DE AUTOPEÇAS LTDA**
 END: Avenida dos Otis, 235 – Distrito Industrial
 MÃO-DE-OBRA: 238

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-842
 INVEST. FIXO: US\$ 13,958.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 85122011 FAROIS P/AUTOMOVEIS E OUTS.CICLOS
 85122022 LUZES INDICADORAS DE MANOBRAS P/AUTOMÓVEIS E OUTROS CICLOS

INSC. CNPJ: 07.379.546/0001-44
 INSC. SUF: 20.1131.01-3
 EMPRESA: **HONDA LOCK DO BRASIL LTDA**
 END: Rua Raimundo Nonato de Castro, 490 – Santo Agostinho
 MÃO-DE-OBRA: 80

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.036-790
 INVEST. FIXO: US\$ 4,769.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 83012000 FECHADURAS, TRAVAS E BLOQUEADOR DE METAIS COMUNS, PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES

INSC. CNPJ: 05.213.262/0001-58
 INSC. SUF: 20.1016.01-0
 EMPRESA: **NIPPON SEIKI DO BRASIL LTDA**
 END: Rua Palmeira do Miriti, 121 – Distrito Industrial
 MÃO-DE-OBRA: 138

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-215
 INVEST. FIXO: US\$ 10,275.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 87141900 PAINEL DE INSTS. COMPLETO PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard
 90299010 PARTES E ACESS.P/INDICADORES DE VELOCIDADE/TACOMETROS
 87141900 MEDIDOR DE COMBUSTÍVEL, VELOCIMETRO DO PAINEL, PARTES E PEÇAS INJETADAS PLÁSTICAS
 (carcaça inferior e superior e visor do painel de instrumento)

OBSERVAÇÃO: EMPRESA CERTIFICADA COM NBR ISSO 9001 e 14001

INSC. CNPJ: 01.771.241/0001-05
 INSC. SUF: 20.0175.01-7
 EMPRESA: **NISSIN BRAKE DO BRASIL LTDA**
 END: Av. Oitís, 534 – Distrito Industrial
 MÃO-DE-OBRA: 493

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-842
 INVEST. FIXO: US\$ 56,818.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 87141900 CONJUNTO CALIPER PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard
 87141900 PAINEL DO FREIO PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS traseiro e dianteiro
 87141900 CONJUNTO DO CILINDRO MESTRE, FLANGE DE FIXAÇÃO DA RODA, CONJUNTO SAPATA DO FREIO

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001 E 14.001

INSC. CNPJ: 04.012.043/0001-48
 INSC. SUF: 20.0203.01-0
 EMPRESA: **SHOWA DO BRASIL LTDA**
 END: Rua Rio Quixito, 1376 – Distrito Industrial
 INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Novembro de 1981
 ÀREA CONSTRUÍDA: 5.809 m2
 MÃO-DE-OBRA: 930

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-831
 ÀREA DO TERRENO: 31.390 m2
 INVEST. FIXO: US\$ 124,752.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 87141900 CILINDRO INTERNO DO AMORTECEDOR PARA VEÍCULO DUAS RODAS standard;
 87141900 PARTES E PEÇAS PARA VEICULOS DE DUAS

OBSERVAÇÃO: EMPRESA RE-CERTIFICADA NBR ISO 9001

INSC. CNPJ: 08.962.294/0001-44
 INSC. SUF: 20.1249.01-4
 EMPRESA: **SUMIDENSO DA AMAZÔNIA IND. ELÉTRICAS LTDA**
 END: Rua Abelardo Barbosa, 320 – Aleixo
 MÃO-DE-OBRA: 260

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.060-100
 INVEST. FIXO: US\$ 3,595.864

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 85443000 JOGOS DE FIOS P/VELAS DE IGNIÇÃO E OUTROS FIOS PARA VEÍCULOS

INSC. CNPJ: 04.777.862/0001-86
 INSC. SUF: 20.1020.01-7
 EMPRESA: **LEAKLESS DO BRASIL LTDA**
 END: Av. Buriti, 3585 – Distrito Industrial
 DIRETOR RESIDENTE/CONTATO: **Tomoharu Kiryu**
 MÃO-DE-OBRA: 71

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**
 CIDADE: Manaus
 CEP: 69.075-000
 INVEST. FIXO: US\$ 1,022.000

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)
 84841000 JUNTA DE VEDAÇÃO MECÂNICA PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard
 84842000 JUNTA DE VEDAÇÃO MECÂNICA PARA VEÍCULO DE DUAS RODAS standard

INSC. CNPJ: 57.014.862/0001-48

INSC. SUF: 20.1271.01-0

EMPRESA: **MANN + HUMMEL BRASIL LTDA.**

END: Rua Rio Jaguarão, 896 – Vila Buriti

INICIO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: Outubro de 2008

MÃO-DE-OBRA 44

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

84213100 FILTROS DE ENTRADA DE AR P/MOTORES A EXPLOSAO/DIESEL

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.072-055

INVEST. FIXO: US\$ 3,288.000

INSC. CNPJ: 08.026.453/0001-07

INSC. SUF: 20.1304.01-5

EMPRESA: **CORNETA IND. DE AUTO-PEÇAS DA AMAZ. LTDA**

END; Rua Acará, 200 – Distrito Industrial

DIRETOR RESIDENTE/CONTATO: **Rubens Elizeu de Souza**

INICIO DAS ATIVIDADES: Janeiro de 2010

MÃO-DE-OBRA: 24

N C M DESCRIÇÃO SEGUNDO O CÓDIGO DO PRODUTO (TABELA PADRÃO)

87141900 PARTES E PEÇAS USINADAS PARA CICLOMOTORES, MOTONETAS, MOTOCICLETAS, TRICICLOS E QUADRICICLOS.

SITUAÇÃO: **PRODUZINDO**

CIDADE: Manaus

CEP: 69.075-030

INVEST. FIXO: US\$ 1,212.000

Fornecedores Honda

Fonte: (SITE OFICIAL SUFRAMA, 2012) – ADAPTAÇÃO DO AUTOR.