

## **Fernanda Aparicio**

Pois, muito boa tarde a todos.

Eu não quero maçar-vos muito, apenas quero trazer um caso, foi isso que me pediram, é o caso é da Mitsubishi Fuso Truck Europe, que caso não saibam é de facto uma empresa do grupo da Daimler. É uma empresa do grupo da Daimler que tem, no fundo, a casa mãe também sediada no Japão, e da Mitsubishi não tem muito hoje, já não tem nada a bem dizer, apenas uma historia que lhe deu origem, isso faz parte da empresa.

O que me foi colocado aqui, obviamente, é para falar da fábrica e o que nós passámos na fabrica. Eu sou responsável dos recursos humanos e gostaria de dizer que sou uma mulher das ciências humanas. Eu sou psicóloga e como devem calcular com os meus 51 anos, e cerca de 30 de experiência, cada vez mais acredito nas pessoas. Logo, estou á frente de um projecto que, obviamente, são as pessoas que lhe dão sentido. E é com as pessoas que eu tenho que trabalhar. E, nos últimos anos acreditem, que se não fossem a minha crença, convicção e paixão, não teriam sido tempos fáceis, como aliás não vão ser. Penso eu, no futuro.

E o que vos trago é o caso de uma pequena fábrica, que existe no centro de Portugal, no Tramagal em Abrantes, que dada a natureza da sua produção, neste momento funciona a um turno. Tem capacidade para dois turnos, para fornecer num turno 15 mil unidades, já vamos ver qual é o nosso produto, e a dois turnos 30 mil unidades ano, obviamente. É uma fabrica que para tal, neste momento está, e vamos ver numa fase de algum crescimento. De algum crescimento se acreditarmos no futuro, porque no passado muitos se calhar teriam decidido fechar a fabrica.

Como devem calcular eu não trouxe por acaso a variação do volume de produção ao longo dos anos, mas eu só gostaria que se dedicassem aos últimos anos, 8, 9 e 10. Vou enfatizar mais, porque é isto que interessa.

Nós em 2008 estávamos a produzir cerca de 11 mil unidades, ou seja estávamos a trabalhar para crescer, e a verdade é que aconteceu uma crise que afectou o mundo e que Portugal não ficou indiferente. E, essa crise, levou-nos 11 mil toneladas para, atenção eu arredondei, 2968 ou seja cerca de 3000 unidades, e agora imaginem o que é em termos estratégicos de recursos humanos. Temos uma organização, uma fábrica que de facto está a produzir a 11 mil unidades, com obviamente uma natureza, uma estrutura, uma infra-estrutura humana, e de repente tem de descer para 3000. Isto é drástico. Nós somos uma pequena fábrica do mundo da Daimler. É bom que digamos assim. Pequena mas Importante. Pequena, mas estratégica, porque nós produzimos para a Europa e a nossa proximidade dos mercados europeus, e também do continente africano, dá-nos de facto algum peso estratégico. Dá-nos, se formos capazes todos, e quando digo todos somos todos, de transmitir, de facto, e de sermos capazes de imprimir esse ritmo para dentro do grupo. Ou seja, entramos naquilo a que se chama a competitividade intragrupo.

Eu não me vou alongar, vou dar um caso. Portanto, tínhamos 3000 mil unidades, como devem calcular isto exigia medidas urgentes, não era previsível, de propósito tive para vos pôr ali o que estava estimado, mas achei que era desolador, e portanto não coloquei. Ali é o real, mas não era para isso que estávamos preparados, era para continuar a crescer, logo tínhamos um quadro de pessoal, que tinha na altura, imaginando, 450 em média trabalhadores. 3000 mil unidades, precisaríamos de metade, certo, mais ao menos 200, 210, 230. O que fazer? Foi este o desafio da minha administração, foi este o desafio de todos nós no Tramagal. Tivemos que trabalhar afincadamente num plano estratégico e decidir, de facto, o que é que vamos fazer no futuro? De facto, o que é que o futuro nos vai dar? Incerto bem sei, mas temos projectos. Podem ver que os nossos projectos para o futuro existiam e continuam a existir, temos realmente como podem ver ali, dois **WD** temos carros para sair, Todo-o-Terreno, temos modelos para refrescar, para lançar, temos mercados para conquistar, temos inclusivamente um projecto pioneiro da construção do tal veículo eléctrico, o híbrido que já construímos, está em teste no Reino Unido. Portanto, tínhamos projectos para o futuro, um caminho faz-se

caminhando. Há uma estratégia curto, a médio e a longo prazo. Nós tínhamos futuro, o presente é que era ameaçador. Era assustador. O que fazer? Pois é, havia algumas alternativas estratégicas na altura que nos colocaram. Eu tentei sintetizar ou realmente mantínhamos o número de colaboradores, porque precisávamos deles no futuro, ou seja, eu só estou a falar na dimensão obviamente dos recursos humanos, não estou a falar nas outras dimensões que são necessárias para fazer face obviamente a uma realidade como esta. Só estou a falar porque foi isso que me pediram, daquilo que fizemos em termos de recursos humanos. Então haveria uma questão: ou mantínhamos os colaboradores, formávamos, apostávamos, desenvolvíamos, isto tem um custo, tínhamos que convencer alguém para isto, ou tínhamos que fazer ajustamentos de mão de obra e fazíamos despedimentos, o que também foi um cenário completamente colocado fora de questão devido ao futuro, ou então íamos adoptando modos de sobrevivência, consoante os anos, e consoante as dificuldades. Como devem calcular, foram aqueles dois cenários, o primeiro e o último que decidimos. Claro que teve um custo, esperemos que esse custo, venha a evidenciar-se como bastante positivo.

Os trabalhadores, aqui não estou a apostar numa identidade a convite sindical, não estou de maneira nenhuma a fazer género, como devem de calcular. Um projecto, eu disse no início é todos nós. Reparem, a Mitsubishi é uma fábrica que monta canterers, um pequeno veículo automóvel em termos comerciais, pequeno dentro do segmento dos camiões, obviamente que faz vários modelos da canter e, portanto, recebe peças de todo o mundo. Destina-se ao mercado europeu, obviamente também tem futuro em África, assim pensamos, mas, ele depende do mundo inteiro, mas depende, não só a fábrica, mas também, das pessoas, e como eu disse era preciso que as pessoas acreditassem e fizessem acreditar nesse projecto. Portanto, somos todos, e os trabalhadores tiveram sem dúvida um peso determinante no caminho que na altura decidimos, em conjunto, traçar, travar e que eles nos acompanharam. Sem eles não era possível estarmos hoje aqui a falar da Mitsubishi. Ou seja, a crise não vou detalhar, em 2009, e para vocês perceberem o que é que de imediato nós tivemos que fazer, obviamente, nós, se tínhamos futuro se tínhamos projectos, tínhamos

que apostar na qualificação dos nossos trabalhadores. Era determinante. Não verificar ou eu posso-vos dizer, que nós tivemos 100 dias de não trabalho, o que significa que esses 100 dias tinham que ser trabalhados para que pudéssemos ter, de facto, a formação, desenvolvessemos. Eu tinha uma população em que 80% das pessoas não tinham o 9º ano de escolaridade, não tinham sequer as qualificações básicas para poderem crescer numa fábrica que tinha que se mostrar ao mundo como competitiva, porque de teria que adoptar todas as políticas da Daimler se não, não conseguia vencer. Ao trabalhador, ao colaborador exigia-se portanto, capacidade de acompanhamento e de desenvolvimento nesse projecto. Tínhamos que lhe dar o básico. De facto, tivemos que adoptar num processo de lay-off obviamente, mas com formação, no qual o trabalhador não viu comprometido em nada a sua remuneração, porque a empresa compensou a parte que eles teriam perdido. É algo mais de detalhe, mas depois poderemos explicar, e assim eu consegui que no final do ano 2009, tivesse na minha organização 95% das pessoas qualificada.

Hoje, em 2011, que tivemos que apostar na flexibilidade, na bolsa de horas, banco de horas, o que lhe quiserem chamar. Não era possível de outra maneira, não era possível caminhar em frente se os trabalhadores não tivessem tido a noção, a consciência. Claro que teve de ser através de comunicação, de transparência. Teve de se criar clima de confiança, tivemos que envolver as pessoas, é uma pequena fabrica, tem vantagens e desvantagens. Para a comunicação tem vantagens, correcto tem muitas vantagens, obviamente tivemos que apostar nestes conceitos de negociação individual bem sei, mas eu comecei por dizer que não era advogada, mas sim psicóloga e portanto apostando na comunicação, no diálogo, na negociação e no papel que todos temos, inclusive os sindicatos, num processo de evolução, de manutenção de postos de trabalho e de continuidade da fabrica. Obviamente tivemos como podem calcular, 88.436 mil horas de formação o que deu, uma média, por pessoa, de 250 horas e tivemos 100% de adesão de um banco de horas, que obviamente que tinha as suas regras, mas que nos permitiu no 2º ano negociar, porque a crise continuava, porque as variação no volume de produção, as flutuações do mercado continuavam e implicavam que nós continuássemos estes

conceitos que tinham sido desenvolvidos e implementados. Obviamente para fazermos uma negociação de continuarmos numa aposta na formação, com a aposta na flexibilidade, a aposta de novos projectos para garantir a competitividade interna, e a negociação individual de redução dos tempos. Foi 10% do tempo dos trabalhadores, porque nós tivemos muito tempo parados e não havia já formação que colmatasse ou sequer fosse suficiente. Porque, estar dias e dias sem formação, o trabalhador, todos nós acabamos por querer perceber qual é a utilidade da formação, e nós também não damos formação por dar. É a nossa característica. Damos formação de que julgamos ser a necessária. Obviamente que aqui baixou imenso a formação. Passámos para 5826 horas, uma média de 18 horas por pessoa. Novamente negociámos uma nova bolsa de horas. Ou seja, os trabalhadores estavam conscientes da importância desta flexibilidade para que nós pudessemos dar internamente ao mundo Daimler, a ideia de que éramos um grupo coeso, sólido, flexível e em que eles pudessem apostar. É esse o caminho. Foi essa a nossa estratégia. Em 2011 os volumes continuam a baixar. Nada do que tínhamos previsto e continuamos na formação, que suporta projectos que estamos a implementar no mundo Daimler, com novas formas de funcionarmos no chão da fábrica. Projectos que nós temos de filosofia fabril. Estamos a apostar obviamente, no lançamento do novo modelo, temos que dar formação às pessoas, projectos de melhoria contínua, gradual, e portanto estamos, de facto, a apostar nesses projectos e também a inovar a fábrica, a investir na fábrica, a introduzir sempre melhorias nos postos de trabalho, sempre melhorias na qualidade de vida e nas condições da própria fábrica. Claro que também fizemos a negociação da bolsa de horas.

Eu só coloquei aqui este boneco para perceberem que quando negociámos a bolsa de horas pensávamos que as pessoas teriam 5 dias de paragem, é só para isso que ponho o boneco, 40 horas, 5 dias, ou seja aquilo que negociámos foi a um máximo, a um tecto máximo de 5 dias 40 horas, mais menos, mas não podemos esquecer, que em 2011 mais coisas aconteceram, e houve um tsunami no Japão. Nós recebemos peças de todo o mundo, e também recebemos peças do Japão. Não é caro colega da Toyota? E claro que nós temos que parar,

e todos, todos os meses eu tenho parado, não consigo ainda dizer-vos hoje quanto tempo vou parar. O tsunami no Japão, afectou-nos de uma maneira inconcebível. Houve fábricas no Japão, nossos fornecedores de peças que fecharam, desapareceram do mapa. Caramba como é que nós vencemos esta dificuldade?

Reparem, no início negoceiam um banco de horas, com um pressuposto, mas em março, abril eu sou confrontada com novas. Eu fábrica, eu recursos humanos, eu que no fundo estive neste projecto, com a administração sempre, enfim de comunicação de transmissão de informação para que não haja dúvida, para que o trabalhador possa confiar em todos nós, mas de facto, temos dado problemas complicadíssimos, estamos a parar de um momento para outro, na 6<sup>a</sup> feira, ontem, 5<sup>a</sup> feira perdão, eu cancelei, o sábado, amanhã, eu cancelei a 2<sup>a</sup> feira. Eu não tenho peças a chegar, isto vai para o banco de horas, mas não foi os princípios que eu negocieei, entendem? Há aqui algo que temos de fazer em conjunto e que fizemos e que só foi possível porque os trabalhadores confiam e acreditam e querem garantir os seus postos de trabalho. Querem garantir a continuidade desta fábrica no Tramagal, querem duplicar a produção que está previstas em 2013, 2014. Duplicando a produção, o nosso quadro passa a duplicar, ou seja teremos 700 postos de trabalho. Queremos, todos, ir nesse caminho. Não sabemos se vamos conseguir, porque o mundo é incerto, mas é nesse caminho que nós todos estamos a apostar. É nesse caminho que nós todos a traçar, a trilhar. Portanto obviamente, que isto só se passa, só se consegue, não é nenhum milagre, isto não é nada transcendente. Eu comecei com alguma humildade dizendo que isto é um caso e vale o que vale e tem muitas noções e muitos detalhes, que eu não estou a explicar, porque o objectivo não será certamente esse. Eu tornar-me-ia aqui uma chata e a vender a nossa fábrica. Não é isso, mas é tentar perceber quais foram os pressupostos que nos têm dirigido e que nos dirigiram em 2009, por um caminho que nós sabíamos que tinha de ser este, senão não teríamos futuro, entendem? Na altura trilhámos, fizemos o plano estratégico da nossa fábrica, e ao fazê-lo tudo isto ficou delineado em pilares estratégicos que nós estamos, todos os dias, a tentar executar, na prática, a implantar, mas que tem sempre surpresas, ou seja, nada é

como foi negociado, nada é como foi quando foi previsto, entendem? Nada é nesse sentido, mas só se conseguiu porque nós todos acreditámos que as dificuldades se poderiam transformar em desafios. Sem isso não estaríamos aqui hoje, porque como a fabrica passa de 11 mil para 3 mil era fácil fazer uma cruz e ela desaparecer do mapa, correcto. Era muito fácil, mas nós não quisemos. Nós, todos os trabalhadores, não quisemos.

Há um lançamento de uma nova década, em que estão a apostar em nós, e que já estão a acreditar e que nos estão a dar volumes, e que nos estão de facto a depositar. Todos os dias estamos a conquistar terreno dentro da Daimler nesse sentido e, portanto, só temos que continuar a acreditar. Nós, todos temos um slogan lá dentro, é: quem é Mitsubishi Fuso Truck Europe é realmente um valor inestimável para todos nós, todos, todos, desde a comunidade onde está inserida, começa por aí. Ou se calhar termina aí. A clientes, a fornecedores, a trabalhadores, todos e o compromisso, envolvimento de todos é importante. Isso só é importante com comunicação, com dialogo, com negociação. Essas são as ferramentas em que sempre acreditei, e hoje, cada vez mais acredito. É muito difícil eu sei, mas são as nossas ferramentas de trabalho e ninguém nos disse que a tarefa era fácil. Ninguém nos disse. Ela é difícil, mas tem sido essa a nossa crença, tem sido esse o nosso caminho.

Obviamente que é por isso que lançámos no mês passado este bonito modelo, o novo modelo. Lançámos em outubro. É por isso que esta marca se mantém e que eu quero acreditar. Que haja as dificuldades que houverem, que nós sejamos todos capazes de dialogar. É só isso. De dialogar com pontos comuns, com pontos diferentes, com ideais, com os sonhos.

Eu acabo esta comunicação dizendo: a minha mãe ensinou-me, que o mundo era muito de princesas, de fantasia, mas ela enganou-me redondamente. Não é nada disso. O mundo não é essa fantasia que nos ensinaram, o mundo é duro, mas é interessante. É desafiante e estamos cá para o vencer. Obrigada.