

## **CAPÍTULO 7**

### **O ESTUDO DE CASO NA HAME<sup>1</sup>**

#### **1. CONDICIONANTES EVOLUTIVAS DA HAME**

##### **1.1. ORIGENS DA HAME: INSTALAÇÃO EM PORTUGAL DE UM GRUPO EMPRESARIAL SUL-AMERICANO**

É no seio da estratégia de internacionalização na Europa de uma empresa sul-americana que a HAME se instala em Portugal, para produzir e comercializar peças para a indústria automóvel. A sua origem remete para a história desta indústria num país da América do Sul que, desde 1920, vê alguns fabricantes europeus e americanos instalarem-se com linhas de montagem de automóveis. Durante a II Grande Guerra Mundial presencia-se, neste país, o desenvolvimento da indústria de peças, vocacionado para alimentar o já instalado subsector de montagem a jusante e para responder ao mercado de reposição em falha devido, primeiramente, ao bloqueamento do mercado europeu e, posteriormente, ao esforço de guerra a que o parque industrial norte-americano estava votado. É neste contexto que surge, em 1951, a empresa-mãe com o objectivo de substituir as importações. Durante as décadas de 60 e 70 do século XX, criam-se várias fábricas produtoras de peças automóveis no país, constituindo-se o grupo empresarial, do qual a HAME faz actualmente parte. O ano de 1970 marca o início das exportações do grupo. A estratégia de internacionalização do grupo intensifica-se nas duas décadas seguintes, respectivamente com a criação de uma empresa de comercialização nos EUA e com a constituição da empresa portuguesa. O grupo posiciona-se, a partir de meados da década de 1990, como o maior produtor de peças para a indústria automóvel da América do Sul. Era composto por 23 fábricas, espalhadas pelo Brasil, Portugal, Argentina e EUA, mantendo entrepostos comerciais na Alemanha e EUA e escritórios comerciais no Uruguai e Irlanda, produzindo uma enorme diversidade de produtos e exportando para mais de 90 países.

---

<sup>1</sup> Tal como para o caso da LUME, este capítulo é elaborado a partir do trabalho de campo realizado na empresa durante o ano 2000, pelo que quando nele se faz referência ao momento actual, este se reporta àquela data.

A decisão de construir uma fábrica de peças de automóveis de raiz em Portugal visava responder às necessidades da empresa-mãe em ampliar a capacidade de produção e criar uma imagem de marca no mundo Ocidental, para garantir o prestígio da produção e melhorar o atendimento aos clientes europeus, de forma a possibilitar a exportação de produtos para as mais consagradas marcas europeias. Conta o responsável pela área técnica dos RH da HAME,

*esta fábrica foi um movimento defensivo para proteger a quota de mercado do grupo na Europa e mostrar aos fabricantes europeus que se tinha capacidade para ter uma fábrica na Europa, o que acabou por se conjugar com o famoso relatório do Porter sobre a importância do cluster do automóvel e atraiu o governo português, que se esforçava por trazer o investimento deste tipo para Portugal.*

A empresa portuguesa teve inicialmente dois accionistas, o grupo empresarial sul-americano e o IPE Capital<sup>2</sup>, detentores, respectivamente, de 80% e 20% do capital social da HAME. O IPE capital é um parceiro no investimento. Assume a função de controlo em relação ao clausulado do contrato de IDE,

*uma posição pura e simplesmente de investidor financeiro embora, como é evidente, tenha uma palavra a dizer sobre a gestão da casa, a aplicação dos dinheiros, as receitas e a aplicação dos fundos. A empresa-mãe tem toda a capacidade comercial, toda a capacidade de descoberta dos processos de produção, de materiais de produção, de investigação. É, digamos, a grande senhora deste projecto (administrador do IPE Capital).*

Durante um período de dois anos procedeu-se à escolha da localização, à concepção do projecto e à construção da fábrica e, simultaneamente, preparou-se a transferência de tecnologia e de saberes para Portugal, o que implicou, prossegue o administrador do IPE capital,

*que se começasse o recrutamento daquelas pessoas da primeira linha que eram consideradas chave na gestão e no fabrico, nomeadamente, directores de departamentos e pessoas para os métodos, pessoas para a ferramentaria, enfim, o núcleo inicial. Estas pessoas tiveram uma formação prolongada na empresa-mãe, depois serviram aqui de multiplicadores, de formadores, o que decorreu durante o segundo semestre de 1992, por forma a que em Maio de 1993 a fábrica arrancasse (administrador do IPE Capital).*

A fábrica foi pensada pela direcção da empresa-mãe e pelo núcleo inicial de directores portugueses, para responder às exigências de flexibilidade e qualidade dos mercados europeus e para rentabilizar o saber e experiência acumulados, desde 1951, pelo grupo. Daí, a sua organização em células produtivas, a tecnologia evoluída – em que alguns dos equipamentos foram concebidos e produzidos pela própria empresa-mãe dada a tecnologia de fabricação ser dominada

---

<sup>2</sup> Refere-se à representação do Estado português através da empresa estatal, actualmente já extinta, Investimentos e Participações Empresariais.

mundialmente por um número restrito de fabricantes que a mantêm num certo secretismo – e a aposta intensa na formação escolar e profissional dos trabalhadores.

A entrada em laboração em 1993, sob orientação e controlo da empresa-mãe, decorreu faseadamente, quer por razões tecnológicas visto que os processos utilizados na produção dos diferentes modelos de produtos possuíam características diferenciadas, quer porque a qualificação dos RH era exigente e de elevado custo, ao qual se acrescia o dos meios que teriam de ser mobilizados para se proceder ao arranque produtivo simultâneo de todos os modelos de produtos. Deste modo, os RH foram formados por etapas de acordo com um plano de formação elaborado pela empresa-mãe.

Para este processo de investimento, contribuíram, decisivamente, o PEDIP I e o PEDIP II<sup>3</sup>, bem como os programas operacionais de formação e, mais recentemente, o programa Pessoa. Na área da qualidade, a estratégia de crescimento da empresa é consagrada, em 1995, com a certificação do seu sistema de qualidade pela ISO 9002.

De um conjunto de 151 trabalhadores e uma produção diária de 17,5 milhares de peças destinadas totalmente à exportação, principalmente para os países da União Europeia, em finais de 1993, passa-se para um efectivo médio de 324 trabalhadores e uma produção diária de 106 milhares de peças em 1996, em resultado de uma estratégia de crescimento pautada pela constante ampliação da capacidade produtiva instalada e pela integração de novos produtos, mais sofisticados. Os novos processos e produtos, progressivamente introduzidos na fábrica portuguesa, eram desenvolvidos na empresa-mãe, o que aponta para uma forte relação de subordinação, que se fazia sentir em diversos domínios, como refere o administrador do IPE Capital:

*eram eles os nossos fornecedores de matéria-prima, os investigadores de novas tecnologias, os analistas de processos, dos métodos de trabalho. (...) Efectivamente, todos os processos e métodos de trabalho, o lay-out foram delineados lá [no país de origem do grupo] e depois cá foram adaptados aos nossos equipamentos, aos nossos métodos de trabalho, ao nosso pessoal. (...) quando fazíamos aqui um novo produto, esse produto já tinha sido desenvolvido, testado, experimentado, já tinha entrado em fase normal de fabrico na empresa-mãe, sido vendido pela empresa-mãe a clientes e os clientes europeus que querem esse produto vão passar a adquiri-lo aqui, portanto, há uma transferência pura de tecnologia da empresa-mãe para aqui, com as necessárias adaptações ao nosso equipamento, ao nosso pessoal, aos nossos métodos particulares.*

---

<sup>3</sup> Em ambos os PEDIP I e II, os financiamentos provieram dos subprogramas do SINDEPEDIP, nas medidas destinadas ao apoio às instalações fabris e ao equipamento produtivo e à formação.

## 1.2. AQUISIÇÃO DA HAME POR UM GRUPO MULTINACIONAL EUROPEU: DA INDEFINIÇÃO ESTRATÉGICA À TENTATIVA DE AFIRMAÇÃO NO GRUPO

Em 1997, a quota da HAME pertencente ao grupo empresarial da América do Sul é adquirida por um grupo multinacional, líder mundial na produção de peças de automóveis, permanecendo o IPE Capital como accionista.

O grupo multinacional europeu, onde a HAME foi integrada, apresentava uma actividade económica centrada no sector automóvel, no seio do qual se dedica a diferentes áreas de negócio quer no ramo industrial, quer no dos serviços. Opera no sector há 80 anos e situa-se entre os principais fabricantes internacionais de componentes de alta qualidade para o mercado automóvel (nota da organização). A sua implantação mundial é manifesta nas 39 fábricas localizadas na Europa, América e Ásia, das numerosas sociedades e licenças de fabricação, para além das redes de distribuição situadas em mais de 150 países de todos os continentes. Emprega no ano 2000 um total de 28.000 trabalhadores.

Com a estratégia de integração vertical (Des Hors, 1988, p. 40) prosseguida, o objectivo deste grupo é tornar-se um fornecedor de conjuntos completos de peças automóveis, de modo a atender às exigências crescentes dos clientes na procura de sistemas integrados.

*os clientes, no sector automóvel, cada vez querem menos fornecedores. Os fornecedores de componentes de automóveis são obrigados a juntarem-se para, em vez de três empresas fornecerem três peças diferentes, haver uma única peça conjunto destas três que seja fornecida por via de um OEM (organized equipment manufactured),*

refere o administrador do IPE Capital. A implementação desta estratégia pelo grupo multinacional passou pela aquisição de algumas das fábricas do grupo empresarial da América do Sul, que se dedicavam à produção das peças que permitiam a oferta destes sistemas integrados.

Esta fusão, entre o grupo multinacional e o sul-americano, reforçou a posição do primeiro no cenário mundial dos fabricantes de peças para automóveis ao enquadrá-lo nas tendências evolutivas decorrentes da globalização económica e do aumento da concorrência. Esta estratégia de negócio permitiu beneficiar de economias de escala, ao nível dos processos produtivos e da I&D, garantindo a sobrevivência num mercado cada vez mais exigente no binómio qualidade/preço, ou seja, marcado pelo aumento dos níveis de qualidade e pela diminuição dos preços dos produtos.

Para a empresa portuguesa, a aquisição pelo grupo multinacional europeu é perspectivada de forma favorável. Nas palavras do administrador do IPE Capital,

*é uma alteração perfeitamente lógica e bem compreendida por todos. Julgo que pode ser vantajoso para nós – empresa. (...) Evidentemente que vamos perder o impacto que a HAME teve na Europa mas, por outro lado, vamos ficar agarrados a um produto que o grupo multinacional não tinha e que vai passar a fornecer como fábrica europeia. Connosco o grupo pode chegar aos seus clientes e dizer: tem aqui o sistema, a peça A e a B e a C, etc., tudo feito por nós – sistema integrado.*

Porém, esta compra representou para a HAME dois anos de indefinição estratégica resultante do próprio reposicionamento do grupo multinacional no negócio a nível mundial. Viveu-se um período de fraco dinamismo e de alguma ambiguidade, apesar de todo o sector comercial da HAME ter sido de imediato posto sob dependência do grupo multinacional. A este propósito, um dos antigos directores de produção, actual responsável pelo planeamento estratégico, comenta

*agora é a empresa multinacional que nos encomenda o produto para produzirmos para um sistema, ainda que mantenhamos outros clientes individuais (...) que consomem apenas a nossa peça (...),*

situação reveladora das contradições vividas em virtude da fusão, na medida em que a empresa portuguesa mantém clientes já antigos, concorrentes actuais da empresa multinacional, aos quais fornece as mesmas peças que utiliza nos seus sistemas integrados.

Durante este período aperfeiçoa-se o sistema de qualidade da HAME com a certificação pela norma portuguesa ISO 9001, à qual se acrescentam certificações estrangeiras, decorrentes da sua vocação exportadora, nomeadamente a norma francesa QS-9000 e a norma alemã VDA6.1, respectivamente, em 1997 e 1998.

A partir de 1999, dado que a capacidade de produção instalada a nível internacional era ainda exígua para abastecer as necessidades de produção do grupo multinacional, desenvolvem-se um conjunto de projectos para otimizar as sinergias entre os dois grupos empresariais. Neste processo, a HAME vê a sua posição reforçada e as suas atribuições alargadas a novas actividades, particularmente no domínio técnico. O departamento de engenharia do produto da fábrica portuguesa passa a ser responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, atribuição esta até aqui assegurada, exclusivamente, pela empresa-mãe sul americana. A HAME atinge o seu principal objectivo, afirmando-se como o único fornecedor do grupo para a Europa relativamente ao seu principal produto, esperando-se atingir a mesma situação com outros produtos em 2000.

Todavia, os circuitos de distribuição e comercialização, agora centralizados na Europa, encontram-se totalmente dominados pelo grupo multinacional europeu.

Neste ano, a HAME é totalmente adquirida pelo grupo multinacional. E apesar da notória falta de informação sobre o mesmo, sobre a sua política relativamente à HAME e de um desconhecimento acerca da missão actual e futura prevista para a empresa portuguesa, começa-se a sentir algum dinamismo, do qual se ignora o rumo concreto. Este dinamismo é visível pela aplicação em Portugal da imagem do grupo multinacional que se traduz, como refere o responsável pela área técnica dos RH,

*numa autêntica limpeza de toda a iconografia (cores, símbolos, nomes) relativa à anterior empresa.*

A incerteza está patente ao nível dos discursos de todos os dirigentes, incluindo o actual responsável pelo planeamento estratégico que, a propósito da estratégia actual e futura da empresa, refere:

*acho que é a implementação dos centros de custos, basicamente. É muito complicado neste momento estar a prever ... nós mudámos muito, estamos num grupo extremamente grande (...), eu direi que nós estávamos num grupo muito profissional, agora a nível de políticas é sempre complicado. Cada dono tem uma política diferente.*

Com o Estado Português, tinha-se celebrado um contrato de investimento com cumprimento, até à data, das metas e objectivos pré-determinados até 2005, dois quais se destacam:

- (i) a realização de investimentos no montante de 85.269,5 milhares de EUR, até final de 2005;
- (ii) a obtenção de um saldo cambial líquido de 199.519 milhares de EUR, entre 1992 e 2005;
- (iii) a criação de, pelo menos, 551 postos de trabalho, 30 dos quais em regime de contratação, até final de 2005;
- (iv) a obtenção de um volume de vendas líquido acumulado de 267.854,5 milhares de EUR até 2005 (nota da organização).

Do ponto de vista da estrutura orgânica, reduz-se o número de direcções operacionais, substitui-se os directores de alguns departamentos, achata-se a hierarquia produtiva eliminando a figura do encarregado fabril e verifica-se a entrada na HAME de um administrador e director geral da confiança do grupo multinacional. Este vem introduzir uma viragem em termos dos modelos de organização e de gestão. Na opinião do administrador do IPE Capital,

*traz maior tecnicidade aos actos (...). Nota-se talvez uma dinâmica diferente, mais partilhada em termos de decisões. Não é que as decisões anteriormente não fossem partilhadas, só que nós estávamos muito dependentes do grupo sul-*

*americano. O facto de termos sido adquiridos por um grupo europeu, traduz-se em mais contactos com a empresa-mãe europeia, o que veio contribuir para nos tornarmos mais independentes dos sul-americanos em termos de gestão. (...) Passou a haver conversas mais participadas das pessoas, não tanto reuniões, mas conversas mais participadas para resolver assuntos, mais dirigidas, digamos assim. (...) Até aqui qualquer coisa que fosse preciso tínhamos que recorrer aos sul-americanos e agora não, somos mais autónomos.*

ma autonomia meramente aparente, na medida em que agora dependem das directivas do grupo multinacional, cujo representante se encontra fisicamente presente na HAME. A propósito deste, o responsável directo do centro de custos de montagem, comenta

*quando está na empresa anda tudo numa roda viva, não se pode fazer esperá-lo... É uma pessoa autoritária e impositiva.*

Progressivamente, ganha forma uma estratégia empresarial empreendedora de diversificação concêntrica (Des Hors, 1988, p. 71). São tomadas decisões positivas, outrora frequentemente adiadas pelo grupo sul-americano, em relação à criação de um novo negócio noutra segmento de mercado, apesar dos investimentos técnicos e formativos que o sustentam já há muito terem sido concretizados. Ainda no âmbito estratégico, mas com objectivos de racionalização, inicia-se um processo de reestruturação interna da fábrica portuguesa em centros de custos, liderados por antigos encarregados e assessores do director de produção e procede-se, nesse âmbito, a constantes alterações de *lay-out*. Um forte investimento informático é realizado em vários domínios, nomeadamente na área dos sistemas integrados de gestão, em que um dos objectivos é sustentar a relação directa com os clientes e propiciar uma maior, mais fácil e rápida comunicação com a Europa e com a América do Sul.

Em termos da estratégia futura, e apesar do desconhecimento patente e implícito no discurso dos diversos dirigentes da empresa<sup>4</sup>, os dois grandes objectivos a que a HAME se propõe para os anos seguintes são, por um lado, a redução de custos e, por outro, a concepção, desenvolvimento e produção de novos produtos.

A redução dos custos incide em duas áreas fundamentais. Uma é a redução do refugo que, como afirma o administrador do IPE Capital,

*(...) é grande, anda à volta dos 7,8%. O objectivo será reduzir o refugo abaixo de 6%, (...), o que passa por refilar com a empresa-mãe sul-americana que continua a ser a fornecedora da matéria-prima quando esta não está em condições (...), por medidas de fiabilidade das pessoas e do equipamento e pela formação contínua.*

---

<sup>4</sup> O administrador representante do grupo multinacional recusou-se a conceder qualquer entrevista, alegando sobre este assunto em particular nada poder revelar.

A outra área de actuação com objectivos de contenção orçamental é a redução do absentismo para um nível de 3,5%.

A I&D é o outro dos grandes projectos em curso, mas apesar destas ambições da empresa nacional e da sua evolução neste domínio, o grupo multinacional, até 2001, apenas reconhecia formalmente um centro de pesquisa e desenvolvimento situado no país de origem da multinacional, para além de três centros de desenvolvimento regionais, situados nos EUA, Brasil e Japão, responsáveis pela totalidade das actividades de I&D (nota da organização).

Paralelamente, os representantes do grupo multinacional vão adquirindo poder ao serem afectos a funções nas áreas estratégicas da empresa nacional – inicialmente no departamento de engenharia, depois na área financeira –, sentindo-se um certo receio quanto às consequências da expropriação dos saberes detidos pelos trabalhadores da HAME e sua apropriação pelo grupo multinacional. Contudo, continuam a existir áreas geridas de forma perfeitamente autónoma ao grupo multinacional, como é o caso das políticas de gestão dos RH em que permanece uma gestão muito localizada nas palavras do director do departamento.

Neste sentido, os dirigentes da empresa consideram que a influência do grupo multinacional se faz sentir sobretudo nas áreas administrativa, financeira, comercial, planeamento, gestão estratégica e I&D, sendo nula nas áreas directamente ligadas à produção, designadamente na organização do trabalho produtivo, na fabricação e na manutenção. A intensidade da influência é mínima; todavia, faz-se sentir nos domínios da gestão dos projectos, da qualidade e da gestão dos RH.

A própria posição ocupada pela empresa portuguesa no volume de negócios global do grupo tem vindo a evoluir positiva mas lentamente, e é ainda muito reduzida (quadro 7.1). Esta situação fica a dever-se à sua reduzida dimensão relativamente ao grupo, pois a produção da empresa portuguesa corresponde apenas a 1,5% da produção total do grupo multinacional.

A observação do quadro seguinte mostra que a empresa se tem vindo a autonomizar relativamente ao grupo, ou seja, a sua dependência comercial tem decrescido, embora continue a suprir algumas das necessidades do grupo. Em contrapartida, as aquisições a outras empresas do grupo apresentam um comportamento inverso, intensificando-se no triénio em análise, o que se explica pela estratégia de integração vertical prosseguida.



Quadro 7.1

**Relações comerciais com o grupo multinacional (%)**

	1998	1999	2000
<b>Peso do volume de negócios da empresa no total do grupo</b>	1,3	1,4	1,9
<b>Produção vendida a outras empresas do grupo</b>	93,8	51,2	32,5
<b>Inputs adquiridos a outras empresas do grupo</b>	52,8	72,7	86,2

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

É no domínio da importação de *inputs* que, segundo os dirigentes da empresa, se verifica a mais forte relação de dependência face ao grupo. A este propósito saliente-se que a importação de matérias-primas e subsidiárias se reparte entre as empresas do grupo e terceiros, enquanto a importação de equipamento técnico depende exclusivamente de terceiros. Paralelamente, a análise do quadro 7.2 mostra que as aquisições externas ao grupo não são oriundas de Portugal, utilizando a HAME, maioritariamente, matérias-primas, subsidiárias e equipamento técnico importados do exterior.

Quadro 7.2

**Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)**

	1998	1999	2000
<b>Matérias-primas e subsidiárias</b>			
Nacionais	13,2	13,2	13,5
Estrangeiras	86,8	86,8	86,5
<b>Equipamentos técnicos</b>			
Nacional	30,0	30,0	30,0
Estrangeiro	70,0	70,0	70,0

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

Pode concluir-se assim da existência de uma forte dependência da HAME relativamente ao exterior, quer ao nível do abastecimento de matérias-primas e subsidiárias, quer na aquisição de equipamentos técnicos utilizados na produção.

### 1.3. DESEMPENHOS DA HAME

A análise a que se procede neste ponto acerca dos desempenhos da HAME tem um objectivo homólogo à realizada para o caso da LUME. Trata-se de fazer uma síntese, necessariamente simples, sobre a evolução económica e financeira da empresa, no período de 1998 a 2000, com algum reporte a 1997 e mesmo a 2001, sempre que a disponibilidade e pertinência de dados o justificar. A esta segue-se um breve enquadramento sectorial e regional da actividade económica da HAME. Relativamente ao primeiro, analisa-se o posicionamento da empresa relativamente ao sector e subsectores em que se insere, respectivamente, fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) e fabrico de componentes para automóveis (CAE 343), bem como ao total da indústria transformadora, comparando um grupo-chave de indicadores. A análise regional do sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) releva a região centro, onde a HAME se localiza<sup>5</sup>.

#### 1.3.1. OS DESEMPENHOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Os desempenhos económicos e financeiros da HAME apresentam, genericamente, uma progressão positiva, ainda que marcados por alguns resultados financeiros menos favoráveis, todavia ultrapassados no final do triénio em análise, reafirmando-se as tendências evolutivas indiciadoras de uma capacidade de sustentação no futuro.

Atente-se, em primeiro lugar, nos indicadores produtivos.

De facto, no final do ano de 1999, a empresa atinge uma produção média de 122,4 mil unidades/dia, tendo fabricado 27 971 565 unidades, o que representa 107% do valor previsto para o mesmo período. Inicia-se a produção de um novo produto, do qual se produzem 1 400 731 unidades.

Em 2000, introduz-se a produção de outros dois novos produtos, atingindo-se os objectivos previstos de diversificação e reorganização da produção. A empresa portuguesa emprega 443 trabalhadores, dos quais aproximadamente 305 são produtivos e fabricam

---

<sup>5</sup> As informações utilizadas resultam da análise das seguintes fontes: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional; os relatórios e contas e informações conexas produzidas pela HAME para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000.. V. no anexo 5R – Fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros.

diariamente cerca de 174 milhares de peças destinadas, na sua totalidade, à exportação. Neste ano, a produção é reorganizada por centros de custo, ou seja, por linhas de produtos idênticos<sup>6</sup>, atingindo-se níveis superiores de qualidade e produtividade, resultantes, segundo opinião unânime dos vários dirigentes, de uma maior responsabilização de todos os trabalhadores envolvidos.

O quadro 7.3 revela um crescimento notável da produção entre 1999 e 2000.

Quadro 7.3  
Evolução da produção (%)

	98/97	99/98	00/99
<b>Taxa de variação (<math>\Delta</math>)</b>	9,0	4,0	14,0

Fonte: relatórios e contas

Esta orientação estratégica para a qualidade – que teve no reforço do sector da qualificação de fornecedores, através da implementação da inspecção de recepção e de parcerias com os mesmos outro eixo de actuação – conduz, em 2000, a uma redução de 55% no nível de refugo. A taxa de refugo esperada para 2001 era de 5%, contudo decresce para 4,3%, superando em 0,7% o objectivo fixado, com efeitos favoráveis nos níveis de qualidade e nos custos.

No mesmo sentido, evolui o volume de negócios. O quadro 7.4 revela este crescimento, o qual reflecte o aumento das vendas para o mercado europeu. Aumentou, em 1999, 11,8%, superando claramente o crescimento da produção deste produto na Europa, que não ultrapassou os 5,0% (relatório e contas). Em 2000, cresce 66,0%, motivado por dois factores fundamentais: a reorganização do fluxo logístico que veio proporcionar que toda a carteira de pedidos, antes dividida entre Portugal e as fábricas da América do Sul, se concentrasse em Portugal; o aumento da participação no mercado da distribuição, para o qual foi decisiva a entrada para o grupo multinacional, que se transformou no maior cliente da empresa<sup>7</sup>, contribuindo em cerca de 2 908 milhares de EUR para o crescimento das vendas.

<sup>6</sup> Cf. subponto 2.2 deste capítulo.

<sup>7</sup> O grupo é classificado, pelos trabalhadores do núcleo operacional, como o cliente mais exigente da empresa, e face ao qual são reforçados os mecanismos de controlo da qualidade sobre os produtos que se lhe destinam.

Quadro 7.4

**Volume de negócios (milhares €)**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Volume de negócios</b>	25 328	26 166	3,3	29 256	11,8	48 566	66,0
Mercado interno	13 872	4 203	- 69,7	0	- 100,0	0	-
Mercado externo	11 456	21 963	91,7	29 256	33,2	48 566	66,0
<b>Volume negócios/ trabalhador</b>	59,6	58,0	- 2,6	70,0	20,6	109,6	56,6

Fonte: relatórios e contas

O volume de negócios diz respeito, já em 1998, quase na totalidade, ao mercado externo, decrescendo drasticamente, relativamente a 1997, a produção para o mercado nacional. A partir de 1999, toda a produção é absorvida exclusivamente pelo mercado externo (quadro 7.4). Embora exporte 100% da sua produção, a empresa não ocupa uma posição de destaque nos mercados internacionais, dada a sua fraca representação nos negócios do grupo. Tem a sua quota no mercado estabilizada e, segundo os dirigentes, não sofre com a concorrência ou instabilidade provocadas por empresas nacionais ou internacionais.

O volume de negócios por trabalhador manifesta uma tendência de crescimento, não obstante o número de trabalhadores ter aumentado, cerca de 6%, em 2000. Trata-se, portanto, de um crescimento efectivo e muito significativo (quadro 7.5).

Quadro 7.5

**Evolução do efectivo**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Trabalhadores</b>	425	451	6,1	418	-7,3	443	6,0

Fonte: relatórios e contas

A produtividade é outro dos objectivos prosseguidos pela estratégia da empresa que, tal como o atendimento ao cliente e a diminuição do refugo, está a ser bem sucedido (nota da organização).

A observação da rubrica produtividade, apresentada no quadro 7.6, permite constatar que o VAB sofre um pequeno decréscimo em 1999 – aliás idêntico ao verificado para a evolução do

efectivo (quadro 7.5), mas recupera 33,2% em 2000 – bastante mais do que o aumento do efectivo (quadro 7.5).

Quadro 7.6

**Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>VAB</b>	13 132	13 458	2,5	12 392	-7,9	16 504	33,2
<b>VAB/trabalhador</b>	30,9	29,8	-3,4	29,6	-0,7	37,3	25,7

Fonte: relatórios e contas

Observe-se que o VAB/trabalhador (quadro 7.6) sofre uma tendência idêntica: decresce até 1999 e recupera em 2000. Esta evolução acompanha a referente ao número de trabalhadores, que aumenta em 1998, diminuiu em 1999, para voltar a aumentar em 2000 (quadro 7.5).

Vale a pena reter que o sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34), onde a empresa se insere, apresenta a rácio VAB por trabalhador mais elevado de todo o sector da indústria metalúrgica e metalomecânica (33,17 mil EUR em 1998). A HAME regista, para o mesmo ano, um VAB/trabalhador mais baixo, mas ultrapassa-o em 2000 (quadro 7.9). Esta evolução é reveladora de um desempenho que, por um lado, acompanha (e, possivelmente, ultrapassa em 2000) a posição dianteira do sector (CAE 34) relativamente à indústria metalúrgica e metalomecânica onde se inclui e, por outro, demonstra o sucesso da estratégia da empresa.

A análise da situação financeira da HAME é menos linear e revela algumas oscilações, como se pode observar no quadro 7.7.

Em 1999, os resultados operacionais são negativos, o que se terá ficado a dever a três factores conjugados: (i) uma facturação aquém da esperada, devido às dificuldades de transferência dos fornecimentos para o mercado europeu durante o primeiro semestre; (ii) a introdução de um novo fluxo logístico para atendimento do mercado europeu, que induziu a um agravamento na estrutura de custos, nomeadamente com transportes, armazenagem, deslocações e comunicações; (iii) a necessidade de absorver cerca de mês e meio de produção acabada, que teve que ficar armazenada com reflexos na produção (AIMMAP, 2001).

Quadro 7.7

**Indicadores de gestão (milhares €)**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Resultados líquidos</b>	-1 469	2 005	236,5	2 147	7,1	3 600	67,7
<b>Resultados operacionais</b>	5	1 040	23 656,7	- 512	- 50,8	2 840	655,3
<b>Autofinanciamento</b>	5 908	8 366	41,6	8 253	- 1,3	9 553	15,7
<b>Capitais próprios</b>	9 812	11 818	20,4	13 965	18,2	17 565	25,8
<b>Activo total</b>	57 402	52 217	- 9,0	54 745	4,8	59 484	8,7
<b>Fundo de maneo</b>	- 4 401	- 3 167	28,0	404	112,8	4 376	982,5

Fonte: relatórios e contas

O quadro 7.7 mostra-nos ainda que, paradoxalmente, os resultados líquidos são positivos e bastante elevados, situando-se 17,5% acima do orçamentado, o que se fica a dever ao impacto nos resultados financeiros de uma variação cambial favorável de 1 047,5 milhares de EUR, resultantes da fixação do câmbio no empréstimo de longo prazo negociado junto do Banco Europeu de Investimentos (nota da organização). Em 2000, os resultados operacionais e líquidos apresentam um crescimento extremamente elevado, demonstrando o sucesso da política de reestruturação organizacional.

Dos restantes indicadores, salientam-se, positivamente: (i) o nível de autofinanciamento que, embora decresça em 1999, recupera em 2000, acompanhando os resultados líquidos e operacionais; (ii) os capitais próprios que, por acumulação sucessiva dos resultados positivos, crescem a taxas que rondam os 20% ao ano; e, finalmente, o fundo de maneo que, em 1999, assume um valor positivo, quadruplicando a sua variação em relação à taxa de variação 98/97, atingindo, em 2000, um nível bastante razoável, consolidando a situação económica e financeira da empresa.

A observação do quadro 7.8 mostra uma evolução igualmente positiva das rácios de rentabilidade.

Quadro 7.8  
Indicadores económicos e financeiros (%)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Rentabilidade de capitais</b>	- 15,0	17,0	13,4	15,4	- 9,4	20,5	33,3
<b>Rentabilidade activo total</b>	- 2,6	3,8	46,2	3,9	2,6	6,1	56,4
<b>Rentabilidade das vendas</b>	- 5,8	7,7	32,8	7,3	- 5,2	7,4	1,4
<b>Autonomia financeira</b>	17,1	22,6	32,2	25,5	12,7	29,5	15,7

Fonte: relatórios e contas

As rácios de rentabilidade, passam de negativas, em 1997, para níveis mais do que satisfatórios nos anos seguintes. A rentabilidade dos capitais próprios e do activo total crescem, acentuadamente, entre 1999 e 2000. As vendas apresentam, desde 1998, um nível de rentabilidade que ultrapassa os 7%, o que é um comportamento notável, tendo em conta as médias nacionais para a indústria transformadora e para o sector metalúrgico e metalomecânico. Isto é, a rentabilidade das vendas para o sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) foi de 0,07% em 1998 para uma média do sector metalúrgico e metalomecânico de 0,38% (AIMMAP, 2001), pelo que os indicadores da HAME se posicionam muito além do verificado para ambos, ainda que os resultados em 1999 sejam inferiores aos de 1998, recuperando novamente em 2000 (quadro 7.8).

A evolução do nível de autonomia financeira reflecte, por um lado, o comportamento dos capitais próprios que, através da acumulação dos resultados líquidos, permite a absorção dos prejuízos acumulados no passado e, por outro, a capacidade de reforçar o património da empresa sem necessidade de recurso a capitais alheios.

Uma evolução igualmente positiva é manifesta, no quadro seguinte, no que se refere aos níveis de liquidez geral e solvabilidade.

Quadro 7.9

**Indicadores financeiros**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Liquidez geral</b>	0,71	0,76	7,1	1,03	35,5	1,25	21,4
<b>Solvabilidade</b>	0,21	0,29	38,1	0,34	17,2	0,42	23,5

Fonte: relatórios e contas

O nível de liquidez geral cresce até 1,25, em 2000, paralelamente ao fundo de maneiço (quadro 7.7) – atinge um montante positivo e elevado, por força do incremento no saldo de clientes, o que se traduz num comportamento normal face ao aumento das vendas.

O nível de solvabilidade apresenta-se relativamente baixo, embora crescente. Esta situação deve-se ao elevado montante da rubrica acréscimos e diferimentos<sup>8</sup> e não a um passivo elevado. De facto, se se ignorar esta rubrica, o nível de solvabilidade ultrapassa os 50% em 1999, atingindo 57% em 2000.

### 1.3.2. OS DESEMPENHOS DA HAME NUMA ÓPTICA SECTORIAL E TERRITORIAL

Inserindo-se a HAME especificamente no subsector do fabrico para componentes automóveis (CAE 343) no seio do sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) e, genericamente, do sector de metalurgia e metalomecânica, procura-se ilustrar o posicionamento da empresa face a estes, sintetizando-o num quadro comparativo (quadro 7.10) com vários indicadores chave para o ano de 1998.

Quadro 7.10

#### Comparação sectorial de indicadores – 1998

	N.º empresas	N.º trabalhadores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/ trabalhador (milhar €)	Rentabilidade das vendas (%)
<b>Indústria transformadora</b>	73 409	986 662	63 543	3 062	60 258	18 654	18,9	2,4
<b>Média indústria transformadora</b>	-	13	0,9	0,04	0,8	0,3	18,9	2,4
<b>Total CAE 34</b>	392	23 566	5 474	114	4 287	838	35,5	1,2
<b>Média CAE 34</b>	-	60	14	0,3	10,9	2,1	35,5	1,2
<b>Total CAE 343</b>	202	9,897	965	41	968	245	24,7	5,6
<b>Média CAE 343</b>	-	49	5	0,2	4,8	1,2	24,7	5,6
<b>HAME</b>	-	451	26,2	1,8	26,2	13,5	29,8	7,7

Fonte: estatísticas das empresas; relatórios e contas.

<sup>8</sup> O total do passivo da empresa é essencialmente composto de “dívidas a terceiros” e “acréscimos e diferimentos”. Estes respeitam, por exemplo, a proveitos diferidos, ou seja, a valores que serão, no ano ou anos seguintes, transferidos para a conta de resultados. Neste caso, uma vez que apresenta um valor elevado, reduz, “injustamente”, a rácio de solvabilidade, pois não significa a existência de uma situação de aumento do endividamento.



A observação do quadro supra permite situar a HAME como uma empresa de grande dimensão e com uma posição sectorial de destaque, tendo em conta as médias apresentadas para a indústria transformadora e o sector e subsector (CAE 34 e 343) onde se integra:

(i) no ano de 1998, para uma média nacional na indústria transformadora de 13 trabalhadores por empresa, as empresas integradas no sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) contam com uma média de 60 trabalhadores por empresa, diminuindo o número de efectivos no seio das empresas integradas no fabrico de componentes para automóveis (CAE 343). A HAME empregava 451 trabalhadores, o que a desvia nitidamente das características da indústria nacional, correspondendo a 4,6% do emprego total das empresas integradas na CAE 343;

(ii) o volume de negócios e da produção da empresa são elevados quando comparados com as médias do sector (CAE 34) e subsector (CAE 343). Integrando-se num dos sectores que mais contribui para o volume de negócios global da indústria transformadora<sup>9</sup>, verifica-se, ainda assim, a proeminência da HAME relativamente às médias das empresas integradas na CAE 34, 343 e, sobretudo, à média do total da indústria. Recorde-se ainda a propósito do volume de negócios da empresa que este cresceu 11,8% em 1999 e 66,0% em 2000 (quadro 7.4), afastando-se, por certo, nestes anos, ainda mais das médias sectoriais. A análise do indicador valor da produção revela um comportamento semelhante ao do volume de negócios, como se pode verificar no quadro 7.6;

(iii) também no domínio do investimento<sup>10</sup> se denota uma grande diferença entre o valor registado pela HAME e as médias sectorial, subsectorial e globais, todas elas mais baixas. O investimento em imobilizado corpóreo apresenta-se muito superior aos restantes: na globalidade da indústria, o valor ronda os 40 mil EUR por empresa, isto é, 0,04 milhões de EUR. Os valores apresentados pelas empresas integradas nas CAE 34 e 343 são bastante mais elevados, mas ainda aquém dos 1,8 milhões de EUR registados pela HAME;

(iv) no que se refere à produtividade, o VAB das 392 empresas integradas na CAE 34 confere um VAB médio por empresa de 2,1 milhões de EUR, para um VAB médio da indústria

---

<sup>9</sup> O volume de negócios do total do sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) corresponde, em 1999, a 8,62% do total da indústria transformadora.

<sup>10</sup> Para analisar o investimento foi utilizado o aumento verificado no imobilizado corpóreo, ou seja, o acréscimo no património físico das empresas em 1998 relativamente a 1997 que, regra geral, significa investimento efectivo. Este indicador auxilia a compreender o esforço efectuado pelas empresas em matéria de renovação e actualização do parque tecnológico (Brandão, 2001, p. 41).

de 0,3 milhões de EUR. Contudo, não são as empresas inseridas na CAE 343 as que mais contribuem para a sua formação, pois a média destas representa cerca de metade do VAB das da CAE 34 (1,2 milhões de EUR). A HAME regista um VAB que corresponde a 5,5% do VAB global das empresas inseridas na CAE 343 e 1,6% do VAB das empresas inseridas na CAE 34, o que é revelador da indiscutível contribuição da HAME para a criação de riqueza no sector, para além de evidenciar o seu excelente posicionamento competitivo e desempenho económico;

(v) a análise da rácio de produtividade (VAB/trabalhador) da HAME, mostra que o seu valor, apesar de elevado, fica aquém do valor médio registado pelas empresas inseridas na CAE 34, que apresentam a mais elevada rácio de todo o sector metalúrgico e metalomecânico. É contudo superior à média registada para a indústria transformadora e para as empresas inseridas na CAE 343. Este afastamento da HAME relativamente ao sector é pontual e pode associar-se ao processo de investimento produtivo e reestruturação ainda em curso, na medida em que, em 2000, esta rácio ultrapassou os 37 mil EUR (quadro 7.10), superando, provavelmente, as médias sectoriais;

(vi) no domínio da rentabilidade das vendas, a empresa supera o valor apresentado pelas empresas inseridas na CAE 343 que, por sua vez, apresentam um nível muito superior às médias sectoriais e nacionais, assumindo um posicionamento dianteiro.

Finalmente, um breve apontamento sobre o comércio internacional. A actividade exercida pelas empresas inseridas na CAE 34 é a melhor posicionada do sector metalúrgico e metalomecânico relativamente às relações com o exterior. Embora não apresentem a taxa de cobertura entradas/saídas mais elevada (68,2%), é, em valor, aquela que regista maior volume de entradas e saídas. De facto, representa 31,6% do total de entradas do sector e 39,2% das saídas (AIMMAP, 2001). Acompanhando esta vocação exportadora, a produção da HAME é, a partir de 1999, integralmente destinada ao mercado externo (quadro 7.4).

Centrando agora a atenção na análise territorial, a abordagem incide sobre a distribuição regional de três indicadores, aferidos para as empresas do subsector de fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) no ano de 1998, os quais se encontram sintetizados no quadro seguinte:

Quadro 7. 11

**Comparação regional de indicadores – 1998**

Distribuição regional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios (milhões €)	
	N.º	%	N.º	%		%
<b>Portugal</b>	392	100,0	23 566	100,0	5 474	100,0
<b>Continente</b>	392	100,0	23 566	100,0	5 474	100,0
Norte	163	41,6	8 524	36,2	857	15,7
Centro	77	19,6	3 477	14,8	365	6,7
Lisboa e Vale do Tejo	133	33,9	10 478	44,5	4 189	76,5
Alentejo	11	2,8	1 054	4,5	59	1,1
Algarve	8	2,0	33	0,1	4	0,1
<b>Ilhas</b>	0	-	0	-	0	-
Açores	-	-	-	-	-	-
Madeira	-	-	-	-	-	-

Fonte: estatísticas das empresas

É na região Norte que o sector da fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) assume maior peso em termos de empresas sediadas, assegurando um elevado volume de emprego. Paradoxalmente, o volume de negócios é relativamente baixo. Inversamente, na região de Lisboa e Vale do Tejo o emprego criado e o volume de negócios são os mais elevados do total do sector, destacando-se relativamente às restantes regiões, o que se justifica eventualmente pela presença do grupo multinacional FORD Volkswagen, em Setúbal.

A HAME localiza-se na região Centro, onde o subsector alberga cerca de 1/5 das empresas que se dedicam a esta actividade, as quais contribuem mais no domínio do emprego do que em termos do volume de negócios. Empregando 451 trabalhadores em 1998 (quadro 7.5), a HAME é responsável por 13% do emprego criado na região pelo conjunto das 77 empresas que integram a CAE 34 e pela formação de 8,2% do volume total de negócios apresentado pelas empresas da região Centro.

Pode-se concluir que, embora na região Centro o sector não se destaque, em detrimento do que acontece nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Norte, a posição que ocupa é claramente influenciada pela presença da HAME.

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTIONÁRIA DA HAME

### 2.1. UMA BUROCRACIA PROFISSIONAL INTEGRADA NUMA ESTRUTURA DIVISIONALIZADA

A HAME funciona como uma entidade autónoma no seio de uma estrutura multinacional divisionalizada<sup>11</sup>.

O seu director geral em Portugal vem centralizando progressivamente todos os poderes necessários à tomada de decisão, acumulando as direcções produtiva e de logística de informação para gestão. É o elo de ligação principal com a empresa-mãe e o seu principal meio de controlo.

O controlo exercido pelo grupo multinacional sobre a HAME não se faz sentir de uma forma intensa dada a actualidade do processo de integração. Porém, no decurso do ano 2000, foram-se manifestando um conjunto de novos mecanismos de controlo da multinacional sobre o funcionamento da HAME: é criado um novo cargo – ocupado pelo director produtivo deposto – na área do planeamento estratégico, que se direcciona para o apoio às decisões estratégicas, sendo esta função desenvolvida em estrita dependência e articulação com o director geral; também o sistema de informação para a gestão passa a ser liderado pelo próprio director geral, fortalecendo-se por esta via o vértice estratégico da HAME e o seu controlo pela multinacional. A empresa dispõe assim de um complexo sistema de informação para a gestão, base da definição dos objectivos e da avaliação dos seus desvios.

Apesar da intensificação recente dos mecanismos capazes de sustentar a submissão da HAME às directivas do grupo multinacional, as suas actividades eram já controladas a partir da estandardização dos resultados e de um sistema de controlo dos desempenhos que, com base em indicadores quantitativos, permitiam avaliar os seus desempenhos.

Até ao momento, a influência da empresa-mãe faz-se sentir, fundamentalmente, na área fabril, pelo processo de reestruturação organizacional em curso baseado na constituição de centros de custos autónomos, de forma a criarem-se condições para uma melhoria de resultados. Para os restantes domínios, vive-se ainda em fase marcada pelas consecutivas auditorias levadas a efeito por parte do grupo multinacional<sup>12</sup>, não se constatando outras influências ou mesmo

---

<sup>11</sup> Os tipos de configuração organizacional são ideais puros no sentido weberiano do termo, pelo que as estruturas organizacionais concretas referidas apresentam desvios em relação àquela abstracção da realidade.

<sup>12</sup> Durante o tempo de permanência na HAME assistimos às auditorias financeiras e dos RH.

imposição de serviços prestados pela empresa-mãe à HAME, nem em áreas tão importantes como a qualidade, o que decorre do monopólio de saberes produtivos detido pela HAME.

É exactamente o capital de saberes detido por toda a empresa – e, muito particularmente, pelo seu núcleo operacional – que lhe garante a autonomia face ao grupo multinacional. Esta característica é uma das principais responsáveis pela categorização da HAME como uma burocracia profissional, por aproximação aos traços que Mintzberg (1995) atribui a este tipo ideal, ainda que seja considerado típico do sector dos serviços<sup>13</sup>. Este desvio principal em relação ao tipo ideal impõe o emprego desta categorização com as respectivas adaptações<sup>14</sup>, atendendo à semelhança das características, quer no domínio da produção de produtos estandardizados, quer da complexidade do trabalho operacional (que, apesar de pré-determinado e estandardizado, é controlado directamente pelos operacionais por via dos saberes detidos e das competências mobilizadas. Afigura-se, contudo, que à medida que a influência do grupo multinacional se tornar mais forte, a empresa tenderá a perder as suas características orgânicas, decorrentes do profissionalismo dos seus trabalhadores, e a acentuar os seus traços burocráticos com o alargamento dos processos de estandardização do trabalho, a interiorização de procedimentos e serviços concebidos pela empresa-mãe e a aplicação uniforme de sistemas de controlo de resultados e de sistemas de informação para a gestão, estes últimos implícitos já na reorganização fabril em centros de custos.

Como estrutura autónoma integrada numa organização multinacional divisionalizada, a HAME é composta por diferentes departamentos. Entre os departamentos vitais que asseguram o seu funcionamento autárquico, destaca-se a complexidade do departamento de pessoal, constitutivo da parte da tecno-estrutura que apoia indirectamente a actividade produtiva. No sentido inverso, destaca-se a ausência do departamento comercial na medida em que a HAME não se emancipou neste domínio. A ausência de departamento comercial é uma característica da empresa desde a sua formação pelo grupo sul-americano. Como nota o administrador do IPE Capital,

---

<sup>13</sup> Em Mintzberg, o tipo ideal de burocracia profissional é uma estrutura organizacional que se encontra tipicamente associada ao sector dos serviços nas universidades, nos hospitais, nos sistemas de educação, nos gabinetes de contabilistas, nos organismos de acção social e nas empresas artesanais (1995, p. 379). A sua aplicação às empresas artesanais que possuem características operacionais do sistema de ofício constitui um outro factor de proximidade da HAME com a burocracia profissional.

<sup>14</sup> Para um maior desenvolvimento do tipo ideal de burocracia profissional, v. Mintzberg (1995, p. 379-408).

*as vendas não são da HAME, daqui sai o produto para a empresa-mãe e eles são, digamos, os vendedores, mas vendem os nossos produtos, não vendem só os sistemas completos deles. Há clientes que só compram os nossos produtos, nomeadamente a x, a y<sup>15</sup>, entre outros, que eram nossos clientes, as nossas vendas vão directamente para lá, mas passam pela empresa-mãe. (...) vendemos muito para clientes de Inglaterra, de Itália, por exemplo, e de França, etc., já eram nossos clientes e continuam a ser e alguns deles com maior incremento de vendas de há 2, 3 anos para cá.*

A centralização das vendas nos países de origem das duas empresas-mãe que se sucederam é uma das fragilidades da empresa em termos da liberdade da sua gestão, porém não impede uma relação técnica estreita e directa com os clientes, garantida pelos responsáveis afectos aos departamentos de engenharia, qualidade e produção de cada centro de custos, de modo a garantirem as condições necessárias a uma prossecução produtiva eficaz e de qualidade.

Os departamentos de engenharia, de qualidade e de produção em articulação integram a tecno-estrutura direccionada para a concepção do projecto do produto e do processo. Formam o núcleo central da competência da HAME ao serem responsáveis pelo desenvolvimento do produto, pelo seu acompanhamento produtivo e pela interacção técnica entre cliente e empresa. Ainda neste domínio, e associado ao crescimento da I&D na empresa nacional, destaca-se o actual processo de constituição de uma fábrica vocacionada unicamente para a produção de amostras na medida em que

*até agora a realização de amostras e protótipos [era] efectuada na fábrica sul-americana havendo, assim, uma perda de valor acrescentado. A não realização de amostras constitui uma das fraquezas e um dos projectos que temos, há cerca de 1 ano, é fazer aqui uma fábrica de amostras: mais ou menos 2 ou 3 máquinas dedicadas a fazer amostras ou protótipos para oferecer aos clientes para os sistemas que eles entretanto também estão a desenvolver. Nós estamos a tentar que, para os grandes clientes europeus, essa investigação seja feita aqui, não digo ao nível dos materiais porque não temos capacidade para investigar ou desenvolver materiais, mas ao nível da peça em si, que seja feita aqui. Penso que mais cedo ou mais tarde vamos ter aqui uma área de desenvolvimento de projecto feita por nós. Este é (...) o grande salto da empresa em termos de I&D de novos produtos. Já temos pessoas a trabalhar nestes projectos: o nosso departamento de engenharia que engloba os métodos e os projectos foi muito reforçado o ano passado. Isto aconteceu para que se pudesse começar a trabalhar directamente com os clientes e com alguma independência da casa-mãe. Será mais fácil e rápido tratar algum problema que surja com os nossos clientes (...) (responsável de área pelo centro de custos de montagem).*

Os departamentos de manutenção e logística constituem as principais funções de apoio. Estão integrados na direcção produtiva e suportam directamente o trabalho desenvolvido pelo

---

<sup>15</sup> Duas marcas europeias de grande prestígio internacional no sector.

núcleo operacional. A função de planeamento e de controlo, exercida pelo segundo departamento, é simplificada já que é relativamente restrito o número de fornecedores da empresa<sup>16</sup> – são constituídos, fundamentalmente, pelos exportadores de matéria-prima e por alguns de matérias subsidiárias e de componentes. De resto, o processo produtivo é autónomo, dependendo, para seu bom funcionamento, pouco de fornecimentos e de serviços de terceiros, sendo mais condicionado pela qualidade do desempenho laboral e, conseqüentemente, pelo empenhamento dos RH operacionais.

Trata-se de uma estrutura relativamente simples em que se destaca a importância assumida quer pela tecno-estrutura de apoio directo à produção, quer pelo núcleo operacional, que trabalhando em forte articulação explicam a opção pela quase ausência de trabalhadores a ocuparem a linha hierárquica. A linha hierárquica da empresa é restrita e assume, no domínio operacional, particularmente funções de coordenação do fluxo produtivo entre equipas de turnos de trabalho diferenciados. São os chamados coordenadores de turno que, como explica o responsável de área pelo centro de custos de montagem,

*nunca desaparecem porque eu vou estar cá só 8 horas por dia mas precisamos de uma pessoa cá a orientar a fábrica à noite. Falta algum operador de uma máquina, é ele que vai decidir quem é que vai lá pôr (...). Todos os centros de custo em conjunto são geridos pelo coordenador de turno que é um operador que foi promovido e que é responsável pela gestão global da fábrica. Tudo o que sejam áreas comuns, ele é que gere.*

Deste modo, cabe-lhes facilitar o cumprimento das programações e não assumir uma função de supervisionamento visto que, no seio de cada centro de custo, o ajustamento mútuo prevalece, sendo os trabalhadores responsáveis pelo seu trabalho, dominando-o, coordenando-o e autocontrolando-o.

É também uma estrutura achatada composta por três níveis hierárquicos: a administração e as direcções de departamento, os responsáveis pelos centros de custos e os operadores. Apesar de ao nível estratégico, a descentralização global ser verticalmente limitada ao director geral, representante do grupo multinacional na empresa portuguesa, no seio desta regista-se uma descentralização horizontal selectiva, segundo a terminologia do Mintzberg (1995), radicada no poder da tecno-estrutura, isto é, dos especialistas. Estes, concretamente os responsáveis pelas diferentes áreas de cada centro de custos, contribuem decisivamente para a formação e execução

---

<sup>16</sup> Particularmente, se compararmos com o número extenso de fornecedores existentes na LUME para responder à enorme diversidade e quantidades de produtos fabricados.

da estratégia da empresa e simultaneamente dão voz ao núcleo operacional – encontram-se em interacção directa e intensa com os trabalhadores, solicitando a participação destes nas decisões operacionais que dependem, em grande medida, do saber que estes possuem. O poder dos trabalhadores do núcleo operacional é revelado de forma expressiva pela responsável directa<sup>17</sup> do centro de custos de maquinaria:

*esta é uma daquelas poucas fábricas que existem em Portugal que é mesmo técnica porque nós somos bons no aspecto técnico. A parte técnica é que lhe dá valor até porque o produto já vem em bruto com uma forma que se mantém (...), sendo o processo técnico controlado pelos trabalhadores. Eles é que sabem.*

O ambiente em que a HAME opera é dinâmico e complexo. Como já referido, a própria aquisição da empresa pelo grupo multinacional encontra-se associada a uma alteração do mercado que deixou de procurar componentes isoladas e passou a preferir sistemas integrados de componentes, o que deu origem a

*uma estratégia de fusão, desencadeada por parte das empresas multinacionais, que representou a integração da empresa no maior fabricante desses sistemas no mundo,*

explica o responsável pelo planeamento estratégico. É um produto que se encontra em fase de crescimento (que se prevê que se prolongue durante mais 3 anos) e onde as actividades de I&D (ao nível do produto e do processo) são extremamente importantes, dado a sua tecnologia se encontrar em constante e rápida mutação. Esta é exemplificada pelo mesmo interlocutor a propósito das matérias-primas do seguinte modo:

*(...) hoje existe um outro tipo de produto. Nós trabalhamos durante muito tempo com ferro fundido e hoje começa a haver produtos feitos de aço... Nós antigamente, há 8 anos, trabalhávamos com materiais que tinham alturas por vezes na ordem dos 5, 5,5, 6 cm de altura e hoje estamos a trabalhar com 1,5 cm,*

o que é demonstrativo da complexidade evolutiva do processo produtivo que incide sobre matérias-primas com características distintas e sobre as quais se desenvolve um trabalho de alta precisão.

Do ponto de vista do controlo interno, a HAME apresenta estrutura pouco formalizada, constituída por células produtivas organizadas por funções e/ou por mercado onde prevalece uma ténue divisão interna do trabalho. Os fluxos de comunicação informais são tão intensos como os formais e ambos assumem grande importância para o funcionamento quotidiano do

---

<sup>17</sup> Na HAME, pelas funções desenvolvidas no seio de cada centro de custos, designam-se frequentemente os responsáveis directos por líderes. Assim, optou-se por considerar os dois termos como sinónimos.



processo produtivo. O sentido da tomada de decisão é essencialmente descendente. Porém, as decisões operacionais são, muitas vezes, tomadas no seio dos centros de custos pelo núcleo operacional, o que se concretiza em alguma flexibilidade hierárquica e organizacional. É igualmente frequente a criação de grupos de projecto para desenvolverem actividades particulares: “grupo de produtividade” que, em 1997, criou o chamado plano de rotatividade (analisado adiante); o “grupo da capacidade do processo”; o “grupo de combate ao refugo”.

Os processos de mudança são uma constante desde 1999. E se as decisões de mudança são definidas pelo topo estratégico, na sua aplicação tendem a estar envolvidos todos os trabalhadores com ela relacionados. A título ilustrativo, o processo de reestruturação interna que deu origem à recente criação dos centros de custos foi acompanhado de reuniões para a apresentação do projecto, lideradas pelo director geral e antigo director de produção – agora responsável pelo planeamento estratégico – com os vários grupos de trabalhadores operacionais. As reuniões gerais de apresentação dos novos princípios de gestão inspiradores dos centros de custos foram seguidas de reuniões internas no seio de cada centro, primeiro, apenas entre a equipa restrita de responsáveis (da qualidade, da engenharia e da produção) em que se definiram as estratégias de actuação face aos objectivos propostos pela administração – nomeadamente de resolução dos disfuncionamentos existentes –, depois, entre

*toda a equipa de forma a dar essa informação a eles todos. Fazemos reuniões várias vezes ao mês, falamos com eles e combinamos as estratégias com eles* explica o líder do centro de custos da montagem.

Uma estratégia de alguma forma participativa ao ter subjacente um processo de tomada de decisão descentralizado, selectivo, quer horizontalmente no domínio estratégico, quer verticalmente no domínio operacional.

Estas práticas e a idade média baixa dos trabalhadores *de espírito mais aberto*, como os caracteriza o responsável pelo planeamento estratégico, são apontadas como factores favoráveis às frequentes alterações que têm sido vividas nos últimos anos. Ao nível dos quadros, quer dos que integram as equipas responsáveis dos centros de custos, quer dos restantes, reina algum cepticismo sobre o que apelidam de “processos de reengenharia”, concretizado em discursos do tipo

*o director geral passa cá só alguns tempos, mas vai exigindo sempre trabalho, ausenta-se e vem, e quando chega traz novas ideias e muda tudo!* (responsável pela área técnica dos RH).

A palavra-chave do vocabulário gestor que mais se detectou nos discursos dos dirigentes é “reengenharia”. Este processo é marcado internamente por mudanças extremamente efémeras de tal modo que, em inícios de 2001, o director geral e o responsável pelo planeamento estratégico saem da empresa, para assumirem responsabilidades numa outra empresa francesa do grupo, passando a assumir a administração executiva o responsável pelo departamento de qualidade, que outrora já tinha assumido funções no departamento de engenharia.

## 2.2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO – A CRIAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

A divisão da parte fabril em centros de custos<sup>18</sup> esteve na origem de um processo de mudança intenso (quer do *lay-out* produtivo, quer de reafecção de quadros superiores e médios e de trabalhadores operacionais), de forma a constituírem-se as equipas de trabalho de cada centro autónomo. Nestas decisões participaram a direcção produtiva e a direcção de RH que trataram de definir a composição das mesmas. O processo de afectação dos quadros foi controverso, assistindo-se, nessa altura, a discursos reveladores de grande incerteza e de algum cepticismo por parte de quem tinha de assumir novas funções, agora mais exigentes, não só na vertente técnica, mas igualmente na vertente gestonária por forma a dar resposta aos objectivos definidos para a empresa portuguesa. É uma fase de transição em que se assiste a uma perda de privilégios por parte de alguns quadros superiores<sup>19</sup> e ao confronto destes e dos quadros médios com novos desafios. Exemplificativo é o discurso da responsável directa do centro de custos de maquinação:

*tenho imenso que fazer, estou a tomar conta de coisas que nunca fiz e não tenho tempo, tenho coisas para fazer para os meus chefes [para o director geral e para o director de RH] e ainda não consegui, e isto é muito importante para mim, eles são os meus chefes. Trabalho muito para o que eles querem e depois tenho as máquinas a avariar e a ter que resolver tudo, planear a produção e as pessoas, fazer os turnos...*

O objectivo desta partição é fazer recair a responsabilidade total de produção e da gestão de um produto num número restrito de trabalhadores. Este objectivo é atingido do ponto de vista operacional pela agregação das células produtivas que existem de raiz na empresa. Em cada célula,

---

<sup>18</sup> Os centros de custo correspondem às unidades funcionais da LUME, dispondo estes, para além da autonomia funcional, de uma autonomia gestonária.

<sup>19</sup> Por imposição do director geral, e com objectivos de redução de custos, os quadros superiores com remunerações salariais superiores a determinado nível perderam o acesso a remunerações complementares.

como se aprofundará no ponto seguinte, realiza-se o ciclo completo de uma operação unitária, executando-se a totalidade das acções técnicas de trabalho necessárias à cadeia operária do princípio ao fim (e não tarefas parcelares). Do ponto de vista funcional, os centros de custos são constituídos por células produtivas que são agregadas por semelhança dos processos de fabrico. Cada um agrega um conjunto de células que se dedicam à produção de um produto único, cujas características técnicas são idênticas e os fluxos de trabalho e procedimentos de fabrico semelhantes. Do ponto de vista orgânico integram, para além de um núcleo operacional, três responsáveis de área: um responsável pela produção, outro pela qualidade e outro pela engenharia, sendo um destes nomeado líder do centro de custos.

O número de células produtivas e de trabalhadores que compõem cada centro de custos é variável. O centro de custos analisado no domínio de tarefas da maquinaria integra três células produtivas com um total, aproximadamente, de 72 trabalhadores, sendo que cada célula tem afectos entre 9 a 14 trabalhadores em cada um dos três turnos. No domínio de tarefas da montagem, analisaram-se dois centros de custos – a montagem de componentes e de peças de reposição –, cada um dos quais com uma célula produtiva com cerca de 7 a 8 trabalhadores por cada dois turnos, num total de cerca de 30 trabalhadores. Vive-se ainda uma fase de alguma indefinição quanto à possibilidade de integração destes dois últimos centros de custos num só, sendo ainda provisória a partição fabril nos seis centros de custos.

Com a criação dos centros de custos e com a sua estruturação interna sob a forma de equipas de trabalho multifuncionais, acresce-se àquelas, para além da responsabilidade da execução, a responsabilidade de gestão autónoma, de tal modo que, explica o director de RH,

*as pessoas não sejam meros empregados, sejam eles próprios empresários responsáveis por produzir qualidade: têm de cumprir planos ao menor custo possível.*

O objectivo é, completa a líder do centro de custos da maquinaria,

*tentar passar o maior poder e conhecimento possível para os trabalhadores (...) de forma a que eles se tornem o mais autónomos possível.*

A opção que passa por existir em cada centro de custos, para além da equipa de operacionais, responsáveis pelas áreas produtiva, de engenharia e de qualidade, permite definir uma estratégia de gestão por objectivos, apoiada numa estrutura matricial. Ou seja, cada equipa dispõe e integra no seu seio a totalidade de profissionais funcionais e operacionais que, estando em estrita relação entre si, garantem as condições necessárias para que o grupo restrito de trabalho cumpra os objectivos fixados pela HAME. Saliente-se que cada um dos três responsáveis de cada

centro de custos, pertence também à equipa geral da empresa nestas áreas, permanecendo integrados nas redes de informação e comunicação mais latas, o que facilita a coordenação da equipa com os objectivos globais da empresa e garante as interdependências necessárias ao seu funcionamento táctico quotidiano.

Os modelos de gestão tendem a ter um pendor mais flexível, na medida em que a partilha de responsabilidades entre trabalhadores e responsáveis, entendidos como membros de uma equipa, impõe uma certa descentralização do poder de decisão. Tal favorece uma tomada de decisão mais rápida e fundamentada, com base num aproveitamento dos saberes detidos e das competências mobilizadas pela totalidade dos RH. É decorrente desta particularidade que Mintzberg (1995) aponta a burocracia profissional como a configuração estrutural mais democrática e mais satisfatória para os trabalhadores.

Uma das consequências dos novos princípios de gestão foi a restrição das funções da linha hierárquica. Se, até ao momento, a linha hierárquica era composta por 1 chefe e 6 operadores principais em cada um dos três turnos rotativos, para a totalidade da fábrica, os quais tinham sob sua responsabilidade os 300 operadores do núcleo operacional, com a criação dos centros de custos, estas funções foram revistas e passam a ser exercidas apenas por 2 coordenadores de turno que se dedicam, como designa a função, a tarefas de coordenação dos fluxos produtivos entre centros de custos autónomos. O número de trabalhadores pertencentes à linha hierárquica mantém-se praticamente inalterado, se se admitir que cada centro de custos é liderado por um responsável máximo, que assume uma liderança efectiva em relação à sua equipa de trabalho. O papel de líder podia ser assumido por qualquer um dos três responsáveis de área, porém, nos centros de custos analisados, esta função foi sempre da responsabilidade da área produtiva. Saliente-se ainda que nenhum trabalhador da HAME reconhece este líder como chefe, nem o rotulam enquanto tal<sup>20</sup>. Segundo o director de RH conseguiu-se

*aproximar as pessoas, que as pessoas se conheçam mutuamente, que haja acompanhamento e responsabilização, o que facilita a gestão das próprias hierarquias porque agora vamos ter aproximadamente 300 pessoas divididas por 5 ou 6 centros de custos divididas por 2 ou 3 turnos.*

---

<sup>20</sup> Quando questionados sobre algum assunto em que o entrevistador nomeava a palavra chefe, foi sempre necessário referir o nome de quem estava a ser visado. Em alguns casos julgaram que o entrevistador se referia ao coordenador de turno, mas, simultaneamente, afirmavam desconhecer quem é que naquele dia estava a assumir essa função.

As novas atribuições dos responsáveis pelos centros de custos são amplas. Para além de concepção e acompanhamento do projecto do produto, respondem pela qualidade da sua produção, resolvendo, com o apoio da sua equipa, e directamente com o cliente, qualquer reclamação que possa surgir, tendo igualmente de garantir a qualidade das componentes produtivas, o planeamento das actividades produtivas, a programação da produção e a organização dos turnos.

No que se refere ao planeamento produtivo, procede-se diariamente a uma reunião entre o responsável da logística de planeamento e os líderes dos vários centros de custos com o objectivo de reprogramar as encomendas chegadas da empresa-mãe. Trata-se de rectificar diariamente as datas de entregas, com negociação de prazos e alterações de programas de fabrico, visto que o planeamento é realizado semanalmente, no âmbito de um plano trimestral, em função do qual se definem os objectivos de cada centro de custos. Saliente-se que esta informação acerca da programação do trabalho é partilhada no seio de cada célula produtiva, encontrando-se afixada no seu placar informativo. No mesmo sentido, cada ordem de produção que faz parte da programação diária da célula é colocada num suporte onde se encontra toda a informação produtiva acerca da mesma, para efeitos de interpretação pelos trabalhadores durante o processo produtivo. Desde o início da produção até à saída para o cliente, a ordem acompanha o produto para efeitos de controlo.

Apesar dos mecanismos de supervisão directa convencionais se encontrarem ausentes, orientando-se a supervisão, fundamentalmente, para o trabalhador (Black; Mouton, 1964), foram implantados e apresentados nas células produtivas do domínio de tarefas da maquinação, em concomitância com o projecto da criação dos centros de custos, painéis electrónicos de controlo da produção<sup>21</sup>. Estes visam disponibilizar aos operadores, a cada momento, informação sobre a produção que é previsível atingirem e sobre o estado da produção no momento. Paralelamente, disponibiliza à empresa um histórico informativo sobre a produção, com os mais diversos pormenores relativos, por exemplo, à paragem de máquinas, explica o responsável pelo planeamento estratégico:

---

<sup>21</sup> Localizados de forma suspensa num dos lados das células produtivas transmitem informação sobre as quantidades planeada e produzida, o número de paragens e o tempo total de paragem.

*sempre que pára uma máquina acende a luz vermelha que é um indicador de paragem e vão-se colectar todos os dados: código de paragem, porque parou e quais são os códigos, regista o tempo da paragem e depois mandam a informação para os painéis.*

Os resultados são tratados quantitativamente e analisados pela administração que passa a dispor de informação objectiva de controlo para sustentação das suas decisões. Os trabalhadores apenas contribuem para pôr em prática este sistema de controlo, processando a informação de arranque através da leitura dos códigos de barras com um lápis óptico.

Esta “directção a olho”, como Coriat (1992, p. 50-58) designa, confere aos trabalhadores uma informação generalista que consideram, frequentemente, pouco útil, na medida em que têm de se concentrar no rigor da informação produtiva, que eles próprios produzem por intermédio do controlo estatístico no âmbito do plano de controlo em processo, esta sim considerada pelos trabalhadores imprescindível à boa prossecução do trabalho. Eventualmente, por causa destes resultados, entre outros factores, o projecto-piloto testado no domínio de tarefas de maquinação foi interrompido, desistindo-se deste estilo de supervisão orientada para o trabalho (Black e Mouton, 1964).

O processo de reestruturação organizacional e gestor que vimos discutindo constitui uma oportunidade para recuperar duas actividades outrora desprezadas: as “sugestões de melhoria” e o “projecto POLAR”.

O projecto “sugestões de melhoria” liderado pelo departamento de RH teve um fraco apoio por parte do antigo director produtivo, o que justifica, em opinião do responsável pela área técnica dos RH, a sua fraca divulgação entre os trabalhadores do núcleo operacional e os baixos índices de adesão ao desafio das “sugestões de melhoria”. Foi um projecto pensado e organizado segundo um regulamento bem definido que previa, entre outros parâmetros de funcionamento, a atribuição de prémios pecuniários para as sugestões aprovadas e a comunicação pessoal a cada trabalhador da razão de aceitação ou recusa da sugestão. Há que contar, porém, que o intenso padrão de interacções existente na HAME, tanto mais impulsionado com a criação dos centros de custos, pode constituir um dos factores pelos quais esta proposta parece ser pouco interessante para os trabalhadores. De facto, constata-se que, como será abordado mais adiante, apenas 2 dos trabalhadores entrevistados declaram nunca ter feito sugestões acerca de modificações a operar no trabalho que desenvolvem, ainda que o projecto formal “sugestões de melhorias” esteja desactivado. A circulação de informação aberta e a comunicação livre no seio dos centros de

custos entre responsáveis e trabalhadores tornam estes processos formais menos eficazes. Considera-se, no entanto, que, se esta prática participativa pode ser menos bem sucedida no que se refere a sugestões directamente relacionadas com o desempenho laboral, terá, na opinião do seu responsável, maior adesão no que se refere a sugestões abrangentes e generalizáveis à empresa, prevendo-se, assim, reactivar o projecto a curto prazo até porque agora se conta com a opinião favorável do actual director geral.

Esta expectativa de reactivação do projecto encontra-se associada ao facto de já se ter retomado, durante o ano 2000, o projecto “POLAR” que também parecia esquecido. Dele apenas restavam alguns folhetos de divulgação afixados nos placares informativos das células produtivas. Explica o líder dos centros de custos da montagem:

*na altura, obtivemos algumas melhorias em termos de organização, de aspecto, limpeza. E agora foram postos em funcionamento outra vez, mas como uma medida que a administração encontrou para, no dia da visita das famílias, ter algo novo e ter a fábrica organizada e limpa.*

O “projector POLAR – uma fábrica de 5 estrelas” baseado nas propostas da filosofia de gestão japonesa do tipo de *kaisen* é equivalente ao projecto “5S” na LUME, ainda que implementado segundo metodologias diferentes. A vertente de análise e implementação das melhorias é da responsabilidade de cada centro de custos, particularmente dos trabalhadores, estando nesta fase de reactivação limitado às vertentes da organização e de limpeza, enquanto a avaliação foi relegada para instâncias externas,

*pois o objectivo nesse dia é envolver as famílias na própria fábrica, elas poderem estar em contacto (...) e portanto foram elas que avaliaram,* prossegue o interlocutor.

Os *itens* em análise no projecto “POLAR” são os mesmos dos verificados na LUME; porém, houve, desde a fase inicial de implantação do projecto, uma preocupação em traduzi-los para a língua portuguesa, o que se concretizou na própria designação do projecto em que “POLAR” são as iniciais de padronizar<sup>22</sup>, organizar<sup>23</sup>, limpar<sup>24</sup>, arrumar<sup>25</sup> e respeitar<sup>26</sup>. Da mesma

---

<sup>22</sup> Corresponde no japonês a *seiketsu* e assume, na LUME, a designação de “identificação” ou “ordenação”. Orienta-se, igualmente, para a criação de procedimentos de organização, arrumação e limpeza de forma a manter correcto o estado de arrumação da organização. O objectivo é padronizar equipamentos e processos, visando a produtividade (instrução de serviço).

<sup>23</sup> Corresponde no japonês a *seiri* e assume, na LUME, a mesma designação. Orienta-se, igualmente, para a separação entre o útil e o inútil, para o estudo e aplicação de melhorias nos métodos de trabalho e para a criação de circuitos que facilitem o fluxo e a informação, dimensão esta ausente na LUME (instrução de serviço).

forma, os objectivos de organização interna pretendidos com a prossecução do projecto, inserem-se numa perspectiva normativa e disciplinar. Todavia, assumem na HAME uma envolvente de cariz comunicacional que tem na sua base o esforço da equipa de trabalho, ao contrário do que acontece na LUME onde as dimensões relacional e cooperativa são menosprezadas. O depoimento de um dos responsáveis de área do centro de custo da montagem é ilustrativo dos objectivos pretendidos e do envolvimento de todos os trabalhadores da equipa e de todos os turnos na sua implementação:

*este projecto tem a ver com planear, organizar, limpar, etc. Na prática traduz-se por uma consciencialização dos operadores para manterem as coisas arrumadas, limpas e organizadas. (...) Nunca nos preocupamos muito com os pormenores porque também não temos tempo. (...) Claro que choca um bocado com o projecto “POLAR”, isto é, está-se a impor duas coisas aos operadores: as “mini-empresas”<sup>27</sup> e o “POLAR” (...) Na filosofia do centro de custo já está incorporado o projecto “POLAR” (...) mas falta-nos tempo, sobretudo para quem não estava familiarizado com os dois projectos. (...) Agora quando resolveram aquelas inscrições dos familiares para vir visitar a fábrica no sábado e votarem no concurso sobre o projecto POLAR dentro de cada centro de custo, eu fiquei aflito. Ainda por cima a minha linha é a maior, e ainda estava a fazer os turnos, não tinha tempo para andar a fazer limpezas. Quando foi para preparar o “POLAR” para as famílias, vim falar com os três turnos para irem, durante aquelas duas semanas, assumindo as coisas mais ou menos. E depois é difícil: uma pessoa que cá trabalha e vê suja uma célula de (...), sabe porque é que é, agora quem não conhece e vem cá e vai ver, por exemplo, uma célula 1 e 2 que só trabalha a seco e não tem óleos nem emulsões, .... Mas correu bem, por acaso estava tudo limpinho, impecável, mas para mim só porque as pessoas vieram cá. Agora é preciso chamar a atenção que se funcionou naquele dia, pode funcionar o ano todo. Naquele dia conseguiram e não parámos nenhum turno para fazer aquilo, foram fazendo e depois no terceiro turno, o*

<sup>24</sup> Corresponde no japonês a *seiso* e assume, na LUME, a mesma designação. Orienta-se, igualmente, para limpeza, em que se procura inspeccionar e eliminar todas as fontes de sujidade, mas coloca ênfase na sua manutenção, apelando-se para limpar é, antes de mais, não sujar; área limpa, ambiente saudável (instrução de serviço).

<sup>25</sup> Corresponde no japonês a *seiton* e remete para o que na LUME é designado de disciplina. Todavia, a orientação é idêntica e consiste em colocar o necessário no lugar certo – um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar – e em dispor as coisas úteis por ordem de critérios: segurança, qualidade e eficácia. Assume na HAME comparativamente à LUME um carácter menos disciplinador e mais orientado para critérios de produtividade e qualidade no exercício laboral (instrução de serviço).

<sup>26</sup> Corresponde no japonês a *shukan* e remete para o que na LUME é designado de manutenção dos 4S ou padronização. Consiste em cumprir e fazer cumprir os princípios dos projectos, executando os procedimentos com rigor e respeitando para ser respeitado, assumindo nesta empresa uma vertente menos organizacional e mais interpessoal (instrução de serviço).

<sup>27</sup> Refere-se aos centros de custos.



*último turno, antes da visita deu uma limpeza às máquinas. Limparam e arrumaram, não se pode fazer mais nada, mas a apresentação foi espectacular. Tivemos um segundo lugar, sem fazer nada! O primeiro era 250 contos. Agora vai ser gasto de forma a combinar entre eles todos. O segundo era 150 contos”.*

É de facto um projecto conjunto, concretizado com a implicação de todos os trabalhadores, não se optando (como se fez na LUME) pela criação de equipas para o efeito, o que, desde logo, restringe a participação alargada dos trabalhadores. Todavia, aqui o projecto “POLAR” teve um carácter pontual muito acentuado, sendo questionável a sua manutenção no futuro, quer enquanto projecto, quer relativamente aos seus efeitos nas células produtivas, na medida em que parece ser muito pouco consequente, a avaliar pelas palavras de um dos trabalhadores entrevistados:

*tratou-se apenas de limpar a fábrica para receber as pessoas; foi mais uma operação de limpeza, fizemos uma reuniãozinha para decidir como iam apresentar. Quem apresentou foi a líder, nós, nos dias anteriores, limpámos a célula, pintámos, arrumámos tudo e ganhámos. (entrevistado n.º 4)*

Os resultados obtidos foram muito restritivos visto estarem associados a objectivos pontuais de limpeza e organização das células, por contraposição ao que aconteceu na LUME, onde se procedeu a uma análise dos postos de trabalho e se introduziram mudanças profundas nos mesmos. De qualquer forma, o envolvimento dos trabalhadores na preparação do “POLAR” e a recompensa pecuniária atribuída a todas as equipas<sup>28</sup> confere a estas práticas de participação um alcance motivacional muito mais vasto do que o atingido na LUME.

## **2.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SISTEMA DE PRODUÇÃO**

### **2.3.1. CÉLULAS PRODUTIVAS**

A cadeia operatória da fábrica é composta por três operações unitárias principais, conforme se pode observar na figura 7.1, as quais estão internamente organizadas em células produtivas de pequena dimensão<sup>29</sup>, autonomizadas entre si. As operações unitárias abordadas do ponto de vista

<sup>28</sup> Estabeleceram a atribuição de 6 prémios, de modo a todos os centros de custos serem gratificados. O primeiro prémio tinha um valor de € 125 e o sexto de € 12,5.

<sup>29</sup> Relembre-se que a dimensão regular das células varia entre 7 e 8 trabalhadores no domínio de tarefas da montagem e 9 a 14 trabalhadores no domínio de tarefas da maquinação, sendo estes limites flexíveis de acordo com as maiores ou menores necessidades produtivas, que implicam uma afectação variável de trabalhadores.

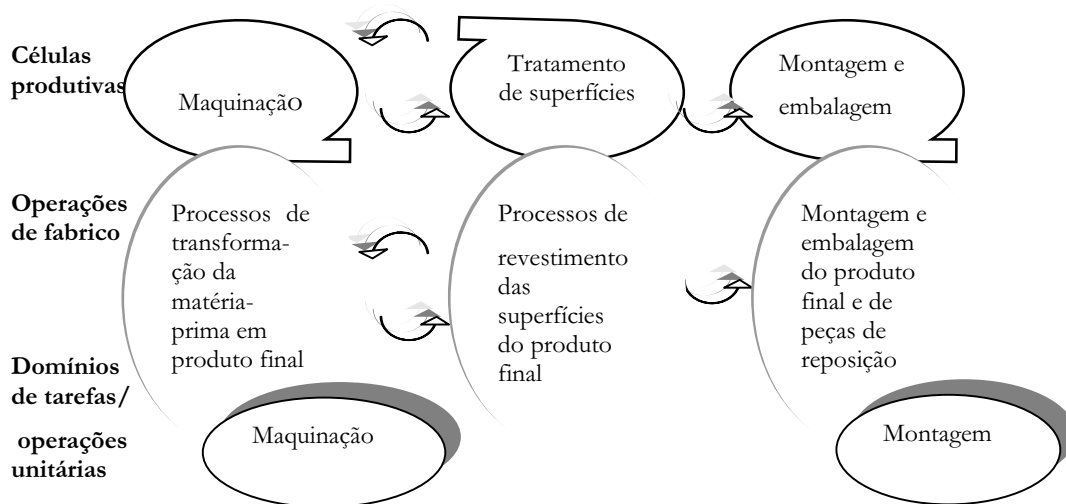
da análise da actividade cognitiva de trabalho foram, como já se referiu para a LUME, os domínios de tarefas da montagem e da maquinação.

As células integradas no domínio de tarefas de maquinação constituem o grosso das células produtivas e ocupam cerca de 80% da mão-de-obra do núcleo operacional. Para além destas, existem as células que garantem os processos especiais de revestimento das superfícies a alguns dos produtos maquinados e as células de montagem diferenciadas por mercado e por funções, consoante se trate de produtos finais para o mercado primário ou para o mercado de reposição.

As células produtivas estão agrupadas por semelhança das operações de fabrico e são organizadas e geridas enquanto centros de custos autónomos. A organização do trabalho operacional em cada célula produtiva baseia-se em fluxos de trabalho sequenciais, numa lógica de produção de um produto final. Ou seja, em cada célula, cujo *lay-out* adquire a forma de “U”, produz-se uma operação unitária que integra a totalidade da cadeia operatória necessária ao produto final.

Figura 7.1

**Cadeia operatória da HAME: células produtivas, operações do processo de fabrico e domínios de tarefas analisados**



O objectivo da organização do trabalho em células produtivas é encurtar os fluxos e tempos produtivos e favorecer a troca de informação entre trabalhadores acerca do comportamento das peças em curso de fabrico, diminuindo-se, por esta via, os defeitos de qualidade produtiva. Isto é,

por contraposição à organização em postos de trabalho isolados<sup>30</sup>, na organização do trabalho em célula, após a execução de uma ou de um conjunto de operações num determinado posto de trabalho, a peça é, de imediato, trabalhada nos postos seguintes. Esta sequencialidade instantânea favorece a troca de informação sobre o comportamento produtivo da peça, sobre eventuais defeitos que estejam a ser produzidos, os quais podem ser corrigidos imediatamente, evitando-se a sua acumulação no final da cadeia operatória. Favorece, igualmente, a redução de tempos improdutivos de acordo com os tempos necessários à realização das operações em cada posto de trabalho, na medida em que os trabalhadores se entreadjudam e contribuem para a execução de tarefas comuns.

A análise dos fluxos produtivos, o balanceamento dos tempos de execução e a sua optimização levou a que o *lay-out* das células fosse recentemente revisto e que, em casos de máquinas gargalo<sup>31</sup> se duplicasse o seu número no seio de cada célula de forma a promover um maior equilíbrio em termos de tempos de execução. A propósito das máquinas gargalo, o responsável pelo planeamento estratégico refere:

*é normal na hora da refeição ver toda a gente a ir almoçar e uma pessoa ficar na máquina porque é uma máquina de estrangulamento.*

Esta situação prevista no plano de rotatividade das células da maquinação, constatou-se ser exercida, sempre que necessário, de forma voluntária pelos trabalhadores, sem qualquer diligência prévia por parte dos líderes.

A rotatividade entre trabalhadores por postos de trabalho aplica-se em todas as células produtivas, sendo particularmente decisiva no domínio de tarefas da maquinação em que

*(...) o número de operadores (...) varia conforme a complexidade das operações (...) e da sua velocidade de produção em cada máquina. Esta é variável de acordo com as características mais rápidas ou mais lentas do produto. Num produto com processo de fabricação mais rápido está um trabalhador em cada máquina, num mais lento cada trabalhador pode ocupar-se de duas máquinas. As raparigas do controlo visual a 100% quando acabam de fazer a inspeção vêm para*

---

<sup>30</sup> Em que cada trabalhador produz uma ou várias operações num lote de peças. Só após a finalização daquelas operações em todas as peças do lote, as peças transitam para o posto de trabalho seguinte para serem alvo de uma outra transformação. Tal traduz-se em tempos improdutivos elevados, em que as peças estão imobilizadas e não estão a ser trabalhadas e, numa ausência de informação sobre a capacidade da peça para ser alvo das operações seguintes, o que, conseqüentemente, poderá traduzir-se na acumulação de peças que não cumprem os requisitos de qualidade. É este o tipo de organização do trabalho que predomina no domínio de tarefas da maquinação na LUME.

<sup>31</sup> São máquinas cuja velocidade produtiva é lenta comparativamente às restantes que constituem a célula.

*o centro da célula ajudar a fazer a primeira inspecção. Todos os trabalhadores, a não ser que estejam cá há pouco tempo, trabalham com mais de uma máquina (...) há pessoas mais eficientes (...) depende do operador, relata o responsável de área do centro de custos da maquinação.*

O plano de rotatividade, cujas regras se encontram afixadas nas células do domínio de tarefas da maquinação, prevê uma rotação a vários níveis: (i) rotação entre trabalhadores nas máquinas que provocam maior desgaste físico, de modo a evitar-se o aparecimento de gargalos de estrangulamento<sup>32</sup> motivados pelo cansaço; (ii) uma rotação que garanta que as máquinas gargalo trabalhem no horário de pausa para refeições de forma a colmatar as quebras de produtividade; (iii) ajudar o controlo visual de colegas que trabalhem em máquinas que possam condicionar a produtividade da máquina seguinte. O arranque de cada nova ordem de fabrico e a produção das primeiras séries no domínio de tarefas da maquinação implica actividades de afinação e regulação do equipamento que podem demorar de 2 a 3 horas. As actividades de afinação e regulação de cada equipamento são interdependentes, o que significa que só após a estabilização do comportamento produtivo da primeira máquina se pode passar à afinação e regulação da segunda, e assim sucessivamente. São então momentos marcados por tempos mortos em que se desenvolvem acções de trabalho em equipa e em que os trabalhadores se mobilizam para executar as actividades de trabalho comuns, enquanto aguardam as afinações e regulações uns dos outros. Neste espaço de tempo longo, os trabalhadores vivem igualmente momentos amistosos em que conversam, se alimentam, brincam, fumam e circulam livremente pela fábrica.

As práticas de rotatividade traduzem-se em situações de multivalência e de co-responsabilidade: cada trabalhador encontra-se, fundamentalmente, afecto ao trabalho numa máquina, acumulando esta actividade com outras acções técnicas de trabalho comuns e partilhadas por todos os trabalhadores da célula e acções técnicas específicas ao ajudarem os colegas, porém a sua responsabilidade máxima reside sobre o trabalho efectuado na máquina que lhe está afecta. Não se encontram, deste modo, situações efectivas de polivalência funcional como o princípio do trabalho em células pode potenciar. Esta implicaria que os trabalhadores rodassem entre células produtivas diferenciadas – no seio de um domínio de tarefas e entre domínios de tarefas distintas –, o que implicaria um maior investimento em RH, nomeadamente na sua

---

<sup>32</sup> De acordo com o método de gestão da produção de tecnologia de produção otimizada, conhecido pela sigla OPT (*optimized production technology*), um gargalo de estrangulamento é qualquer recurso cuja capacidade real de produção é inferior à procura do mercado (Courtois; Martin; Pillet: 1994, p. 173).

formação e nas suas remunerações salariais, dado que a LUME teria de nivelar por cima os níveis de formação escolar e profissional dos RH. Por um lado, excluiria a contratação dos actuais trabalhadores com níveis baixos de escolaridade e com fraca formação profissional a laborarem no domínio de tarefas da montagem. Por outro, dentro das células da maquinaria, qualquer trabalhador deveria desenvolver todas as actividades de trabalho, esbatendo-se a actual divisão entre actividades mais complexas e melhor recompensadas<sup>33</sup>, em termos contratuais, remuneratórios e de carreira, e actividades menos complexas e pior recompensadas<sup>34</sup>. Se o primeiro cenário de polivalência entre domínios de tarefas nunca se verificou na HAME, o segundo foi implementado até 1996. Porém, quando houve necessidade de contenção de custos para mostrar bons resultados ao potencial cliente multinacional europeu, reverteu-se aquele princípio. Foi criada a categoria profissional de “auxiliares de operação de máquinas” para os aprendizes que estariam afectos, a partir de então, a actividades de trabalho exercidas nas máquinas mais simples e a mais baixos, a contratos a termo certo e a uma progressão na carreira mais lenta. Este retrocesso, do qual derivou um empobrecimento no conteúdo do trabalho de alguns trabalhadores e o retardamento das trajectórias profissionais, foi possível mercê do crescimento da actividade da empresa, que possibilitou o recrutamento de trabalhadores menos escolarizados para ocuparem este tipo de actividades, aos quais também se começou a ministrar uma formação inicial de mais curta (ainda que de longa) duração.

Esta estratégia de redução de custos, apesar de estreitar, numa fase inicial de integração dos trabalhadores nas células, a amplitude dos desempenhos laborais, não comprometeu, ultrapassado o período de aprendizagem, os princípios gerais de funcionamento das células, mantendo-se as regras de rotatividade no desempenho dos trabalhadores, todavia com prejuízos óbvios para a mão-de-obra operacional em termos remuneratórios, contratuais e de carreira.

No domínio de tarefas da montagem, os trabalhadores desenvolvem as tarefas de qualquer um dos postos de trabalho de execução, rodando de acordo com uma coordenação autónoma por eles estabelecidos. Apenas algumas deles desenvolvem tarefas administrativas e de controlo das acções técnicas de montagem, como oportunamente se desenvolverá. Assim sendo, a organização

---

<sup>33</sup> Do ponto de vista técnico, referem-se às actividades de erosão das matérias-primas por levantamento de aparas, executadas em máquinas do tipo forno e fresadoras.

<sup>34</sup> Do ponto de vista técnico, referem-se às actividades de acabamento da peça final, executadas em máquinas do tipo gravadora, escavadora e lavadora.

do trabalho em célula permite que cada trabalhador contribua de forma significativa para a obtenção do produto final, partilhando-se no seu seio um conjunto de acções técnicas de trabalho. A esta partilha, correspondem, nas células pertencentes ao domínio de tarefas da maquinaria, atribuições individuais, particulares e diferenciadas, enquanto nas células do domínio das tarefas da montagem, a rotatividade entre as funções garantidas diariamente é abrangente. O director de RH explica a opção afirmando:

*quero o sapateiro dos antigos ofícios em que o indivíduo fazia um sapato todo e fazer um sapato dá satisfação, ao contrário do indivíduo que passa o dia a bater solas. Bater solas não está associado a uma coisa útil enquanto que um sapato é uma coisa útil (...). A nossa organização está um pouco pensada desta maneira: não queremos bate-solas, mas queremos sapateiros. Não queremos indivíduos que façam sempre a mesma operação mas queremos indivíduos que façam um produto. Porque o produto final é uma coisa útil. Se ele estiver um tempo na primeira operação, outro tempo na segunda, ele vai saber os problemas que pode causar aos seus colegas e ao processo se não fizer as operações como deve ser. (...) Dá uma noção de todo o processo e até dá uma vivência muito clara, uma participação activa no processo produtivo do produto, não apenas como simples trabalhador que executa só uma operação.*

E continua, mostrando as vantagens da rotatividade entre postos de trabalho, que se traduzem num alargamento e, mesmo, em algum enriquecimento do conteúdo do trabalho, decorrente da acumulação de acções técnicas de natureza diferenciadas pelos trabalhadores:

*nós aqui na empresa conseguimos impor um outro tipo de organização em que os trabalhadores que já estão há muito tempo na mesma actividade, rodam para outras. Na maquinaria, a rotação de trabalhadores não tem tempo definido, é em função das possibilidades. A rotação numa primeira fase implica a perda de eficácia porque se eu tenho aqui um indivíduo que está numa máquina A e se o vou passar para a B, ele vai ter uma perda muito grande de eficácia na B e o indivíduo da B também perde ao mudar para a A, são duas perdas. Estas rotações têm de ser feitas com algum cuidado. O excelente era ao fim de 6, 7 anos, as pessoas já dominarem todo o processo, mas não é verdade porque há trabalhos muito complicados.*

A partilha de funções é acompanhada da partilha de informação que os trabalhadores dispõem acerca da actividade de trabalho. Esta encontra-se disposta na célula produtiva de forma a poder ser consultada colectivamente. A cada ordem de produção do domínio de tarefas da maquinaria corresponde uma rota de fabrico que a acompanha. Integra a referência ao desenho técnico e a todas as especificações da ferramenta e características daquele processo de fabrico, às quais se vão adicionar, no final do processo produtivo, todas as informações resultantes do CEP. As normas e os parâmetros aplicados a cada operação vêm descritos na ordem de fábrica. Os operadores consultam a rota de fabrico, registam os respectivos parâmetros no seu plano de

controlo em processo e depois procedem, durante o processo produtivo, às medições de acordo com a frequência indicada, bem como aos respectivos registos. Estes documentos, no seu conjunto, constituem o controlo estatístico daquele processo de fabrico e são anexados ao produto final. Existem também, no interior das células pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, os postos de normas, onde se encontram os vários dossiers para consulta. Neles encontram-se desenhos técnicos, instruções de trabalho e normas de regulamentação da actividade de trabalho, desde normas relativas às diferentes características dos produtos, aos meios de controlo, às técnicas de inspecção, aos procedimentos de aferição e de validação do processo de fabrico, aos lotes experimentais, às auditorias e às ferramentas. Paralelamente, cada posto de trabalho da célula dispõe de um leque de pastas transparentes onde figuram as tabelas de defeitos, as normas de funcionamento aplicadas a cada máquina, os planos de lubrificação das diferentes máquinas (diário e semestral), os planos de manutenção preventiva com as normas de limpeza dos equipamentos e as acções correctivas a implementar, e ainda alguns cálculos de medições formais e informais (neste caso, os memorandos/cábulas manuscritas pelos trabalhadores) que auxiliam na afinação e regulação do equipamento.

No domínio de tarefas da montagem, a quantidade de informação base da actividade de trabalho é menor e diferenciada entre os dois centros de custos. Na unidade de montagem de componentes, os trabalhadores têm acesso a toda a informação que acompanha a ordem de fabrico desde o início do processo produtivo nas células de maquinação. Dispõem da rota de fabrico que os informa, nomeadamente, sobre o cliente, as características da matéria-prima e do produto, sendo, todavia, mais intensamente consultadas no que se refere às normas de montagem e às características a verificar, durante e após o processo de montagem de componentes. Na unidade de peças de reposição, os trabalhadores apenas têm acesso ao programa diário de trabalho, ao plano de montagem e à listagem de verificação dos diferentes componentes montados.

A quantidade intensa de informação técnica que os trabalhadores manipulam revela parâmetros de uma forte standardização do trabalho. De facto, a coordenação das actividades de trabalho no seio de cada célula produtiva é garantida por uma combinatória entre esta standardização e a das qualificações dos trabalhadores.

A standardização das qualificações resulta de um processo de socialização intenso que, para os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação, é acrescido de um processo

formativo amplo e de longa duração. Socialização informal e formação formal permitem que os trabalhadores, em cada um dos domínios de tarefas, se auto-organizem, controlem o processo produtivo e resolvam a maioria dos problemas internamente, com base no seu ajustamento mútuo.

A estandardização do trabalho materializa-se em todo o conjunto de procedimentos devidamente codificados e sistematizados que orientam a actividade de trabalho. Apesar de perfeitamente estabilizados para os dois domínios de tarefas, não se traduzem num elevado grau de formalização burocrática dos comportamentos dos trabalhadores. A liberdade de acção de que dispõem no exercício do trabalho, resultante quer da estandardização das qualificações, quer de uma concepção de trabalhador enquanto homem social, conduz à concessão de uma margem de autonomia elevada no seio das equipas de trabalho, propiciando o funcionamento dos mecanismos de ajustamento mútuo entre trabalhadores. A estandardização do trabalho e das qualificações constituem os dois fundamentos básicos da organização do trabalho na HAME, os quais se afirmam mais como princípios de gestão do que como necessidade técnica decorrente das características da actividade de trabalho, visto que se aplicam aos dois domínios de tarefas independentemente da sua complexidade.

Os princípios de um funcionamento orgânico fazem-se sentir igualmente nos momentos de mudança dos turnos de trabalho. A fábrica funciona em horário normal e em turnos rotativos. Nestes últimos, a hora de início de um turno coincide com a hora de termo do anterior, de forma a se processar a passagem de trabalho através de um contacto directo entre trabalhadores. As exigências de rigor e, em alguns casos, a complexidade do processo de trabalho, implicam que a passagem da actividade para o turno seguinte se faça com o acompanhamento simultâneo dos trabalhadores que finalizam as acções e dos que lhe dão continuidade. A troca de turno é assim marcada pela chegada progressiva de quem vai entrar, por apertos de mão entre trabalhadores que se cumprimentam e conversam acerca da actividade em curso. É frequente que alguns trabalhadores, fundamentalmente os que desenvolvem as actividades de trabalho mais complexas, permaneçam na célula após finalizado o seu turno, particularmente se se encontram em fase de realização do *set up*<sup>35</sup> das máquinas e/ou a resolver algum imprevisto com a ferramentaria. Este contacto directo entre trabalhadores de diferentes turnos fortalece os laços de solidariedade e

---

<sup>35</sup> Designa a fase prévia ao início das actividades de execução do processo de maquinação que consiste numa correcta aferição dos procedimentos de afinação e regulação das máquinas.



cumplicidade na prossecução de resultados entre as equipas e promove um esforço para se assegurar a continuidade do trabalho exercido na célula.

A integração das células produtivas em centros de custos autónomos tem vindo a repercutir-se numa reestruturação do funcionamento do sistema de qualidade, enquadrando-o numa filosofia de qualidade total. Já foi referido que afecto a cada centro de custos está um responsável por esta área. É este que acompanha o cliente no desenvolvimento do projecto do ponto de vista da análise crítica e da implementação dos seus requisitos de qualidade, da coordenação do programa de amostras iniciais, dos planos de controlo produtivo em processo e da assistência técnica. Paralelamente, existe uma equipa geral de auditores que trata da auditoria no processo<sup>36</sup> e da auditoria do produto acabado. Prevê-se extinguir a curto prazo esta equipa de auditores e integrá-los nos centros de custos, de forma a estas operações serem garantidas pelos trabalhadores operacionais durante o fluxo produtivo e por um auditor que assegurará as funções de coordenação e as funções específicas de auditoria, tais como a inspecção a amostras iniciais, a amostras de fornecedores, a amostras de retrabalho e a amostras de testes de funcionalidade, e igualmente os estudos de capacidade do produto, o controlo dos indicadores de qualidade, o arquivo dos registos de rastreabilidade, a auditoria de recepção e a formação nesta área. Esta reestruturação visa acabar com as acções de fiscalização como última acção de trabalho sobre o produto com objectivos correctivos, substituindo-as por acções preventivas no sentido de

*as coisas saírem garantidas das células... Fazer bem à primeira. (...) No fim, as medições já estariam todas avançadas e em vez do auditor estar uma hora de volta do controlo de uma ordem de produção estava um quarto de hora, confirmava se estava tudo bem (...). (...) Aproveitava os tempos mortos em processo e aliviava a carga no controlo final e só ia confirmar se estava tudo bem,* explica o responsável de área do centro de custos da montagem.

Da mesma forma, todas as operações de metrologia, nomeadamente, as medições especiais, e todas as actividades de cadastro, controlo, calibração e manutenção de EIM, até então a cargo do departamento de qualidade, serão no futuro garantidas pelos trabalhadores operacionais das células. De acordo com este objectivo, cada centro de custos tem no momento dois trabalhadores por turno a serem formados para assumirem as funções de auditor e de metrologista. Esta descentralização das actividades de trabalho na área da qualidade e a sua concentração nos trabalhadores das células produtivas, insere-se na tendência geral de enriquecimento das

---

<sup>36</sup> Realizam 7 tipos de auditorias internas ao processo.

actividades de trabalho do núcleo operacional como via de promoção, da sua responsabilização, autonomia e autocontrolo sobre o trabalho desenvolvido. Cada vez mais, a qualidade do produto é única e exclusivamente da responsabilidade de cada célula, isto é, dos trabalhadores que a integram, os quais exercem as várias acções de trabalho no sentido de produzirem qualidade e de reduzirem o refugo, objectivo este imposto aos centros de custos.

É também esta a orientação que se pretende para a área da manutenção – as acções técnicas de manutenção de primeiro nível começam progressivamente a ser da responsabilidade dos trabalhadores operacionais. Segundo um plano periódico de análise da capacidade das máquinas, os trabalhadores já as analisam para aferirem a sua aptidão para produzirem de acordo com determinadas características-padrão, preenchendo uma ficha de capacidade da máquina<sup>37</sup>. Caso neste controlo detectem uma capacidade inferior à desejada, procedem a uma requisição do serviço de manutenção ao departamento de engenharia. Daí, ser frequente haver máquinas paradas em manutenção, tanto mais que o parque de máquinas detém já uma idade considerável, sendo muitas delas mais antigas que a própria fábrica portuguesa, na medida em que muitas foram transferidas inicialmente do grupo sul-americano.

Ainda no domínio da qualidade, para além das auditorias internas, as auditorias externas ao sistema de gestão da qualidade, promovidas por instituições e clientes nacionais e estrangeiros, testam a adequação, a conformidade e a eficácia da aplicação do sistema de garantia da qualidade da HAME. Como fornecedora da indústria de alta precisão, o seu cliente exige requisitos do sistema de qualidade do mais elevado nível, que lhe facultem uma garantia de confiança total. Esta é obtida através de auditorias realizadas pelo cliente, permitindo a sua qualificação – fornecedor aprovado –, faz recair todo o ónus do controlo do produto final sobre o produtor, evitando o cliente, deste modo, o recurso às vulgares actividades de controlo da qualidade na recepção dos produtos. Cabe ao produtor a responsabilidade pela produção da qualidade dos produtos finais, segundo regras definidas pelo cliente. O princípio é o de que a qualidade não se controla, produz-se a cada momento.

As ferramentas utilizadas na prossecução destes objectivos pela HAME são um conjunto complexo de normas editadas por organismos internacionais globais – a título de exemplo, cite-se a ISO –, por organismos internacionais nacionais – designadamente a VDA –, e/ou pelas próprias

---

<sup>37</sup> Estes dados são processados por um outro trabalhador responsável por todo o CEP que procede à análise e tratamento de resultados.

empresas clientes (a título de exemplo refira-se a QS 9000 – norma de qualidade de grupos multinacionais de renome).

O ano 2000 representa igualmente a consolidação da política da qualidade, através de acções como o reforço do sector de atendimento ao cliente, a obtenção da recertificação QS 9000 e da VDA 6.1, a intensificação da qualificação de fornecedores pela implementação de parcerias com fornecedores, nomeadamente de matérias-primas.

Associado ao sistema de qualidade, está um complexo sistema de informação para a qualidade, que trata da informação produzida nas células produtivas e emite relatórios de análise, que são difundidos por toda a empresa. Em função destes, estabelecem-se os objectivos para a empresa, para cada um dos centros de custos e respectivas células.

No que se refere aos sistemas técnicos da HAME, constata-se que estes são fracamente reguladores da actividade de trabalho, no sentido em que não existe uma determinação destes sobre o conteúdo do trabalho. Pelo contrário, adquire primazia a modelação e apropriação das características dos sistemas técnicos de acordo com os princípios dos modelos organizacionais e gestionários baseados no trabalho em equipa. Porém, não se pode ignorar que a natureza da actividade de trabalho depende sempre, ainda que não de forma determinística, do sistema técnico, o qual justifica a maior complexidade do trabalho exercido no âmbito do domínio de tarefas da maquinação do que no da montagem.

Em ambos os domínios de tarefas, predomina um sistema de produção em massa, baseado em tecnologia especializada e orientado para a fabricação de séries de produtos idênticos, que respondem a uma encomenda ou se destinam a *stock*. A dimensão de cada série é variável, ainda que se verifique uma tendência para uma produção em grandes quantidades.

Nas células produtivas de maquinação, a generalidade das máquinas são convencionais, funcionando com base em rudimentos mecânicos, hidráulicos, pneumáticos e eléctricos. Excepcionalmente, existe um ou outro equipamento automatizado. Na generalidade, o trabalho assume um carácter mecânico-manual, com uma forte componente de afinação de equipamento e de manuseio do produto que fica dependente da qualidade das acções técnicas de trabalho desenvolvidas pelos trabalhadores. A importância dos saberes e das competências dos operadores para a qualidade do processo produtivo, o auto-controlo que exercem sobre a sua actividade e a autonomia com que a desenvolvem e correspondente responsabilização, aproxima-os de um perfil

profissional próximo do antigo trabalhador de ofício (Touraine, 1972). O depoimento da líder do centro de custos da maquinação é ilustrativo do que se acaba de referir:

*o que se passa aqui é que os nossos operadores têm uma formação muito vasta, têm meses de formação antes de passar cá para baixo. (...) Depois, todos os operadores têm aqueles dois meses de formação. É a formação de fábrica que é dada por um operador que normalmente dá a formação ao colega que entra e por um técnico para tratar das dúvidas. Eles percebem desde estatística a mecânica, têm uma formação muito complexa. Eles próprios preenchem umas folhas com o registo do CEP, os dados são depois introduzidos no PC, e depois ficam a saber o que retiraram, quanto tempo demoraram a produzir (...). Eles próprios fazem estudos de capacidade (...). Dentro da célula eles fazem desde medições, sabem afinar máquinas ao pormenor, têm um grande conhecimento (...). Todos os trabalhadores, a não ser que estejam cá há pouco tempo, trabalham com mais de uma máquina (...), há pessoas mais eficientes (...), depende do operador. (...) Temos o caso de um operador de torno que faz qualquer máquina sem qualquer problema e são máquinas complicadas. O operador tem de fazer para cada máquina tudo: afina sozinho a máquina, desmonta-a, monta-a, muda para manual para testar as primeiras peças e a partir daqui já autonomiza a produção. O ferramental vem colocar na célula todas as ferramentas necessárias à produção do produto que vai entrar em fabrico. (...). Na maioria das fábricas, neste país, existem técnicos para afinar as máquinas; aqui cada operador afina a máquina, salvo se estiver com algum problema e ele tenha de chamar um técnico, senão o operador é responsável por afinar a máquina (...).*

Por contraposição, o domínio de tarefas da montagem é suportado por um sistema técnico simples, em que o trabalho é realizado manualmente com o auxílio de EIM e de uma ou outra ferramenta não autónoma. A sua organização em equipa, segundo os princípios da rotatividade e da autonomia, permite, de alguma forma, compensar as características desqualificantes deste processo de trabalho.

Retomando a análise da figura 7.1 com que iniciou este ponto, nas células dos processos especiais, assim designados porque se tratam de processos produtivos contínuos completamente automatizados, a intervenção dos trabalhadores é intensa na preparação do equipamento e mínima no decurso da execução, já que se limitam a vigiar o funcionamento do equipamento.

Finalmente, não se encontra previsto nenhum plano para a intensificação das TIC no domínio do processo de fabrico, mas apenas na área do controlo de gestão, prevendo-se para breve a automatização da actividade de trabalho do coordenador de turno (cuja figura desaparecerá), bem como do controlo exercido através dos painéis electrónicos, ambas as funções a serem integradas num novo sistema de gestão da produção.

Saliente-se que todos os trabalhadores do núcleo operacional e os responsáveis pelas equipas usam uniforme – um fato inteiro ou uma bata azul para os homens; um avental ou bata cinza para as mulheres – e calçado de segurança. Acresce-se ainda a utilização de luvas de modo a manusearem o produto de acordo com as normas de segurança para o trabalhador e as normas de qualidade do processo. A maior parte dos trabalhadores do sexo masculino integrados no domínio de tarefas da maquinação chegam à empresa já de fato de trabalho vestido, quer se tratem dos trabalhadores mais jovens<sup>38</sup>, quer dos trabalhadores relativamente mais velhos, estes em muito menor número na empresa, o que é indicativo de que não se está face a um trabalho/emprego face ao qual os jovens tendam a manifestar sintomas de desafeição, eventualmente por motivos que se prendem com o conteúdo material e simbólico da actividade de trabalho desenvolvida.

### 2.3.2. CONTEÚDO DAS ACTIVIDADES DE TRABALHO

Definidos, genericamente, a estrutura organizacional, o sistema de produção e os princípios que pautam a organização do trabalho e os modelos de gestão directa da HAME, sintetizam-se, seguidamente, as características das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas analisados.

Tal como para o caso da LUME, a abordagem que se propõe é desenvolvida a partir da grelha de observação da actividade de trabalho utilizada no trabalho de terreno, a qual foi concebida de acordo com a hipótese teórica central de que o conteúdo das actividades de trabalho depende de variáveis técnicas organizacionais e gestionárias<sup>39</sup>.

A observação prolongada das actividades de trabalho desenvolvidas pelos trabalhadores do núcleo operacional da HAME nos domínios de tarefas da maquinação e da montagem permitiu elaborar um modelo de actividade de trabalho protótipo, que a seguir se apresenta, para cada um dos dois domínios de tarefas analisados<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Alguns deles de cabelo comprido preso com rabo-de-cavalo e brinco na orelha, outros com um tipo de visual mais convencional.

<sup>39</sup> V. no anexo 5.0 a formulação teórica da grelha de observação de actividade de trabalho onde consta a definição dos conceitos e respectiva operacionalização empírica.

<sup>40</sup> A observação directa da actividade de trabalho decorreu entre Junho e Julho de 2000. No domínio de tarefas da maquinação, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho rotativos (6:00-14:00 e 14:00-22:00), num total de 14

## Quadro 7.12

Caracterização das actividades de trabalho por domínio de tarefas<sup>41</sup>

I. EIXO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		
A. CONTEXTO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Domínio de tarefas	MAQUINAÇÃO	MONTAGEM <sup>42</sup>
b) Localização do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de matérias-primas, células de maquinação, monitoramento, acabamento, embalagem, auditoria produto final	Armazém de produtos acabados e componentes, montagem, embalagem, monitoramento
c) Unidade funcional	Maquinação	Montagem
d) Cadeia operatória do domínio de tarefas d.1) Descrição global da cadeia operatória a montante e a jusante do domínio de tarefas  d.2) Lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de matérias-primas → circulação da matéria-prima por diversos equipamentos de maquinação → controlo visual e dimensional → [processos especiais] → controlo visual → monitoramento → acabamento → auditoria ao produto final  Actividade central	<b>Peças de reposição:</b> armazém de produtos semi-acabados → controlo visual → embalagem → pesagem → auditoria produto final <b>Componentes:</b> armazém de produtos acabados e componentes → montagem → controlo dimensional → controlo visual → auditoria ao produto final <b>Peças de reposição:</b> actividade secundária <b>Componentes:</b> actividade central
e) Organização do trabalho	Equipa	<b>Peças de reposição:</b> Equipa <b>Componentes:</b> Isolado e em equipa
B. ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Conteúdo da actividade de trabalho a.1) Descrição da actividade de trabalho a.1.1) Descrição genérica da actividade de trabalho  a.1.2) Discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho	Afinar, regular e operar máquinas e regular parâmetros para produzir operações de corte e desbaste numa peça a partir do desenho e planos técnicos  . Ler, analisar e interpretar desenhos, planos e fichas técnicas, peças-padrão e respectivas especificações da peça a	<b>Peças de reposição:</b> Ensacar os componentes, acondicioná-las e verificar as características do conjunto embalado <b>Componentes:</b> Montar componentes e controlar as características críticas através da utilização de EIM (inspecção visual e dimensional) <b>Peças de reposição:</b> . Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha

dias de trabalho alternados e 98 horas de observação. No domínio de tarefas da montagem, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho fixos (6:00-14:00 e 14:00-22:00), num total de 7 dias de trabalho alternados e 50 horas de observação.

<sup>41</sup> Na leitura do quadro, o parêntesis recto significa tendências secundárias, todavia igualmente importantes para a caracterização da variável em análise.

<sup>42</sup> As actividades de trabalho no seio do domínio de tarefas da montagem são significativamente diferenciadas para justificarem o seu tratamento autónomo em alguns *itens* analíticos. Nestes casos distingue-se entre a montagem de peças de reposição e a montagem de componentes ou apresenta-se em destaque apenas a(s) característica(s) diferenciadora(s).

	<p>maquinar, tais como dimensões, tolerâncias, natureza dos materiais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Seleccionar as ferramentas a utilizar de acordo com as operações de maquinação</li> <li>. Determinar os parâmetros a controlar, bem como os EIM</li> <li>. Preparar a máquina, abastecê-la de óleos e emulsões e montar as ferramentas de corte</li> <li>. Afinar e ajustar as ferramentas e respectivos parâmetros manualmente ou por intermédio da utilização de um programa integrado em equipamento CNC</li> <li>. Aferir os EIM</li> <li>. Fixar a peça a maquinar utilizando dispositivos de aperto (grampos, mordetes, prensas, etc.)</li> <li>. Testar a afinação da máquina com a produção de uma amostra, controlando dimensionalmente a peça de acordo com as especificações fixadas</li> <li>. Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas (ex.: fresadora, mandriladora, tornos, máquinas de furar, topejadora), vigiando o seu funcionamento</li> <li>. Verificar a peça durante a fabricação, localizando e analisando as anomalias de funcionamento e as suas causas e corrigindo deficiências de fabrico da peça</li> <li>. Controlar os parâmetros através da inspecção visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações</li> <li>. Manutenção preventiva da máquina assegurando a sua lubrificação, limpeza e detecção de avarias</li> <li>. Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (CEP, controlo informativo acerca do produto e do desempenho)</li> <li>. Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho</li> </ul>	<p>de produção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pegar e colocar os componentes a ensacar na bancada</li> <li>. Ensacar componentes</li> <li>. Selar os sacos com auxílio de ferramenta não autónoma</li> <li>. Colocar etiquetas</li> <li>. Introduzir documentação nas caixas</li> <li>. Controlar o peso</li> <li>. Verificar as características através da confrontação de documentos</li> </ul> <p><b>Componentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção</li> <li>. Pegar e colocar os componentes a montar na bancada</li> <li>. Encaixar componentes</li> <li>. Aferição dos EIM</li> <li>. Controlar os parâmetros através do controlo visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações.</li> <li>. Registrar valores do controlo dimensional</li> <li>. Preencher a informação do CEP</li> <li>. Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho</li> </ul>
<p>a.2) Tipo de actividades desempenhadas</p> <p>a.2.1) Actividades principais</p> <p>a.2.2) Actividades auxiliares</p>	<p>Estudo e interpretação, preparação do trabalho, regulação e afinação do equipamento, aferição dos EIM, operação e condução do equipamento (execução), controlo da execução</p> <p>Manutenção preventiva (lubrificação e limpeza)</p>	<p>Execução e controlo da execução</p> <p><b>Componentes:</b> estudo e interpretação (desenhos)</p> <p>Manutenção preventiva (limpeza), aprovisionamento de componentes, escoamento do produto</p>
<p>b) Natureza das acções desempenhadas</p>	<p>Materiais e simbólicas</p>	<p><b>Peças de reposição:</b> materiais</p> <p><b>Componentes:</b> materiais e simbólicas</p>

c) Tipo de sequência das acções	Actividades sucessivas (produto final)	<b>Peças de reposição:</b> actividades sucessivas <b>Componentes:</b> actividades paralelas
d) Cadência de trabalho	Concedida (ou pré-definida) e definida pelo trabalhador	Concedida (ou pré-definida) e definida pelo trabalhador
e) Constrangimentos do ritmo de trabalho	Intervenções rápidas e moderadas de acordo com o ritmo do trabalhador e com o comportamento do material em curso de fabrico	Intervenções de acordo com o ritmo do trabalhador
f) Tipo de intervenção		
f.1) Frequência da intervenção	Intervenções em cada ciclo e sempre que necessário	Intervenções em cada ciclo
f.2) Variabilidade da intervenção	Intervenções estereotipadas e diversificadas	Intervenções estereotipadas
f.3) Objectivo da intervenção	Direccionada para o produto e para a máquina	Direccionada para o produto
g) Finalidade da actividade de trabalho	Obtenção de um subproduto intermédio associado a contributos e participação na produção do produto final	Obtenção de um produto final
g.1) Objectivo da actividade	Rigorosos e exactos, com tolerâncias estritas	<b>Peças de reposição:</b> tolerâncias alargadas <b>Componentes:</b> tolerâncias estritas
g.2) Padrões de qualidade do desempenho		

### C. EQUIPAMENTO TÉCNICO

a) Tipo de equipamento	Máquinas convencionais (especializadas), semi-automáticas	
a.1) Equipamento principal	(universal/especializada)	
a.1.1) Máquinas		
a.1.2) Ferramentas	Ferramentas não autónomas	<b>Peças de reposição:</b> ferramenta não autónoma
a.2) Equipamento de inspecção e medida (EIM)	EIM com regulação (calibre e lâmina de folga, calibre de luz, de boca, paquímetro, micrómetro, dispositivos de medição da ovalização, da profundidade de gravação e da radial, balança de força tangencial ou diametral)	<b>Peças de reposição:</b> EIM sem regulação (balança) <b>Componentes:</b> EIM com regulação (balança de força tangencial ou diametral, dispositivo de medição de espessura radial, paquímetro)
b) Tipo de intervenção no equipamento		
b.1) Modos de intervenção no equipamento	Intervenção activa e directa	Intervenção activa e directa
b.2) Continuidade da intervenção no equipamento	Paragens obrigatórias e necessárias, paragens possíveis e contingentes	<b>Peças de reposição:</b> paragens possíveis e contingentes <b>Componentes:</b> paragens obrigatórias e necessárias
b.3) Meios de intervenção no equipamento	Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas, por via da introdução de dados previamente definidos e calculados em função das especificações dos produtos e respectivos ajustamentos resultantes dos comportamentos das matérias-primas e das máquinas	Intervenção directa manual sem o auxílio de ferramentas
b.4) Precisão da intervenção sobre o equipamento	Intervenção rigorosa e exacta com tolerâncias estritas	Intervenção com tolerâncias estritas Atenção e controlo no funcionamento



b.5) Acções técnicas de intervenção sobre o equipamento	Montagem e afinação de ferramentas, afinação e regulação de máquinas, atenção e controlo no funcionamento, manutenção preventiva (limpeza e lubrificação)	
c) Meios de detecção de disfuncionamentos no equipamento	Sinais explícitos concretos e abstractos, sinais implícitos concretos	Sinais explícitos e implícitos concretos

#### D. PERTURBAÇÕES-CHAVE

a) Perturbações-chave do domínio de tarefas <sup>a</sup>	Avaria das máquinas (antiguidade elevada), afinação e regulação dos equipamentos para a maquinação de novos produtos, irregularidades dimensionais da matéria-prima, identificação do momento de substituição ou afinação das ferramentas, dificuldade no estabelecimento da relação causa (do problema)-efeito (na peça)	<b>Componentes:</b> não cumprimento dos planos de produção pelas incorrecções ou defeitos nas características do produto e dos componentes <b>Peças de reposição:</b> não cumprimento dos planos de produção por falta de componentes, de material de embalagem ou de incorrecções ou defeitos nas características do produto, incorrecções na identificação do produto
b) Actuação face às perturbações-chave b.1) Tipo de actuação  b.2) Sujeitos envolvidos na resolução	Resolução autónoma da perturbação-chave ou comunicação da perturbação-chave directamente aos respectivos serviços (caso não consigam resolvê-la autonomamente)  Colegas, técnicos especializados pertencentes a serviços funcionais internos (responsável da qualidade, da engenharia, auditor), técnicos especializados afectos a serviços de apoio ou funcionais externos à célula (mecânico, electricista, ferramenteiro, etc.), trabalhador	Acções de diagnóstico e de rejeição do produto e das componentes, acções de comunicação da perturbação-chave ao responsável directo, resolução autónoma da perturbação-chave  Colegas; responsável directo, técnicos especializados pertencentes a serviços funcionais internos (responsável da qualidade, da engenharia, auditor), trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante, trabalhador
c) Consequências das perturbações-chave c.1) Sobre o produto do trabalho c.2) Sobre os trabalhadores	Quebra de produção, quebra de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação/retrabalho, rejeição das peças e constituição de sucata  Existência de sanções positivas ou negativas simbólicas	Quebras de produção, encaminhamento do produto para recuperação, rejeição de componentes e constituição de sucata, falha de <i>stocks</i>  Existência de sanções positivas e negativas simbólicas
d) Localização das perturbações-chave na cadeia operatória	Afectam as actividades principais	Afectam as actividades principais e secundárias

#### II. EIXO SUJEITO

a) Presença do trabalhador face à actividade de trabalho	Presença permanente, com possibilidade de se ausentar na medida em que o trabalho é desenvolvido em equipa	Presença permanente com possibilidade de se ausentar independentemente de assegurar ou não a sua substituição
b) Áreas de exercício da autonomia	Tomada de decisão face à alteração dos procedimentos, planeamento do tempo de trabalho, responsabilidade face a erros/defeitos dos produtos finais, equipamento (máquinas, ferramentas e EIM) e à resolução de perturbações-chave	Responsabilidade face a erros/defeitos dos produtos <b>Componentes:</b> tomada de decisão face à alteração de procedimentos e face ao planeamento e controlo do tempo de trabalho
c) Controlo sobre o trabalho c.1) Controlo exercido sobre o trabalhador	Controlo moderado	Controlo moderado

c.2) Tipo de controlo exercido sobre o trabalho	Autocontrolo [heterocontrolo]	Autocontrolo
c.3) Momento de exercício do controlo	Autocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas, sobre o resultado final [Heterocontrolo: resultado final]	No decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas
c.4) Enfoques de exercício do controlo	Máquinas, ferramentas e EIM, produto final, procedimentos, normas e regras, perturbações-chave	<b>Peças de reposição:</b> ferramentas, produto final <b>Componentes:</b> EIM, produto final, procedimentos, normas e regras e perturbações-chave
d) Retro-informação acerca do trabalho	A execução do trabalho proporciona um conhecimento sobre os resultados atingidos; conhecimento dos resultados por responsáveis directos e indirectos (reuniões), relatórios informativos e painéis electrónicos de controlo do desempenho	A execução da operação proporciona, por si mesma, o conhecimento dos resultados atingidos; relatórios informativos
e) Conhecimento da finalidade do trabalho	Conhece de forma precisa	Conhece de forma precisa
f) Requisitos necessários à actividade		
f.1) Educação escolar	6º ano e 9º ano [12º ano]	6º ano [9º ano]
f.2) Formação profissional		
f.2.1) Inicial	Em sala de aula: 416 horas/144 horas <sup>b</sup>	No posto de trabalho: variável entre 8 a 88 horas
f.2.2) Contínua	No posto de trabalho = 689 horas/360 horas <sup>b</sup>	Em sala de aula: 4 horas
f.3) Tempo de aprendizagem mínimo estimado na ausência de formação profissional	Alguns dias de aprendizagem através da visualização da execução do trabalho na célula e iniciação nas actividades mais simples com o acompanhamento de trabalhador experiente	Formação no posto de trabalho ≈ 8 horas
f.4) Experiência profissional	Iniciante (aprendiz) ou titular (experiente)	Iniciante (aprendiz)
g) Categoria profissional	Operador de máquinas e auxiliar de operador de máquinas	Auxiliar de produção
h) Sexo	Masculino	Feminino
i) Idade	Entre os 20 e os 34 anos de idade	Entre os 20 e os 39 anos de idade

### III. EIXO RELACIONAL

a) Relações entre colegas	Intensas	Intensas
b) Relações funcionais	Estabelecidas com os colegas e técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (mecânico electricista e técnico de ferramentaria)	Estabelecidas com colegas e técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (qualidade/monitoramento);
c) Relações hierárquicas	Estabelecidas com responsáveis directos (área de produção), da qualidade e da engenharia directamente afectos à unidade funcional	Estabelecidas com responsáveis directos (área de produção) da qualidade, da engenharia directamente afectos à unidade funcional
d) Tipos de supervisão		
d.1) Estilos de supervisão	Supervisão orientada para o trabalhador	Supervisão orientada para o trabalhador
d.2) Meios de exercício da supervisão	Exercido através da análise e verificação do resultado final	Exercido através da análise e verificação do resultado final
e) Modalidades de expressão	Conceptual, retórica, figurativa, operativa	Operativa, retórica

utilizadas		<b>Componentes:</b> figurativa e conceptual
f) Conteúdos da informação base da actividade		
f.1) Informação recebida		
f.1.1) Conteúdos da informação recebida	Rota de fabrico (fases de fabrico e respectivas especificações produtivas, cliente, natureza do material, percurso na célula e após saída da célula), planos de controlo do desenho técnico, orientações práticas quanto a inspecções e testes, informação sobre parâmetros de produção de cada equipamento, plano de verificação final (auditoria do produto e inspecção visual), registos de qualidade e de produtividade, estudos estatísticos – capacidade do processo e da máquina – e tipo de defeitos	<b>Peças de reposição:</b> programa diário de trabalho, lista de verificação e plano de montagem <b>Componentes:</b> rota de fabrico (com várias especificações acerca do produto e informação sobre parâmetros de produção), desenho técnico e plano de controlo do processo (orientações práticas quanto a inspecções e teste e plano de verificação final da auditoria do produto e controlo visual)
f.1.2) Grau de precisão da informação recebida	Informação precisa e indicativa	Informação precisa
f.2) Informação transmitida		
f.2.1) Conteúdos da informação transmitida	Preenchimento do plano de controlo em processo, com informação quantitativa e gráfica, resultante do CEP (periodicidade da realização do controlo dimensional, das características controladas e dos valores encontrados), registo de ferramentas danificadas e respectivas causas, registo de requisição de novas ferramentas	<b>Peças de reposição:</b> folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade) <b>Componentes:</b> preenchimento de formulário com informação quantitativa e gráfica resultante do CEP (periodicidade da realização do controlo dimensional e visual, valores encontrados), informação sobre defeitos ou conformidades, folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade)
f.2.2) Grau de precisão da informação transmitida	Informação precisa	Informação precisa
g) Modalidades de actuação face à informação	Utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação, análise e tratamento da informação	Utilização imediata e registo da informação <b>Componentes:</b> utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação, análise e tratamento da informação
h) Modo de transmissão da informação	Informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas, cotas) e informação directa (percepção imediata e directa)	Informação directa (percepção imediata e directa) <b>Componentes:</b> informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas, cotas)
i) Terminologia da actividade	Came, pacote, árvore, carrinho, rodízio, canal, defeitos, rota, <i>set up</i> , refugo, visual, luz	Refugo, cotas, deslizamento, oxidação, ataque típico, selagem, assentamento, monitoramento

#### IV. EIXO CONDIÇÕES MATERIAIS DE EXERCÍCIO DO TRABALHO

a) Postura	De pé	<b>Peças de reposição:</b> de pé <b>Componentes:</b> sentado
b) Equipamento de protecção	Luvas, vestuário e calçado de protecção, auriculares e auscultadores, dispositivos de segurança no equipamento	Vestuário e calçado de protecção <b>Componentes:</b> luvas

c) Meio físico de trabalho	Ruído elevado, boa iluminação artificial, elevadas temperaturas no Verão e moderadas no Inverno. Sem vibrações, espaço relativamente sujo, instalações em razoável estado de conservação, pintura em estado razoável	Ruído elevado, boa iluminação artificial, temperatura moderada no Inverno e elevada no Verão, espaço limpo, instalações em razoável estado de conservação, pintura em estado razoável
d) Espaço de desenvolvimento das interacções	Grande facilidade de interacção no espaço de trabalho	Grande facilidade de interacção no espaço de trabalho
e) Organização do tempo de trabalho	Horário em turnos rotativos	Horário em turnos fixos
f) Acidentes de trabalho	_____	_____
g) Doenças profissionais	Dermatites por eczema de contacto, tendinites, epicondilites	_____

<sup>a</sup> Identificados pelos responsáveis directos dos diferentes centros de custos.

<sup>b</sup> A duração máxima e mínima de acordo com o tipo de equipamento de maquinaria para o qual a formação se dirige.

### 3. GESTÃO DAS PESSOAS

#### 3.1. ORIENTAÇÃO DESENVOLVIMENTISTA E ESTRATÉGICA DE GESTÃO DAS PESSOAS

A função de pessoal é desenvolvida na HAME segundo uma concepção de gestão dos RH<sup>43</sup> orientada por uma perspectiva desenvolvimentista e estratégica<sup>44</sup>, na medida em que assume uma posição hierarquicamente situada ao nível das restantes funções de gestão da empresa, com uma intervenção notável na definição e no desenvolvimento da sua estratégia global. É considerada uma função estratégica fundamental, sendo que no actual processo de reestruturação interno as decisões relativas à organização interna dos centros de custos têm sido tomadas entre a direcção produtiva e a direcção de RH. Constata-se, aliás, uma forte intervenção deste departamento, nas opções estratégicas da empresa, bem como na orientação estratégica e tática de funcionamento das células produtivas.

Esta vertente profissional da gestão dos RH que aposta na aquisição, desenvolvimento e estimulação das competências dos trabalhadores como garantia de um desempenho produtivo eficaz, combina-se com uma forte vertente social, caracterizada por práticas de gestão dos RH de cariz paternalista patentes no seguinte discurso do director de RH:

<sup>43</sup> V. Parente e Brandão (1998, p. 23-29).

<sup>44</sup> V. Parente (1995, p. 91-93).

*nas directrizes da empresa ficou também estabelecida a preocupação no domínio social: por um lado, o respeito pelo ser humano, por outro lado, a ética e o profissionalismo. E temos a solidariedade com a sociedade, tem a ver com a integração na família e na comunidade; outro aspecto passa pelo orgulho de pertencer à organização. Com base nisto, foram desenvolvidas determinadas acções. Um valor só é valor se na realidade orientarmos a nossa acção nesse sentido. No caso concreto da integração com a família, foram estabelecidas acções: foi instituído o Dia da Família. Neste dia, a empresa recebe a família dos seus empregados e é feita uma apresentação da empresa: o que estamos a fazer, como é que fazemos, para quem fazemos, ao fim e ao cabo, apresentar a empresa integrada no respectivo grupo empresarial. A seguir é o próprio trabalhador que leva o seu familiar a visitar a empresa. Este é um dos aspectos que visa a integração com a família. Para haver integração com a família, entendemos que deveriam existir alguns benefícios dos quais a família usufruísse directamente: é o caso da assistência médica que cobre não só o empregado, mas também o seu agregado familiar. Em relação à comunidade local, para que este valor não ficasse registado apenas em papel, foi instituído o Dia da Comunidade, no qual é combinado com os Presidentes da Juntas de Freguesia, cada ano com uma Junta, o dia de visita dos residentes à empresa. (...) São desenvolvidas outras actividades, nomeadamente de apoio a colectividades locais com o objectivo não só da integração com a comunidade, mas também com o de promover o orgulho dos nossos trabalhadores em pertencer à organização. Na área social existe um clube de trabalhadores da empresa que desenvolve actividades de carácter desportivo e cultural (futebol, andebol, viagens, etc.). São sócios aqueles que querem, pagam uma quantia simbólica mas, evidentemente, a grande fatia de apoio económico é dado pela empresa.*

Os valores eleitos pela empresa e editados no folheto que, anualmente, é oferecido com o calendário<sup>45</sup>, os objectivos para o ano em curso, a visão de longo prazo (a 5 anos) e a missão da empresa, foram, no ano 2000: o respeito pelo ser humano<sup>46</sup>, a ética e o profissionalismo<sup>47</sup>, a solidariedade para com a sociedade<sup>48</sup> e o orgulho de pertencer à organização, o que remete para uma vertente integradora dos trabalhadores, da sua família e da comunidade local.

Definida como área de gestão e função de direcção, a função de pessoal assume uma vertente técnica orientada para a gestão preventiva e previsional do emprego e das competências. Concebem-se internamente instrumentos técnicos específicos para dar conta destes objectivos,

---

<sup>45</sup> Define os períodos de férias, feriados e pontes, pelos quais a empresa se rege.

<sup>46</sup> A este propósito pode ler-se no referido folheto: valorização e reconhecimento do trabalho. Desenvolvimento profissional e boas condições de trabalho, incluindo a preocupação com a saúde, a higiene e a segurança no trabalho (nota da organização).

<sup>47</sup> A este propósito pode ler-se no referido folheto: conduta ética, profissional e cívica com respeito pelos compromissos assumidos (nota da organização).

<sup>48</sup> A este propósito pode ler-se no referido folheto: integração com a família e com a comunidade, cumprindo o nosso papel social na melhoria da sua qualidade de vida (nota da organização).

sem qualquer imposição ou influência do grupo empresarial na medida em que, como explica o director de RH,

*a política do grupo em RH é que cada unidade gere os seus RH sem interferências, é uma gestão muito localizada.* Para tal, o departamento conta com 4 trabalhadores. Um, garante as funções de administração do pessoal; outro acumula as funções de saúde, higiene e segurança no trabalho com as da área social acima referidas; outro, desenvolve funções técnicas, operacionalizando e concebendo as práticas nos domínios de gestão de pessoal (particularmente, do emprego e da mobilidade, da formação e das remunerações) e da informação e comunicação; finalmente, o director assume funções estratégicas de concepção de políticas em íntima relação com as restantes direcções e com a administração. A área da análise social – que trata da elaboração de políticas de gestão dos RH baseadas na análise dos problemas actuais e futuros previsíveis da empresa, suas consequências e possibilidades de resolução – e a área das relações sociais – que trata da vertente das relações internas com os representantes dos trabalhadores e das relações externas com instituições de formação, associações empresariais, organizações sindicais, etc. – são partilhadas entre o director do departamento e o responsável pelas áreas técnicas dos RH.

Está-se face à visão mais actual da função pessoal (Des Hors, 1988, p. 54) no sentido em que se postula uma concepção dos RH como um investimento a otimizar, visto acreditar-se nas sinergias entre os domínios económico e social. Daí se adoptar um modelo de gestão de RH próprio, concebido internamente. Este, em algumas rubricas, tem como ponto de partida o CCT do sector<sup>49</sup> e respeita-o; todavia, rege-se por princípios gestionários que os dirigentes consideram mais adequados às características da empresa e dos seus trabalhadores. A propósito da integração a que procedem entre os instrumentos legais e o modelo de gestão dos RH interno da HAME, o director de RH afirma:

*(...) as normas internas reproduzem o que está na lei e no contrato. Aquilo que nós fazemos é a integração. Na realidade nós fazemos uma nova proposta, porque o CCT é taylorista, (...) as pessoas estão muito limitadas na sua actuação. Nós pretendemos que as pessoas tenham uma actuação muito mais abrangente. Se você tiver um trabalhador que passe uma vida inteira a fazer a primeira operação do produto, esse indivíduo nunca tem a visão do que é fazer o produto na totalidade. Não queremos indivíduos que façam sempre a mesma operação mas queremos indivíduos que*

---

<sup>49</sup> Também nesta empresa o CCT em vigência era o celebrado para o sector metalúrgico e metalomecânico entre a FENAME e o SIMA, também aplicado na LUME (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, 1998).

*façam o produto. (...). O CCT está completamente desfasado em relação à realidade de trabalho do mundo. (...) Nós aqui na empresa conseguimos impor um outro tipo de organização e também temos que ter outro tipo de gestão.*

Trata-se de pôr em prática uma gestão dos RH adaptada a uma organização flexível, pautada pela polivalência, trabalho em grupo e gestão participativa (nota da organização), princípios gestionários que orientam as políticas da HAME

### 3.2. A ESTRUTURA DO EMPREGO: UMA POPULAÇÃO JOVEM E ESCOLARIZADA<sup>50</sup>

A estrutura do emprego da HAME encontra-se sintetizada no quadro seguinte. A sua análise é referenciada aos anos de: (i) 1993, ano de instalação da HAME em Portugal; (ii) 1996, ano de aquisição da empresa pelo grupo multinacional europeu; (iii) 1998, 1999 e 2000, triénio que permite caracterizar a estrutura de emprego da empresa no momento actual, representando a informação disponível mais actualizada à data da aplicação das técnicas de observação e garantindo as condições de confronto pretendidas para a comparação entre as duas empresas.

Quadro 7.13  
Estrutura do emprego<sup>a</sup>

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Evolução do efectivo (%)</b>	-	11,1	6,1	-7,1	4,5
<b>Taxa de emprego masculina (%)</b>	90,7	94,9	92,2	89,7	87,0
<b>Taxa de emprego feminina (%)</b>	9,3	5,1	7,8	10,3	13
<b>Taxa de emprego por grupos etários (%)</b>					
Até 17 anos	-	-	-	-	0,2
18-24 anos	47,01	39,7	29,9	22,7	21,6
25-29 anos	21,2	34,6	40,8	43,3	42,5
30-34 anos	17,2	14,3	16,4	19,9	20
35-39 anos	8,6	6,6	7,9	9,1	10
40-44 anos	3,3	3,1	3,1	2,9	3,2
45-49 anos	1,9	1,4	1,1	1,7	1,6
50-54 anos	0,7	-	0,7	0,5	0,7
55-59 anos	-	0,3	-	-	-
60 e mais anos	-	-	-	-	-
Taxa de emprego de jovens (até aos 24 anos) (%)	47,01	39,7	29,9	22,7	21,8

<sup>50</sup> A abordagem da gestão dos RH, que se desenvolve nos pontos seguintes, foi apoiada, em todas as suas vertentes, pela análise dos balanços sociais para os anos de referência. V., no anexo 5.S., Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos RH.

	1993	1996	1998	1999	2000
Nível etário mediano	26	26	27	28	28
Nível etário médio	27	27	28	29	28
<b>Taxa de emprego por níveis de escolaridade (%)</b>					
Taxa de inabilitação escolar	-	-	-	-	-
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo	15,2	23,1	25,5	25,8	24,5
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo	36,4	37,4	38,1	37,1	37,5
Taxa de escolaridade secundária	38,4	32,9	30,4	31,1	31,8
Taxa de escolaridade média e superior	9,9	6,6	6	6	6,1
<b>Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)</b>					
Dirigentes, quadros superiores e médios	17,9	8,9	8	9,6	9,8
Quadros intermédios	2	2,6	2,2	2,6	1,1
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	15,9	56	61,9	72,2	74,1
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	2,6	1,7	10,2	6,5	10,2
Praticantes/aprendizes	61,6	30,9	17,7	9,1	4,8
<b>Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)</b>					
Até 1 ano	86,1	15,7	14,9	6,2	16,8
Mais de 1 a 2 anos	12,6	19,7	16,4	25,8	11,4
Mais de 2 a 5 anos	1,3	64,0	64,7	39,5	30,0
Mais de 5 a 10 anos	-	0,6	4	28,5	41,8
Mais de 10 anos	-	-	-	-	-

<sup>a</sup> A análise do quadro deve ser acompanhada da leitura do texto que se segue.

A observação do quadro 7.13 mostra uma evolução positiva do efectivo da HAME, porém marcada por um abrandamento do seu crescimento. O ano de 1999 é marcado por uma situação de regressão do efectivo que, segundo o director de RH,

*ficou a dever-se a uma diminuição das vendas que estiveram por baixo, caíram cerca de 20 a 30%. Significa que a empresa passou a produzir menos 20 a 30%. Houve situações em que a empresa considerou que tinha 20 a 50 pessoas a mais. E (...) havia pessoas que tinham contrato a prazo que terminavam e não mandámos embora. Temos agora situações temporárias, que se não for assim têm um custo social muito complicado.*

É neste contexto de incerteza que se opta pela intensificação da taxa de emprego feminino em detrimento do masculino, ainda que este mantenha a sua preponderância ao longo do período em análise. Isto é, o aumento do emprego feminino está associado a uma estratégia de contratação de trabalho temporário para os segmentos de mercado mais instáveis, particularmente o de peças de reposição e, novamente, a uma estratégia de discriminação negativa do emprego das mulheres.

Em 1993, decorrente do arranque da laboração, a taxa de emprego de jovens abrange quase metade do efectivo da HAME, a qual decresce, em 2000, para menos de ¼. De facto, se nos anos de 1993 e 1996 predominam os trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos



de idade, a partir de 1998 é o escalão etário seguinte, entre os 25 e os 29 anos, que concentra o maior número de trabalhadores. Refira-se ainda que os trabalhadores com 40 ou mais anos de idade são sempre minoritários, nunca ultrapassando os 6%. Apesar do ligeiro envelhecimento constatado, mantém-se, no último triénio em análise, a presença de uma população jovem na medida em que o nível etário mediano apenas sobe 2 anos, de 1993 para a actualidade. Significa que na fase inicial, 50% dos trabalhadores tinham 26 ou menos anos de idade, enquanto em 1999 e 2000 têm já 28 anos.

Os níveis de escolaridade do efectivo da HAME concentram-se entre o 3º ciclo e a habilitação secundária. Todavia, vem-se acentuando uma tendência de deterioração dos diplomas escolares ao longo do tempo. Se a detenção de diplomas ao nível do 3º ciclo se tem mantido, abrangendo, aproximadamente, cerca de 37% do efectivo, os trabalhadores com habilitação secundária vêm perdendo importância, logo a partir de 1993, em benefício dos trabalhadores com escolaridade mais baixa, ao nível do 2º ciclo. Estes últimos que, em 1993, não ultrapassavam 15% do efectivo, em 2000 abrangem cerca de 1/4 dos trabalhadores da HAME. Esta degradação dos diplomas escolares dos trabalhadores da empresa explica-se devido à já referida política de contenção de custos que esteve na origem da criação de categorias de “auxiliares de operadores de máquinas” e às dificuldades de contratação na zona. Segundo o representante do IPE,

*nos primeiros 3, 4 anos não houve grande problema em arranjar pessoal escolarizado. Nos últimos 2 anos tem sido difícil. Têm sido pessoas às quais temos que dar formação até às vezes mais genérica, para depois entrar no detalhe e, inclusivamente, tem-se tido alguma dificuldade em encontrar pessoas. Felizmente parece que há emprego, pelo menos nesta área de trabalho, parece que não há desempregados. (...) Temos contactos permanentes com o Centro de Emprego, pomos anúncios nos jornais, mas vemo-nos aflitos para encontrar pessoas com o mínimo de capacidades e de conhecimentos (...). De resto, o pessoal que temos encontrado tem sido pessoal que se adapta, que aprende – talvez por serem relativamente novos –, têm uma capacidade de aprendizagem muito boa (...). Mas a principal dificuldade é arranjar pessoal com a escolaridade suficiente e, portanto, vamos diminuindo as exigências*

e, simultaneamente, vão flexibilizando as práticas de gestão da empresa no domínio dos vínculos contratuais.

Repare-se igualmente que a taxa de trabalhadores de habilitação média e superior, bem como a de dirigentes, quadros superiores e médios vêm sofrendo algumas oscilações no sentido da queda, atingindo conjuntamente os seus valores mais baixos em 1998. Explicam-se estas oscilações porque em fase de arranque de laboração (em 1993) são determinantes as actividades de concepção nos mais diversos domínios, quer técnicos, quer gestionários e organizacionais, de

modo a pôr-se o projecto em marcha. A quebra verificada nos anos seguintes corresponde ao período, já referido, de indefinição estratégica da empresa, apostando-se novamente a partir de 1999 num reforço das capacidades técnicas e estratégicas da HAME, o que se traduz numa retoma, ainda que ligeira, do emprego de quadros superiores e médios, que não é, contudo, proporcionalmente acompanhada pela retoma de diplomas escolares mais elevados.

Na realidade, em 1993, a estrutura dos níveis de qualificação da HAME é tripartida entre os dirigentes, quadros superiores e médios, os profissionais altamente qualificados e qualificados e o grosso de trabalhadores praticantes/aprendizes. Estes últimos decrescem para metade em 1996, não ultrapassando, em 2000, 5% do total de trabalhadores, o que significa uma retracção na contratação de trabalhadores. Por sua vez, os profissionais altamente qualificados e qualificados vêm intensificando a sua presença na empresa, sendo que, em 1996, já abrangiam mais de 50% dos trabalhadores e, recentemente, aproximam-se dos 75%.

A análise da taxa de emprego pelos níveis de antiguidade mostra uma tendência para a estabilização do efectivo com a elevação do período de permanência na empresa. Se no ano de arranque da laboração, a maioria dos trabalhadores se tinha integrado há menos de 1 ano na HAME, em 1996 e 1998 destacam-se os que permaneciam na empresa há mais de 2 anos e menos de 5, sendo que actualmente cerca de 40% dos trabalhadores se encontram a laborar na HAME há mais de 5 anos, não ultrapassando ainda os 10 anos de antiguidade, o que espelha uma lógica de integração profissional na empresa.

### **3.3. AS POLÍTICAS E AS PRÁTICAS DE “GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS”<sup>51</sup>**

A abordagem acerca das políticas e das práticas de “gestão dos RH”, que se propõe seguidamente, centra-se, tal como se procedeu para o caso da LUME, no núcleo operacional. Porém, é necessário enquadrá-las na concepção de “gestão de RH” adoptada e implementada internamente na empresa.

---

<sup>51</sup> A análise proposta nos subpontos seguintes releva do tratamento da informação proveniente de várias fontes empíricas: análise documental, entrevistas aos diferentes interlocutores integrados no departamento de RH, observação do funcionamento dos centros de custos, conversas com os responsáveis directos e de área dos centros de custos, inquérito aos responsáveis directos sobre os modelos de gestão. As informações quantitativas utilizadas resultam da análise dos balanços sociais para os anos de referência.

A propósito da LUME referiu-se que a gestão dos RH era uma função partilhada no sentido restrito da divisão das tarefas. Na HAME, a partilha das acções processa-se com base numa colaboração estrita entre os responsáveis dos centros de custos e o departamento de RH, em que àqueles cabe não apenas a aplicação prática das medidas, mas igualmente a reflexão sobre como pô-las em prática. Nas palavras do director de RH:

*o líder cada vez mais tem que assumir a gestão do seu pessoal. Ele é que é, ao fim e ao cabo, o gestor de RH do seu pessoal*

Tal conduz a uma abordagem em que os pressupostos e as políticas de carácter geral, aplicadas a toda a empresa e emanadas no âmbito do seu modelo de “gestão dos RH”, se articulam com práticas micro desenvolvidas em cada centro de custos pelos respectivos líderes, cuja autonomia de gestão e organização é ampla. Apropriam-se assim das práticas de gestão dos RH e aplicam-nas em cada centro de custos, de acordo com os modelos de gestão directa particulares.

### **3.3.1. GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE**

O plano estratégico da HAME, no domínio do emprego, orienta-se por um planeamento anual de recrutamento. O director de RH explica:

*estabelecemos o plano do quadro de pessoal aprovado para o próximo ano e em função desse plano procedemos logo ao recrutamento. Se eu sei que em Janeiro de 2000 tenho que admitir 15 operadores, evidentemente eu tenho que iniciar atempadamente toda a actividade de atracção do candidato e, depois, todas as provas de selecção. (...) e depois há formas de selecção (...), nada mais é do que uma comparação dos melhores candidatos com os requisitos que estão definidos no perfil para a função que se pretende preencher. Depois, se eu sei que quero ter auditores nas células a partir de Abril, tenho que preparar formação para formar os trabalhadores.*

Denota-se, neste aspecto particular, a opção por práticas que apontam para a gestão previsional dos RH na acepção de Des Hors (1988) ou para a gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências segundo Thierry (1990), mais baseadas em técnicas de análise de carácter qualitativo do que em metodologias quantitativas de previsão e de prospectiva.

Este tipo de planeamento associado ao ligeiro crescimento do efectivo da HAME (quadro 7.13) tem-se traduzido, por um lado, num recurso ao mercado externo de trabalho, ao qual a

empresa apela de forma expressiva no seu folheto de divulgação<sup>52</sup>, com o objectivo de constituição de uma bolsa de recrutamento e, por outro, ao recrutamento interno, mobilizado prioritariamente sempre que se trata de ocupar funções de nível superior, na medida em que é perspectivado como um instrumento de motivação. A opção de recrutamento externo é precedida de divulgação interna visto que, esclarece o director de RH,

*temos como princípio orientador que os trabalhadores não devem receber informação sobre a empresa no exterior, devem-na receber interiormente. Daí que se a empresa for publicar um anúncio, esse anúncio é previamente divulgado internamente. Evidentemente que as pessoas podem candidatar-se, sendo seleccionadas ou não. O recrutamento é sempre feito tendo em conta candidatos exteriores e candidatos internos. O recrutamento interno é um bom instrumento de motivação, mas temos que ter em conta o princípio de Peters: o trabalhador vai sendo promovido até ao limite da sua competência. Temos feito bastante recrutamento interno, nomeadamente para cargos de chefia da produção. Desde há dois anos que não fazemos recrutamento externo, a não ser para as componentes de reposição.*

O mercado externo de trabalho é, de facto, a única via utilizada para a contratação de trabalhadores a laborarem no domínio de tarefas da montagem, visto que o perfil profissional requerido é qualitativamente inferior ao dos restantes trabalhadores da empresa, pelo que não existem quaisquer vantagens em mobilizar estes últimos para o exercício daquelas actividades de trabalho. Os critérios de recrutamento não deixam contudo de privilegiar um diploma escolar ao nível do 9º ano – condição frequentemente difícil de satisfazer, segundo o responsável pela área técnica dos RH – e a posse de competências relacionais. Em troca, oferece-se apenas um contrato de trabalho temporário. Concentra-se neste domínio de tarefas o grosso da mão-de-obra feminina contratada sob a forma de trabalho temporário<sup>53</sup>, um tipo de vínculo perspectivado, pelos líderes dos dois centros de custos em causa, como uma forma de a empresa fazer face a oscilações da produção e de diminuir os seus custos. Nas palavras do director de RH,

*recorremos a trabalho temporário quando se justifica. Não tenho nada a favor do trabalho temporário, mas também não tenho nada contra. A actividade nesta empresa não é muito adequada ao trabalho temporário. (...) a duração máxima do trabalho temporário é um ano. A generalidade das pessoas da produção e da qualidade começam a trabalhar ao fim de um ano, até aí estão em formação. Por outro lado, na região existe muita dificuldade em obter*

---

Neste pode ler-se o seguinte:

*(...) procuramos pessoas e fornecedores capazes e competentes para conosco trabalharem na melhoria contínua dos nossos produtos, alicerçando o sucesso mútuo, recorrendo a novas tecnologias, ideias inovadoras e a um sentido forte de custo-eficiência. Você está interessado em trabalhar conosco? Então, por favor, contacte-nos! (nota da organização).*

<sup>53</sup> Totalizavam 5% em 2000, para um efectivo de 440 trabalhadores (instrução de serviço).

*mão-de-obra. Se a empresa já tem dificuldade, uma empresa de trabalho temporário ainda mais. Não consegue! Temos algumas actividades relativamente simples para as quais recorremos a trabalho temporário, nomeadamente montagem, e aí é possível. Recorremos eventualmente, quando há picos muito pontuais e com uma duração muito curta (...).*

Os trabalhadores são contratados temporariamente, por períodos que tendem a não exceder os 6 meses, e caso se proceda à sua integração na empresa ficam vinculados a um contrato a termo certo que pode durar até 24 meses. Findo o prazo limite destes contratos, não são, geralmente, admitidos para o quadro de efectivos da empresa dadas as oscilações comerciais a que esta actividade de trabalho está sujeita. Encontraram-se mesmo casos de trabalhadores que foram readmitidos pela HAME 2 ou 3 meses após terem sido afastadas da empresa por motivo de término da prestação do trabalho temporário. É assim que a instabilidade contratual é apontada pelo líder do centro de custos de componentes de reposição como um dos principais problemas com que se depara na gestão dos seus RH, procurando de alguma forma, através do modelo de gestão flexível em que se apoia, compensar a insegurança que assola o dia-a-dia destes trabalhadores.

Na ocupação de postos de trabalho do domínio de tarefas da maquinação, a gestão do emprego assume contornos distintos. É o mercado interno de trabalho que tende a ser mobilizado, não se excluindo porém a contratação de novos trabalhadores. Como critérios de recrutamento, não se dispensam as competências técnicas, directa e imediatamente utilizáveis, em detrimento da experiência profissional, e o nível de escolaridade, o qual não deverá ser inferior ao ensino secundário (12º ano), na medida em que o desempenho laboral lhes exigirá a posse de saberes teóricos nas áreas da matemática e estatística. Reitere-se, novamente, que os requisitos de formação escolar quase nunca são possíveis de satisfazer. A opção da HAME tem sido recrutar trabalhadores com diplomas escolares mais baixos e ministrar uma formação intensiva e de longa duração para acesso à ocupação, a qual integra igualmente a vertente do acolhimento, como se verá adiante. O responsável da área técnica dos RH, referindo-se a este assunto, comenta:

*no princípio do projecto não tínhamos ninguém com menos do 9º ano. Ao fim do primeiro grupo de recrutados chegámos à conclusão que era impossível admitir pessoas com o 9º ano e baixámos para o 6º ano. O mínimo é o 6º ano, mas temos pessoas com alguns graus de iliteracia mesmo ao nível do 9º ano. E estão um mês, pelo menos, em formação teórica – técnicas de estatística, técnicas de gestão, hidráulica, pneumática –, uma formação muito completa, antes de virem para as máquinas. E para uma pessoa que não tenha o 9º ano é muito difícil conseguir aprender as noções e vê-se logo que a pessoa não tem, não tem realmente capacidades de acompanhar. Neste momento, nesta zona, não há sequer pessoas para trabalhar. (...) A bacia de emprego tem a taxa de desemprego mais baixa da Europa (...).*

A última parte do depoimento anterior remete para outra particularidade da política de recrutamento da HAME: a preferência pelos RH locais, aspecto que o director dos RH insere no valor de solidariedade para com a sociedade<sup>54</sup>, o que se concretiza em diversas vertentes, desde os estágios profissionais até à aquisição de bens e serviços como forma de a empresa *contribuir para o desenvolvimento da região*, explica o interlocutor.

Face às dificuldades de contratação dos perfis profissionais desejados, procura-se, a partir do envolvimento directo dos líderes dos centros de custos, minorar o insucesso dos processos de selecção e recrutamento. Refere o director de RH que os líderes

*são envolvidos no processo de selecção, no processo de formação do pessoal e de integração. Quando as pessoas são admitidas, existe um período experimental que se destina a verificar a vivência da relação do trabalhador na empresa: o trabalhador verifica se a empresa é aquilo que ele tinha pensado (...), também o líder pode chegar à conclusão que o trabalhador não é o ideal. Face ao processo de selecção reunia todas as condições, mas depois não corresponde. (...) O facto de os líderes serem responsabilizados quer na selecção, quer na formação, quer na integração, vai também reduzir os problemas já que ele próprio está em causa.*

É, assim, responsabilidade dos líderes participarem não apenas na selecção dos trabalhadores, mas também procederem ao acolhimento e acompanhamento da sua integração na empresa, após a realização dos exames médicos de acesso sob responsabilidade da medicina do trabalho.

Do ponto de vista contratual, os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação integram-se na empresa vinculados a um contrato a termo certo. Apesar deste princípio de contratação, a observação do quadro 7.14, que sintetiza a evolução contratual na HAME, demonstra uma elevada taxa de trabalhadores efectivos, que abrange, para todos os anos em análise, sempre mais de  $\frac{3}{4}$  dos trabalhadores, com excepção do ano de arranque da actividade, no qual se constata um maior peso dos trabalhadores contratados a termo, particularmente de praticantes/aprendizes. Estes são os trabalhadores mais abrangidos pela precariedade contratual até 1998. Todavia, em 1999 e 2000, respectivamente, os profissionais altamente qualificados e qualificados, e os profissionais semi-qualificados sobrepõem-se àqueles em termos de precariedade contratual.

O quadro 7.14 parece apontar uma tendência evolutiva global de decréscimo da precariedade contratual. Porém, se tivermos em conta, por um lado, uma transferência da precariedade contratual dos praticantes/aprendizes para os profissionais mais qualificados e, por

---

<sup>54</sup> V. a este propósito nota de rodapé 48 deste capítulo.

outro, a tendência para se contratarem trabalhadores temporariamente<sup>55</sup>, pode concluir-se pela degradação da situação contratual dos trabalhadores da HAME.

Quadro 7.14  
Vínculos contratuais

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Taxa de trabalhadores efectivos (%)</b>	68,2	83,7	74,7	78,9	84,3
<b>Taxa de trabalhadores contratados a termo (%)</b>	31,8	16,3	25,3	21,1	15,7
<b>Taxa de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação (%)</b>					
Dirigentes e quadros superiores	-	0,6	-	-	0,2
Quadros médios	0,7	-	-	-	0,5
Quadros intermédios	-	-	-	-	-
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	0,7	0	0,7	11,0	2,5
Trabalhadores semi-qualificados	-	0,7	8,2	3,6	7,5
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	-	-
Praticantes e aprendizes	29,1	15,1	16,2	6,2	4,5

O período de submissão a um contrato de trabalho a termo, na HAME, fica dependente da avaliação do desempenho, internamente designada de análise do nível de mérito. Esta, para além de ser efectivada anualmente, é implementada para todos os trabalhadores contratados, quando o termo dos seus contratos está a expirar. A análise do nível de mérito incide, nas palavras do director de RH,

*nos conhecimentos relacionados com a polivalência<sup>56</sup>, no interesse<sup>57</sup>, na cooperação e no relacionamento interpessoal<sup>58</sup>, no sentido de responsabilidade<sup>59</sup>, na integração na empresa<sup>60</sup> e no absentismo<sup>61</sup>. Temos uma ficha que é administrada pelo líder e pelo trabalhador. É uma ficha de avaliação e as propostas passam também pelo director de produção.*

<sup>55</sup> Relembre-se que, de acordo com o n.º 5 do art.º 20 do decreto-lei n.º 358/89. D.R. I Série. 239 (89.10.17), os trabalhadores temporários não são considerados para efeitos de balanço social das empresas que os subcontratam, mas apenas incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário.

<sup>56</sup> Neste item avalia-se a evolução dos conhecimentos e o nível de polivalência adquiridos pelos trabalhadores no desempenho da sua função com base nas seguintes questões:

*Adquiriu os conhecimentos necessários? Revela facilidade em aplicar os conhecimentos adquiridos? Desempenha a sua actividade com a autonomia e a polivalência esperada? Revela interesse nas diferentes matérias, procurando obter maior informação e colocando questões pertinentes? (instrução de serviço).*

<sup>57</sup> Neste item avalia-se a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa com base nas seguintes questões:

*Aceita facilmente os trabalhos que lhe são distribuídos? Procura executá-los dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos? Zela pelos equipamentos e materiais distribuídos? Revela disponibilidade e dedicação à empresa? (instrução de serviço).*

A partir desta avaliação, os responsáveis directos podem optar entre dois tipos de promoções expressamente destinadas aos trabalhadores contratados a prazo: a manutenção do vínculo contratual do trabalhador, podendo a situação de precariedade contratual manter-se durante o período máximo legal de vigência deste tipo de contratos<sup>62</sup>; a passagem a trabalhador efectivo da empresa. Este último tipo de promoção permite acelerar o processo de integração efectiva na HAME, aplicando-se com maior intensidade aos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, ao invés do que acontece com os do domínio de tarefas da montagem, para os quais se tende a esgotar os prazos legais de vigência deste tipo de contratos, bem como os dos contratos temporários, como já referido.

É também com base na avaliação do nível de mérito que os líderes do centro de custos propõem uma promoção para a categoria profissional seguinte e/ou uma alteração de salário para um escalão superior. Porém, estes efeitos promocionais de carreira e salário registam-se particularmente no domínio de tarefas da maquinação; no domínio de tarefas da montagem, os líderes aplicam-na numa vertente meramente analítica de identificação de pontos fortes e fracos do desempenho dos trabalhadores.

---

<sup>58</sup> Neste *item* avalia-se a capacidade de prestar e receber ajuda e colaborar em tarefas que visem fins comuns com base nas seguintes questões:

*Revela sentido de entre-ajuda? Está pronto a ajudar colegas e chefes nas dificuldades que surgem? Recebe facilmente ajuda dos outros?* (instrução de serviço).

<sup>59</sup> Neste *item* avalia-se a capacidade para assumir e cumprir as obrigações decorrentes da sua missão na empresa com base nas seguintes questões:

*Assume as suas responsabilidades nas diversas situações profissionais? Analisa as consequências dos erros cometidos? Tende atribuir as responsabilidades aos outros? Requer supervisão regular para cumprir as suas obrigações? Desculpa-se com os outros ou com o acidental em caso de erros ou dificuldades?* (instrução de serviço).

<sup>60</sup> Neste *item* avalia-se o interesse em conhecer as normas laborais e as regras de disciplina da empresa, aderindo às mesmas e manifestando a sua opinião sobre elas com base nas seguintes questões:

*Quando solicitado emite a sua opinião sobre assuntos de interesse geral? É conflituoso? Discorda de tudo e de todos? Preocupa-se com o cumprimento das normas laborais e regras de disciplina interna?* (instrução de serviço).

<sup>61</sup> Neste *item* avalia-se o nível de absentismo nos 12 meses anteriores, ponderado pelas faltas injustificadas e outras que excluam as faltas justificadas (instrução de serviço).

<sup>62</sup> O decreto-lei n.º 64-A/89, a vigorar em 2000, previa, no n.º 2 do art. 44, a possibilidade de renovação dos contratos de trabalho a termo certo condicionada a duas limitações: por um lado, para além do prazo inicial, não pode haver mais do que duas renovações; por outro, o prazo inicial, adicionado ao ou aos das renovações, não pode exceder os três anos consecutivos (Neto, 2000, p. 1091).



As promoções de carreira tendem a assumir uma expressão significativa na empresa, fundamentalmente para os praticantes e aprendizes, no primeiro ano de laboração, e para os trabalhadores altamente qualificados e qualificados nos restantes anos analisados, como se pode constatar no quadro 7.15.

Quadro 7.15  
Taxa de promoções

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Taxa de promoções (%)</b>	33,8	59,7	43,2	32,1	39,5
<b>Taxa de promoções por nível de qualificação (%)</b>					
Quadros superiores	-	1,0	-	2,2	0,6
Quadros médios	-	1,4	1,0	1,5	2,9
Quadros intermédios	-	-	-	0,7	5,2
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	7,8	69,4	65,1	71,6	75,9
Trabalhadores semi-qualificados	-	-	8,7	3,7	10,3
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	-	-
Praticantes/aprendizes	92,2	28,2	25,1	20,1	5,2

São, em todo o caso, o tipo de recompensa mais utilizada pelos responsáveis directos para reconhecerem o desempenho dos trabalhadores de acordo com o princípio, assumido pelo director de RH, de que *o trabalhador vai sendo promovido por mérito até ao limite da sua competência*. Segundo o líder do centro de custos do domínio de tarefas da maquinaria, certificam-se os trabalhadores no tabelão da formação<sup>63</sup>, de forma a poderem ocupar um ou vários postos de trabalho mais qualificados, *dependendo a evolução na carreira das suas competências para trabalhar em vários equipamentos*, afirma o director de RH. No domínio de tarefas da montagem, procura-se promover os trabalhadores a funções mais qualificadas, o que é fracamente exequível dada a semelhança de funções no interior das unidades funcionais de montagem, a grande rotação já existente na ocupação dos postos de trabalho e a semelhança das categorias profissionais detidas pelos trabalhadores em causa. As alterações remuneratórias, apesar de previstas, são francamente menores para este segmento dos RH, dado que, como afirma o responsável directo da unidade funcional de montagem de componentes de reposição, *as regras para recompensar financeiramente são muito rígidas; é muito, muito difícil fazê-lo*.

<sup>63</sup> Cf. subponto 3.3.2. deste capítulo.

O plano estruturado de carreiras, concebido internamente de forma a recompensar a melhoria contínua do desempenho (nota da organização), articulado com a formação, orienta o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. São carreiras profissionais que, apesar de baseadas em percursos fechados no seio de uma mesma ocupação, prevêem uma multivalência funcional e uma mobilidade entre centros de custos (inter-unidades funcionais), no seio de um mesmo domínio de tarefas (intra-ocupacionais). O responsável pela área técnica dos RH explica:

*o CCT não assume aquilo que nós assumimos de princípio que é a polivalência. Aquilo que o CCT define é taylorista, é baseado numa divisão do trabalho. (...) O CCT está feito segundo a divisão do trabalho e, portanto, o indivíduo que é operador numa determinada máquina é operador daquela máquina e não faz mais do que aquilo. Cá a contratação das pessoas é feita para operadores de máquinas e os operadores têm de trabalhar nisto, naquilo ou naquele outro. Portanto, vão aprendendo ao longo do tempo a fazer as operações A, B, C e D e podem ir para qualquer sítio. O que queremos é a polivalência. (...). A maioria das nossas categorias profissionais não está no CCT. A nossa empresa não tem culpa que a contratação colectiva tenha estagnado no tempo.*

Neste sentido, também os percursos profissionais da HAME permitem um tipo de progressão mais rápida comparativamente ao previsto no CCT sectorial. Procura-se moderar o longo número de graus de ascensão, prevendo-se, como já referido, a passagem entre categorias profissionais, não apenas por critérios de antiguidade, mas também em função do mérito, formação e respectiva aquisição de saberes e mobilização de competências.

Para os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação demora-se no mínimo de 7 anos a atingir o topo da carreira profissional<sup>64</sup>. Aquando do processo de negociação da HAME pela empresa multinacional europeia (1996), a carreira destes trabalhadores foi reestruturada numa perspectiva de redução dos custos salariais. Procedeu-se a uma modificação da categoria profissional de entrada na empresa: os trabalhadores passam a ser contratados para uma categoria de praticantes/aprendizes, mais concretamente para a de “auxiliares de operadores de máquinas”, pelo menos 1 ano, e só passado esse ano integram o patamar inferior da hierarquia dos operadores de máquinas, ou seja, a categoria de “operadores de máquinas de 3<sup>ª</sup>” que, até então, era a categoria profissional de acesso à empresa. Com esta alteração, o conteúdo do trabalho destes trabalhadores foi também modificado, ficando, durante o primeiro ano de inserção na HAME, afectos ao equipamento de maquinação mais simples. O topo da carreira destes

---

<sup>64</sup> V. nota de rodapé 63, do ponto 4.1 no capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação.

trabalhadores corresponde à categoria de “operador de elevada qualificação”, a qual só é alcançada por mérito individual e de acordo com as necessidades de cada centro de custos e de cada célula produtiva deste tipo de profissionais<sup>65</sup>. A promoção para esta categoria, prevista, apenas a partir de 2002, com o objectivo desbloquear as carreiras dos “operadores de máquinas de 1ª”, em crescimento intenso, resultante das práticas de promoção já analisadas, implica a frequência de uma acção de formação específica. Podem ainda ascender a operadores principais ou a coordenadores de turno, os quais garantem as tarefas de coordenação por turno; todavia, só um número restrito de trabalhadores é abrangido por este tipo de carreira. Na totalidade da fábrica existem apenas 3 coordenadores de turno ou operadores principais.

No domínio de tarefas da montagem, atingir o topo da carreira pode ocupar uma duração limite máxima de 7 anos, a partir daí as carreiras ficam bloqueadas, não estando prevista nenhuma progressão por mérito para patamares superiores da carreira<sup>66</sup>.

Duas anotações às carreiras profissionais: por um lado, qualquer uma das carreiras descritas pode ser minorada na sua duração por efeitos de análise do nível de mérito e da frequência de formação que justifiquem uma progressão mais rápida, o que também depende das necessidades da HAME; por outro lado, ao estarem previamente estabelecidas, com as condições de acesso e de progressão possíveis, com os tempos mínimos e máximos de permanência em cada categoria e com a definição das acções de formação de acesso, permitem aos trabalhadores conhecerem antecipadamente as perspectivas de evolução profissional. Esta aposta da empresa tem como objectivo criar condições de formação e progressão motivadoras e incentivar a polivalência funcional (instrução de serviço), ao mesmo tempo que estabelece os princípios para a gestão previsional dos RH, nomeadamente nas áreas do recrutamento, das promoções, da formação e das transferências internas (instrução de serviço). Segundo o director de RH,

*não é possível continuarmos a falar de carreiras como se estivéssemos nos anos 60 (...), como se hoje fosse possível olharmos daqui a 15 ou 20 anos e sabermos quais as competências que as pessoas vão necessitar (...). De uma vez por todas, as pessoas têm de cuidar da sua carreira. (...) eu próprio tenho que ter os meus objectivos para funcionar e tenho*

---

<sup>65</sup> No centro de custos da maquinaria analisado composto por três células produtivas existiam 3 operadores de qualificação elevada. As suas funções são idênticas às de qualquer outro trabalhador, acrescendo-se a coordenação da equipa, em caso de ausência do líder, em colaboração com o operador principal ou o coordenador de turno, de forma a cumprirem os objectivos de produção e a garantirem o bom funcionamento do centro de custos.

<sup>66</sup> Cf. nota de rodapé 79 do ponto 4.1 do capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem.

*que desenvolver as acções necessárias para cumprir esses objectivos. A empresa no meio disto tudo deve ser apenas um facilitador e não um gestor de carreiras. O gestor da carreira é o próprio.*

Uma afirmação que demonstra a orientação da HAME para um modelo de *gestão das competências* que implica um esforço quer da empresa, quer dos trabalhadores, no sentido de garantir uma relação entre a aquisição de competências pelos trabalhadores, a sua evolução na carreira e as necessidades da empresa. Sabe-se quão difícil é optar por este modelo, na medida em que são as necessidades das empresas que se tendem a sobrepor. E se tal é verdade para os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem, a sua exequibilidade é, e encontra-se, patente nas carreiras dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação.

Ainda no domínio da gestão do emprego, o absentismo e a rotatividade não constituem fonte de disfuncionamentos na HAME dada a sua baixa incidência (quadro 7.16), sobretudo se atendermos aos valores assumidos na LUME<sup>67</sup>.

Quadro 7.16  
**Movimentos dos RH**

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Taxa de absentismo (%)</b>	1,2	2,7	3,3	3,4	3,6
<b>Taxa de saídas (%)</b>	2,6	9,1	9,8	14,1	9,1

Apesar de estes indicadores não demonstrarem sinais de desmotivação fortes, a empresa manifesta-se interessada em conhecer fontes possíveis de insatisfação dos trabalhadores. De modo a diagnosticá-las e com o objectivo de as controlar, realiza anualmente um inquérito à satisfação face à empresa, que vai assumindo formatos diferenciados de acordo com a pertinência dos problemas<sup>68</sup>. A análise dos seus resultados demonstra que, em 1996 e 1997, o nível de satisfação dos trabalhadores piorou relativamente aos anos anteriores, pelo que a HAME apelou, por escrito, aos trabalhadores para a participação nas *acções de mudança que se considerassem adequadas para inverter a tendência para a degradação da satisfação* (instrução de serviço), objectivo alcançado em 1999, ano em que se assiste à recuperação da satisfação para os níveis anteriores. Repare-se nas

<sup>67</sup> Cf. subponto 3.3.1 do capítulo 6.

<sup>68</sup> Tais como: satisfação face aos líderes, ao salário, incentivos económicos e não económicos, benefícios sociais, progressão e desenvolvimento profissional, estabilidade do emprego, medicina no trabalho, restaurante social, organização do trabalho e liberdade de actuação.

características da situação descrita: o decréscimo da satisfação coincide com o período de incerteza e instabilidade vivido após a aquisição da HAME pelo grupo multinacional europeu, pelo que pode constituir seu reflexo o modo como se procura resolver o problema – apela-se para o efeito à participação dos trabalhadores, o que é sintomático da perseverança do modelo de gestão participativo da empresa, não abalado pela nova liderança multinacional.

Preocupações idênticas dão origem a abordagens do mesmo tipo. No centro de custos da montagem de peças de reposição, apesar de não se manifestar qualquer indício de desmotivação, o líder lançou um inquérito, construído em parceria com o responsável pela área técnica dos RH. O objectivo era perceber as dificuldades de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa que, na sua opinião, constituíam os principais problemas da célula produtiva que liderava e para os quais pretendia pôr em prática acções de resolução<sup>69</sup>. Revela-se, desta forma, um modo de encarar os problemas pautados por traços de um modelo de gestão flexível, que se demarca do modelo de gestão híbrido implementado pelo líder do centro de custos da montagem de componentes que, apesar de ser o único a apontar “a falta de motivação e o desinteresse pelo trabalho”, “a resistência às mudanças” e a “baixa de qualidade do desempenho” como problemas que afectam o seu centro de custos, não desencadeou, até ao momento, qualquer tipo de actuação no sentido de os minorar.

A gestão do tempo, na HAME, caracteriza-se por um uso do trabalho suplementar, que se vem intensificando, ao longo dos anos (quadro 7.17), de modo a responder às irregularidades produtivas. Este recurso muito mais frequente no domínio de tarefas da maquinação, coloca problemas de mão-de-obra decorrentes dos direitos acumulados de descanso compensatório<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Analisam, com base nas propostas do diagnóstico do trabalho de Hackman e Oldman (1975), um conjunto de *itens* que crêem estar na base dos problemas sentidos nas equipas de trabalho de cada turno e que perspectivam resolver através de uma actuação no desenho do trabalho. São eles: as exigências de inter-relacionamento pessoal, os mecanismos de retroacção informativa acerca do trabalho; a autonomia; o significado da actividade de trabalho; a identificação com a actividade de trabalho; a diversidade de habilidades envolvidas.

<sup>70</sup> O decreto-lei n.º 421/83, a vigorar em 2000, previa, no n.º 1 do art. 9, que a prestação do trabalho suplementar em dia útil, em dia de descanso semanal complementar e em dia feriado confira aos trabalhadores o direito a um descanso compensatório remunerado, correspondente a 25% das horas de trabalho suplementar realizado (Neto, 2000).

Quadro 7.17  
**Tempo de trabalho**

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Taxa de trabalho suplementar (%)</b>	0,06	2,1	1,7	2,4	7,0

Para combater este problema a empresa optou por uma solução inovadora de criação de equipas de fim-de-semana, a qual, não estando prevista em sede de CCT sectorial, obriga a um tratamento directo com os trabalhadores e com o IDICT. Como explica o director de RH:

*na generalidade, as empresas em Portugal que laboram continuamente as 24h do dia optam por fazer turnos rotativos, as pessoas rodam sobre os vários turnos com uma periodicidade mais ou menos semanal e passam por esses turnos todos, garantindo o funcionamento da empresa as 24h, 7 dias por semana. Está provado há muito tempo que o grande problema dos horários não é trabalhar de noite nem de manhã, o grande problema é a mudança, a rotação. Quando as pessoas têm o seu organismo adaptado a trabalhar a determinada hora, no caso de rotação, muda e, então, andam sempre desadaptados. Há muito tempo que pela Europa foram criadas as equipas de fim-de-semana exactamente para evitar a rotação. (...) A legislação geral portuguesa em 1991, numa tentativa de acompanhar aquilo que se passa na Europa, já previu isso. Previu que essa organização fosse feita através da contratação colectiva, só que a contratação colectiva continuou a não prever. (...) Então o que é que eu fiz? Criei as equipas de fim-de-semana. Isto tudo só através de negociações porque relativamente aos sindicatos tudo o que é inovador é muito complicado de negociar. O que eu vou fazer é exactamente isso, negociar com as pessoas voluntárias. Isto foi anunciado na empresa: são pessoas que trabalham em horário normal e ao fim de semana também trabalharão. Também anunciamos que prioritariamente iríamos dar preferência aos trabalhadores que já estão na empresa. Se houver vaga, contratamos outros só para o fim-de-semana. Precisamos de 16 pessoas: é uma equipa de 8 mais 8 e inscreveram-se 28. Agora estou a tratar disto tudo. Já mandei para o IDICT toda a fundamentação jurídica e pedi aos trabalhadores uma declaração da sua concordância.*

De facto, o direito ao descanso semanal compensatório, associado à forte presença da dedicação a actividades complementares por parte dos trabalhadores da HAME, como se verá adiante<sup>71</sup>, criam obstáculos de prossecução da actividade produtiva que se prevêem colmatar com a constituição das equipas de fim-de-semana.

<sup>71</sup> Cf. ponto 5.4. deste capítulo.

### 3.3.2. GESTÃO DA FORMAÇÃO

A política de formação da HAME foi desde o momento da constituição da empresa portuguesa um dos pilares de sustentação da sua estratégia. Um planeamento *ex-ante* da formação, prevista desde a concepção do plano de desenvolvimento da empresa e das suas opções estratégicas, faz parte integrante do seu projecto<sup>72</sup>. A criação de uma estrutura interna de formação é então concomitante à definição da estratégia coordenada, a sua primeira fase, pelo actual director de RH. Era necessário constituir o núcleo de trabalhadores capazes de pôr em marcha o projecto de transferência de tecnologia e de saberes que a instalação do processo produtivo em Portugal exigia. Tal passou por estadias mais ou menos longas na empresa-mãe quer de quadros superiores, médios e intermédios dos departamentos de engenharia, produção e qualidade, quer de trabalhadores do núcleo operacional. Estes, chegados a Portugal, ministram, sob orientação da empresa-mãe, a formação inicial de longa duração aos diferentes grupos de trabalhadores, que foram sendo constituídos para faseada e progressivamente, integrarem o núcleo operacional da empresa. Explica o responsável para a área técnica dos RH:

*nós iniciámos a formação antes da empresa arrancar. Os quadros foram para a sede e depois serviram de multiplicadores. Em Setembro de 92 já havia pessoas recrutadas, os sul-americanos fizeram um primeiro plano de formação (...). Esta formação foi pré-formatada (...) e depois foi reprogramada em função da realidade, do contexto da empresa e da realidade das pessoas que íamos admitir (...) Há uma quantidade de formação que é formação de base em termos de qualquer actividade metalomecânica que teve e tem de ser dada (...). Este plano foi adoptado em 1992, em 93 e até hoje. (...) Depois, quando começou a haver uma estrutura de formação, nós utilizámos o trabalho que eles tinham desenvolvido lá e fizemos uma adaptação (...). Depois disso, foi feito um trabalho com entrevistas a várias pessoas para verificar a adequação do plano àquilo que seria o funcionamento já da empresa, porque o primeiro plano de formação foi feito ainda a empresa não estava a trabalhar. A maioria das pessoas concordaram que o plano continuava adequado. Este questionário foi feito em 1997. Mantém-se por isso este plano desde o início*

com algumas reestruturações, na duração da formação inicial, dos conteúdos formativos e dos manuais de formação, levadas a cabo já internamente.

O quadro seguinte dá conta do esforço formativo de arranque da empresa com elevadíssimas taxas de participação em acções de formação<sup>73</sup>, fundamentalmente internas, que

<sup>72</sup> Trata-se de uma estratégia formativa autónoma que sustenta a estratégia empresarial e que não se encontra em nada dependente de fontes de financiamento externas.

<sup>73</sup> As elevadas percentagens verificadas nas taxas de participação em acções de formação resultam da dupla contagem dos indivíduos. O balanço social deveria contabilizar apenas uma vez o trabalhador que participa em duas ou mais

apesar de manterem níveis muito significativos no período em análise tendem, nos últimos anos, a não atingir 1/3 das taxas de participação verificadas no ano de 1993. Da mesma forma, também a incidência de horas de formação por trabalhador e a quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com pessoal diminuí significativamente. Apesar destas alterações, verifica-se que o número de horas não trabalhadas por motivos de frequência de formação se mantém idêntico, o que significa que a formação que continua a ser ministrada ocorre no período normal de trabalho.

A observação do quadro mostra ainda que a opção formativa da HAME tende a abranger a totalidade da empresa; porém, apresenta uma tendência acentuada de redução para todos os níveis de qualificação, com exceção dos praticantes/aprendizes, o que é resultado da alteração das categorias profissionais de acesso inicial ao núcleo operacional da HAME, como já foi referido.

Quadro 7.18  
Formação profissional

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Taxa de participação em ações de formação profissional (%)</b>	256,8	126,9	73,7	84,5	75,6
<b>Taxa de participação em ações de formação profissional internas (%)</b>	223,5	107,7	67,0	74,0	63,7
<b>Taxa de participação em ações de formação profissional externas (%)</b>	33,33	19,13	6,63	10,44	12,0
<b>Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)</b>	433,10	164,95	74,75	52,11	52,63
<b>Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas de formação profissional<sup>a</sup> (%)</b>	93,7	-	99,3	100	93,7
<b>Taxa participação em ações de formação profissional por níveis de qualificação (%)</b>					
Dirigentes e quadros superiores	273,9	124,1	134,4	93,2	82,5
Quadros médios	83,3	300	210,5	359,1	133,3
Quadros intermédios	900	266,7	230	100	120
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	154,2	90,3	47,7	55,6	56,4
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	25	50	-	22,2	51,1
Praticantes/aprendizes	103,2	93,5	103,8	144,7	214,3
<b>Quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)</b>	53,5	11,2	3,3	3,2	0,6

<sup>a</sup> Não foi possível calcular este indicador para o balanço social de 1996 dado o não preenchimento, pela HAME, do número de horas não trabalhadas devido a formação profissional.

A gestão da formação e do desenvolvimento dos RH é assim uma área funcional bem sedimentada no âmbito do departamento de RH, que conta com uma experiência já longa nos

ações de formação, na medida em que a unidade de referência é o trabalhador, o que não acontecendo impõe os efeitos de dupla contagem.



mais diversos domínios que a formação envolve. É perspectivada como uma área transversal, desenvolvida pelo departamento em parceria com os directores dos diversos departamentos, os responsáveis directos ou líderes e até com os trabalhadores. Nas palavras do responsável pela área técnica dos RH,

*esta área tem a intervenção de administrativos, de técnicos, tem intervenção de todas as pessoas do departamento. Digamos que a formação não é uma matéria que diga respeito a uma única pessoa. Claro que, em termos de planeamento e sistematização, temos responsabilidades acrescidas nessa área, acabamos por ter a responsabilidade de todas as operações que intervêm no processo de formação aos mais variados níveis.*

É o departamento de RH que garante internamente todas as funções de orçamentação e planeamento anual da formação, de execução do plano em termos da sua organização, coordenação e controlo, da disponibilização dos meios materiais e logísticos necessários e da avaliação global da eficácia da formação. Trata igualmente das candidaturas ao financiamento da formação, bem como da preparação dos respectivos dossiers técnico-pedagógicos<sup>74</sup> e do seu funcionamento contabilístico. Em parceria com responsáveis de departamentos e com responsáveis directos, são desenvolvidas as tarefas de elaboração e de actualização dos perfis<sup>75</sup> e programas de formação, o diagnóstico de necessidades, a selecção de formadores, a concepção de manuais e o apoio documental e a avaliação da formação.

O plano formativo da HAME é concebido numa perspectiva global com um horizonte anual, tendo em conta quatro níveis de necessidades de formação, a saber: necessidades

---

<sup>74</sup> De cada acção de formação co-financiada consta informação relativa aos seguintes itens: conteúdos programáticos (módulos, horas por temas, objectivos, etc.); cronograma semanal; listagem dos trabalhadores inscritos e dos que finalizam as acções, assiduidade e número de horas de formação frequentadas por dia e mês; *curriculum vitae* dos formadores; identificação dos formandos (nome, morada, idade, sexo e escolaridade); folha de presenças; sumário por sessão; avaliação do formando (avaliação da formação e do formador); avaliação do formador (avaliação sumativa; avaliação qualitativa em que se avalia o interesse, a capacidade de aprendizagem, a pontualidade, a emotividade e a sociabilidade do formando); certificado de participação com conteúdo do curso discriminado; manuais utilizados.

<sup>75</sup> Trata-se da matriz dos conhecimentos necessários para o desempenho de uma determinada função, a qual é suportada por um programa estruturado de formação profissional.

estratégicas<sup>76</sup>; necessidades derivadas da gestão previsional dos RH<sup>77</sup>; necessidades de melhoria dos desempenhos<sup>78</sup>; necessidades de correcção dos desempenhos<sup>79</sup>.

Para cada um destes níveis de necessidades de formação são desenvolvidos levantamentos específicos relativamente aos grupos de trabalhadores-alvo, coordenados pelos respectivos responsáveis hierárquicos. Ao nível das necessidades estratégicas, é o plano de negócio previsto e a estratégia estabelecida que permitem identificar os projectos formativos a realizar e quais os responsáveis pela sua implementação; nos restantes níveis, é o departamento de RH que, a partir dos instrumentos de identificação aplicados pelos responsáveis directos – levantamentos de necessidades específicos e pontuais<sup>80</sup> e a avaliação do nível de mérito –, sintetiza esta informação e a operacionaliza, tendo em conta as alterações previsíveis do negócio e respectiva gestão previsional dos RH, bem como os resultados das acções realizadas anteriormente, medidos através da avaliação da sua eficácia

A metodologia de avaliação da eficácia da formação, que visa verificar se um dado processo formativo atingiu os objectivos esperados após a utilização dos conhecimentos/competências adquiridos na formação (instrução de serviço), é um dos princípios-chave da estratégia integrada de formação, dado o efeito retroactivo sobre o planeamento formativo. Finalizada cada acção, os diferentes sujeitos envolvidos no processo formativo avaliam-no: (i) os formandos com o objectivo de determinar a correspondência às suas expectativas; (ii) os formadores com o objectivo de avaliar a organização da formação e o nível de saberes adquiridos; (iii) os responsáveis directos com o objectivo de verificar se esta permitiu superar as razões que a determinaram. Os responsáveis de departamento e a administração avaliam a formação realizada no ano anterior, aquando do

---

<sup>76</sup> Nível 1, resultante directamente da implementação da estratégia da empresa (instrução de serviço).

<sup>77</sup> Nível 2, resultante da necessidade de respostas a ameaças externas, movimentações de pessoal (internas/externas), da introdução/alteração de novos processos e das reorganizações e mudanças organizacionais (instrução de serviço).

<sup>78</sup> Nível 3, resultante da implementação de processos e instrumentos de melhoria e/ou avaliação do desempenho e que visam o desenvolvimento profissional (instrução de serviço).

<sup>79</sup> Nível 4, resultante de problemas pontuais de desempenho identificados no decurso normal do trabalho (instrução de serviço).

<sup>80</sup> É realizado para cada trabalhador pelo respectivo responsável directo, que indica as razões da necessidade de formação (entre estas, estão as resultantes da avaliação do desempenho), os objectivos a atingir com a formação em termos dos saberes e competências, a duração e o custo previsível. A proposta é aprovada quer pelo trabalhador, quer pelo director do departamento (instrução de serviço).

levantamento de necessidades de formação anual, com o objectivo de propor melhorias ao processo de organização/estruturação da formação, de colmatar necessidades de formação decorrentes do insucesso da formação realizada e de direccionar o processo formativo para os objectivos da organização. O departamento de RH analisa a informação obtida no processo de avaliação da eficácia da formação, cujo enfoque, acompanhando os níveis do levantamento das necessidades de formação, incide sobre os resultados organizacionais<sup>81</sup>, sobre os resultados obtidos na implementação dos projectos<sup>82</sup> e sobre o desempenho individual<sup>83</sup> e introduz as acções formativas necessárias, quer numa perspectiva correctiva, quer preventiva. Este processo de avaliação não se aplica às acções de formação com carácter predominantemente informativo, de duração inferior a 8 horas, nem à maioria das acções externas, visto que as condições de execução raras vezes permitem um processo avaliativo exaustivo.

A empresa não adopta nenhuma metodologia de divulgação interna da formação, na medida em que

*dar catálogos às pessoas leva a que comecem a pensar no que é que há em vez de pensarem em termos de necessidades,* explica o responsável pela área técnica dos RH. Ora, o plano interno de formação conta, como se expôs, com uma participação intensa dos responsáveis directos, que transmitem e acordam, anualmente ou quando oportuno, com os trabalhadores, individualmente ou em reuniões para o efeito, a necessidade de frequentarem formação. Assim, os trabalhadores são seleccionados para a formação pelos responsáveis directos, ainda que se verifique a existência de candidaturas autónomas dos trabalhadores, embora apenas dirigidas à frequência de formação prática no posto de trabalho<sup>84</sup>.

Para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, estas duas vertentes formativas – teórica e prática – assumem um significado particularmente importante, dado

*o pressuposto de iniciação profissional para a polivalência. (...) As pessoas que são polivalentes são aquelas que estão preparadas em termos de formação teórica para assumirem a polivalência. Toda a estratégia de contratação passa por vender a polivalência (...),*

---

<sup>81</sup> Corresponde ao nível 1 do levantamento de necessidades de formação.

<sup>82</sup> Corresponde ao nível 2 do levantamento de necessidades de formação.

<sup>83</sup> Corresponde aos níveis 3 e 4 do levantamento de necessidades de formação.

<sup>84</sup> Cf. ponto 5.7 deste capítulo. Repare-se que as autocandidaturas para a formação não se orientam para a frequência de acções teóricas. Apenas 2 trabalhadores procuram autonomamente este tipo de acções.

explica o responsável técnico para a área dos RH. Esta orientação profissional materializa-se por modalidades de formação, organizadas segundo uma base de sustentação garantida pela formação teórica de iniciação profissional, que é imediatamente seguida de uma formação prática de iniciação no posto de trabalho. A esta seguem-se continuamente outras acções de formação no posto de trabalho e, com menor incidência, outras acções teóricas orientadas para a qualificação e aperfeiçoamento profissional, cujo objectivo é formar trabalhadores capazes de desempenhos laborais nas diferentes máquinas constitutivas das células produtivas. Como se afirma no relatório de análise sobre a adequação do plano de formação,

*a formação contínua necessária para a polivalência apenas necessita ser de carácter prático, uma vez que os conhecimentos de base adquiridos, no actual figurino de formação inicial, são suficientes (instrução de serviço).*

A formação de base destina-se a todos os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinaria, ainda que assuma uma duração diferenciada entre os “operadores de máquinas” e os “auxiliares de operadores de máquinas”, respectivamente 1105 e 504 horas, o que corresponde já a um encurtamento relativamente à duração inicial da formação. Garantida em horário laboral e concebida internamente, em parceria com o departamento de RH e os responsáveis dos departamentos de produção, qualidade e engenharia, adapta-se às necessidades constatadas nas actividades de diagnóstico e às características dos trabalhadores. Integra três componentes formativas, todas elas ministradas por formadores internos. A primeira, a formação geral de base<sup>85</sup>, cumpre uma função de acolhimento e integração dos trabalhadores, dando-lhes a conhecer as políticas, as directrizes de gestão, a estrutura orgânica, as regras e os processos de funcionamento, os principais clientes e fornecedores, os produtos e os serviços. Assumem relevo os conteúdos teóricos – tais como a introdução ao sector industrial, a tecnologia de fabricação dos produtos e os conceitos de produtividade, qualidade e competitividade – e os conteúdos relacionais, nomeadamente no domínio da higiene e segurança, do socorrismo, das relações de trabalho, do trabalho em grupo, da preservação do ambiente, todos ministrados em sala de aula. A segunda componente, a formação teórica específica<sup>86</sup>, baseia-se igualmente numa escolarização da aprendizagem e tem como objectivo dotar os trabalhadores de saberes técnicos de base que lhes

---

<sup>85</sup> Com uma duração de 128 e 32 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

<sup>86</sup> Com uma duração de 288 e 112 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

facultem uma aprendizagem prática de função inicial, bem como o seu posterior desenvolvimento profissional pela formação contínua. Orienta-se fundamentalmente por conteúdos teóricos e procedimentais, nomeadamente nos domínios da estatística, do desenho, da tecnologia de medição, da organização da produção, das noções de manutenção, elementos hidráulicos, pneumáticos e eléctricos e da gestão da qualidade. Estas duas vertentes de formação são alvo de uma avaliação sumativa acerca da aprendizagem do formando. Finalmente, a vertente da formação prática específica<sup>87</sup>, que tem como objectivo a aquisição dos saberes práticos necessários ao exercício profissional, desenvolve-se em contexto de formação simulada e no posto de trabalho numa célula produtiva, sob responsabilidade de um trabalhador mais experiente, apto para o exercício da função de multiplicador ou formador<sup>88</sup>. Este ensina-lhe seis grandes conteúdos: conhecimento do processo, montagem de ferramentas e ferramental, regulação da máquina, utilização de instrumentos de medida, preenchimento de documentos de controlo, desempenho operacional (instrução de serviço). Os responsáveis pelas áreas de engenharia e da qualidade da célula participam igualmente na transmissão destes conteúdos. Relativamente à formação em desempenho operacional, ainda que da responsabilidade do trabalhador mais experiente, ela beneficia do auxílio da equipa de trabalho que tem o dever e obrigação de participar na formação dos colegas. É uma formação em tutoria, orientada para a aprendizagem do processo de funcionamento de uma máquina, em que o tutor regista sumários, horas de formação e avalia o trabalhador findo um período de formação<sup>89</sup>. A duração da formação em tutoria é variável ao estar condicionada pelo sucesso do processo de aprendizagem, pelo tipo de equipamento e pelo tamanho das séries produtivas, uma vez que o que é determinante no processo de aprendizagem é a frequência com que o aprendiz procede à montagem de ferramentas e à afinação da máquina. É desta formação de conteúdo prático, que resulta a certificação da capacidade do trabalhador para ocupar um determinado posto de trabalho e respectivo preenchimento do tabelão da formação.

A partir daqui e através de um processo de contínuo de formação, cada trabalhador vai obtendo a aprovação para laborar com outras máquinas. Note-se que, tal como na LUME onde

---

<sup>87</sup> Com uma duração de 689 e 360 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

<sup>88</sup> Trabalhadores que frequentaram as acções de formação de formadores e/ou realizaram formação de longa duração na empresa-mãe e que, por isso, estão aptos a ministrar formação.

<sup>89</sup> O tutor avalia o formando relativamente à sua aptidão para ocupar os postos de trabalho ensinados do ponto de vista do interesse demonstrado, da capacidade para trabalhar em grupo e dos saberes adquiridos.

existe a matriz de qualificação, também aqui o tabelão da formação, introduzido desde o arranque da laboração em Portugal, decorre dos requisitos do sistema de qualidade. Porém, enquanto na LUME é elaborado por unidade funcional, na HAME é aferido por domínio de tarefas, integrando vários centros de custos, o que reflecte um tipo de organização do trabalho orientado por uma maior amplitude dos desempenhos laborais e por uma maior flexibilidade funcional.

Para além deste tipo de formação contínua, integrante do quotidiano formativo da empresa, há acções de curta duração destinadas a grupos restritos de trabalhadores que visam: para uns, uma reciclagem de modo a actualizarem os seus saberes e competências dentro da sua ocupação; para outros, o aperfeiçoamento profissional no sentido de completarem e melhorarem saberes e competências. São geralmente ministradas por tipo de máquinas, num regime de alternância entre a aprendizagem em sala de aula, a prática simulada e a aprendizagem no posto de trabalho, com uma dupla transmissão de conteúdos procedimentais e práticos.

No domínio de tarefas da montagem, as acções de formação são muito restritas. Tratam-se mais de acções de carácter informacional de ultra-curta duração (15 horas), baseadas numa alternância entre a formação em sala de aula e no posto de trabalho, com particular incidência em conteúdos procedimentais e práticos, nos domínios da inspecção visual e da organização da produção. Não existe qualquer controlo sobre a eficácia da formação, nem mesmo uma afectação directa a um posto de trabalho, dada a simplicidade da actividade de trabalho e a rotatividade verificada na ocupação dos mesmos.

Os dois tipos formação descritos funcionam regularmente em horário laboral com uma boa taxa de adesão o que, segundo o responsável da área técnica dos RH,

*explica-se pelo facto das pessoas desde o princípio terem sido envolvidas numa situação em que há formação para tudo e mais alguma coisa.*

Apesar deste comentário, a formação em horário pós-laboral conta com uma fraca participação dos trabalhadores e, por isso, tem sido exígua, como se pode visualizar no quadro 7.18, já que quase 100% das horas dispensadas em formação profissional foram horas não trabalhadas pelos trabalhadores. E o interlocutor prossegue,

*na formação pós-laboral temos um maior acompanhamento para se motivar os trabalhadores; doutra forma as desistências são muitas.*

Como prática integrada na estratégia da HAME, a formação contínua abrange diversas áreas, com relevância para as acções de formação em línguas, formação de formadores, trabalho em equipa, controlo de qualidade, CEP, fabricação e recuperação. Este tipo de formação, mais do

que a anterior, conta com a participação, quer na sua concepção, quer na sua implementação, de sujeitos externos à HAME, ainda que sob orientação do departamento de RH e exigindo aprovação do(s) departamento(s) responsável(eis) pela população-alvo. Apresenta, frequentemente, um formato estandardizado de catálogo adaptado às necessidades da empresa, ou seja, trata-se de uma formação concebida por uma entidade de formação, mas previamente negociada e aferida em relação às exigências da empresa e características dos trabalhadores. Todavia, é genericamente ministrada no interior da empresa, sendo mais esporádicos os casos em que se recorre a cursos de formação estandardizados de catálogo, ministrados em entidades formativas externas.

Todas as acções de formação são seguidas da emissão, refere o responsável para a área técnica dos RH,

*de um certificado de frequência com os conteúdos, cargas horárias e a avaliação<sup>90</sup> (...) toda a gente tem certificados que lhes pode dar jeito até porque há uma ausência de formação nesta zona.*

A grande aposta da HAME na formação profissional do núcleo operacional pode ser uma das razões que justificam que não seja perspectivada pelos responsáveis directos como umas das formas de aprendizagem privilegiadas para colmatar as carências qualificacionais. Senão vejamos.

Nem no domínio de tarefas da maquinação (onde são apontadas, para *um número reduzido de trabalhadores* (responsável directo da unidade funcional de maquinação), as carências de formação técnica e a falta de uma visão do conjunto da empresa e do processo produtivo) nem no domínio de tarefas da montagem (onde as fracas competências relacionais e comportamentais e a dificuldade em trabalhar em equipa assumem maior relevância) os líderes optam por resolvê-las através de soluções formativas formais. Quer para um tipo, quer para outro de carências qualificacionais, privilegia-se uma concepção prática da aprendizagem, isto é, a aprendizagem suportada pelo contacto com o trabalho concreto, baseada na colaboração de toda a equipa, dos colegas de trabalho mais experientes e na ocupação de vários postos de trabalho. No domínio de tarefas da maquinação, o responsável directo visa promover desta forma a aprendizagem relativa a todos os postos de trabalho e ao funcionamento da unidade funcional onde os trabalhadores desenvolvem

---

<sup>90</sup> A avaliação dos formandos remete para o processo de verificação da aquisição de saberes pelos formandos numa determinada acção de formação, a partir de uma avaliação sumativa (aplicação de testes escritos) e/ou de uma avaliação do desempenho (instrução de serviço).

actividades. No domínio de tarefas da montagem é a aprendizagem do modo como se trabalha em equipa que se pretende implementar.

Apesar de não privilegiada, a aprendizagem por via da formação formal é encorajada pelos responsáveis directos e proposta aos trabalhadores *sempre que os aspectos técnicos, de organização, de qualidade, de produtividade e segurança o exijam* (responsável de área da unidade de montagem de mola), o que demonstra uma atitude positiva e unânime da hierarquia face à formação formal.

### 3.3.3. GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

As práticas de remuneração da HAME orientam-se por um duplo princípio de retribuição individual e colectiva, no sentido em que a política salarial da empresa articula a individualização das remunerações por via do mérito individual, das equipas e empresarial com os objectivos de equidade e justiça salarial.

A análise do quadro 7.19 mostra como estes princípios se têm traduzido numa evolução positiva das remunerações.

Quadro 7.19

#### Remunerações directas e indirectas (total anual)

	1993	1996	1998	1999	2000
<b>Ganho (€)</b>	579.229,06	3.377.944,15	4.648.108,06	4.655.490,27	5.696.700,95
<b>Salário base médio (€)</b>	5.596,82	7.546,41	6.932,37	7.766,6	9.003,47
<b>Remuneração média (€)</b>	7.150,98	10.425,75	10.636,40	10.801,60	13.095,86
<b>Leque salarial líquido</b>	11	9	11,8	7,5	7,9
<b>Leque salarial interpretativo</b>	3	2	3,23	2,6	2
<b>Carga salarial (%)</b>	87,7	46,4	37,5	41,6	40,6
<b>Benefícios sociais per capita (€)<sup>a</sup></b>	855,90	1.215,75	1.093,72	1.067,94	1.620,46
<b>Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com pessoal (%)</b>	4,3	8,2	7,9	6,8	9,2

<sup>a</sup> Corresponde às rubricas definidas como "protecção social complementar" do balanço social (Decreto-lei n.º 9/92 I Série A. (92.01.22) 439-441).

Da leitura do quadro conclui-se que o crescimento do salário base e da remuneração média auferidos pelos trabalhadores é acompanhado de uma diminuição das disparidades salariais, visível pela tendência de quebra do leque salarial, fundamentalmente líquido. Porém, a carga salarial, ou seja, a quota parte das despesas gerais com pessoal no VAB diminuiu de 1993 para 1996,



tendendo a partir desta altura a estabilizar, o que pode explicar-se por uma confluência de factores, entre os quais o esforço inicial em formação, a saída posterior de alguns quadros a auferirem salários elevados e, mesmo, o crescimento do VAB, particularmente no ano 2000<sup>91</sup>.

A remuneração directa fixa do núcleo operacional resulta de uma grelha de classificação salarial própria, concebida internamente na HAME, tendo como critério básico o tipo de funções, isto é, a qualificação dos postos de trabalho. Esta grelha é depois ajustada com base em dois critérios: saberes detidos por via dos diplomas escolares e formativos e competências mobilizadas por via da avaliação do nível de mérito, o que significa nas palavras do director de RH que *os indivíduos podem situar-se num qualquer nível em função do mérito*.

Na grelha de classificação salarial interna actual, a definição dos valores dos salários base são nitidamente superiores (em cerca de 30%) aos salários mínimos estipulados na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial. Acresce ainda a este salário base, as remunerações provenientes dos subsídios definidos no âmbito do CCT sectorial, designadamente os subsídios de alimentação e de turno (incluindo, o trabalho nocturno)<sup>92</sup>, e do trabalho suplementar que são elevados. Veja-se, no quadro 7.19, a diferenciação substancial entre os valores do salário base médio e da remuneração média.

Anualmente, os aumentos salariais tendem a ser aplicados de forma equitativa a todos os trabalhadores, acompanhando a política de rendimentos nacional. Generalizadas a todos os trabalhadores são também as práticas de remuneração indirecta. Estas abrangem diversos tipos de remuneração colectiva sob a forma de recompensas sociais. Entre estas, os trabalhadores da HAME auferem de complementos de remuneração sob a forma de subsídio de transporte, implantado desde 1998, com o valor actual de €2,5 diários, bem como de benefícios sociais nos domínios da saúde e da doença. A empresa dispõe, desde a sua fundação, de um seguro de saúde e doença, extensível a todos os trabalhadores e à sua família directa, que contribui em 80% nos serviços de consultas médicas, exames de diagnóstico e medicamentos. Até 1996, o seguro era aplicado automaticamente a partir do momento de entrada na empresa. A partir desta data, este benefício começa a ser válido após uma permanência de 12 meses na empresa<sup>93</sup>. As recompensas

---

<sup>91</sup> Cf. quadro 7.6 no subponto 1.3.1 deste capítulo.

<sup>92</sup> V. nota de rodapé 83 do capítulo 6. Neste caso, os trabalhadores do turno da tarde (14:00-22:00), poderão deixar de auferir, no futuro, totalmente o acréscimo de retribuição devido por trabalho nocturno entre as 20:00 e as 22:00.

<sup>93</sup> Neste domínio, a HAME disponibiliza anualmente a vacinação anti-gripe de forma gratuita.

sociais são consideradas pelos responsáveis directos como uma forma de compensação da política salarial da empresa para completar os valores dos salários base, os quais na sua opinião são inferiores àquilo de que os trabalhadores necessitam para viver. A observação do quadro 7.19 demonstra a importância deste tipo de remunerações na HAME, que apresentam uma tendência de crescimento forte quando aferidas quer por trabalhador, quer quando analisadas do ponto de vista do seu peso nas despesas gerais com pessoal.

Também aqui, como na LUME, *fazer horas* é um sinal de reconhecimento da eficácia dos trabalhadores. Porém, como na HAME, existem outras formas de reconhecimento formal, de carácter material e simbólico, a confiança no desempenho laboral que esta selecção por parte do responsável directo revela, assume uma menor importância para os trabalhadores. Para isto contribui, igualmente, o facto de muitos dos trabalhadores da HAME se ocuparem, como oportunamente se verá, de uma segunda actividade, estando menos disponíveis para o exercício do trabalho suplementar. Por outro lado, com a constituição das equipas de fim-de-semana com o objectivo de reduzir o exercício de trabalho extraordinário para evitar os disfuncionamentos causados pelo direito ao descanso compensatório, o trabalho suplementar tenderá a ser cada vez menos solicitado e reconhecido.

A propósito das formas de reconhecimento do desempenho dos trabalhadores, nenhum dos líderes opta directamente por recompensas monetárias. Preferem as práticas de reconhecimento simbólicas, concretizadas na promoção a funções mais qualificadas ou à ocupação de outros postos de trabalho, o que não deixa de ter repercussões nas primeiras.

A individualização das remunerações manifesta-se em consequência da análise do nível de mérito que, de acordo com os parâmetros já referenciados<sup>94</sup>, dá origem a aumentos salariais anuais individualizados, para além dos aumentos salariais globais. Estas decisões são geralmente aferidas dentro de um contexto grupal, isto é, para o conjunto dos diferentes grupos de trabalhadores operacionais que foram sendo constituídos, na fase de arranque, para se integrarem na empresa e que frequentaram a mesma turma de formação inicial. Deste modo, a individualização das remunerações, resultante da análise do nível de mérito, é igualmente aferida tendo em conta o grupo de pertença no acesso à empresa. E porque estes grupos foram integrados em momentos diferenciados, estava-se em 2000 a proceder a uma equivalência salarial. Para tal, contavam com a participação de alguns trabalhadores que se mostraram activamente envolvidos nesse objectivo,

---

<sup>94</sup> Cf. subponto 3.3.1 deste capítulo.

que permitiria que os aumentos salariais gerais e individuais, a partir de então, passassem a ter uma base comum.

Ainda no domínio da individualização das remunerações, agora no âmbito das práticas de remuneração colectivas variáveis, os trabalhadores operacionais auferem de dois tipos de recompensas do desempenho empresarial. Um, traduz-se num prémio individual de retribuição do desempenho anual, que resulta do ganho adicional da empresa<sup>95</sup>. Explica o director de RH que se trata

*da atribuição de um prémio em função da taxa de realização dos objectivos. Este prémio é trimestral e é para todos os trabalhadores operacionais. (...) Se nós atingirmos aqueles objectivos, vamos atingir determinados resultados acima (...) e do valor que ficarmos acima do plano, 2/3 são para reinvestimento e 1/3 é para distribuição pelos trabalhadores. Depois 50% do valor do bolo é dividido em parte igual por cabeça, a outra parte é variável em função do ordenado e ponderado com o absentismo. Fazemos isto trimestralmente e no final do ano fazemos isto para o global do ano todo, (...), analisamos o que foi ganho adicional ao plano e aí determinamos qual é o prémio. Vamos descontar no prémio o que já foi distribuído e o que sobrar vamos distribuir no final do ano por toda a gente. Ou seja, o prémio global<sup>96</sup> resulta de um cálculo que multiplica o terço do ganho adicional pela taxa de realização dos objectivos. É a partir dele que se calcula o prémio individual<sup>97</sup>, ponderado pelo salário base e pela taxa de presenças.*

O outro tipo de recompensa do desempenho empresarial é um prémio de mérito colectivo, que esteve ligado no ano 2000 ao projecto “POLAR”. Foi atribuído no “Dia da Família” por votação dos familiares dos trabalhadores que avaliaram os diferentes centros de custos em função dos *itens* “limpeza” e “arrumação” de orientação do projecto. Mais uma vez, a criação de mecanismo de identificação dos trabalhadores com a empresa é notória, agora pelo próprio envolvimento das famílias nas práticas de remuneração. As práticas de remuneração da empresa são, genericamente, consideradas favoráveis, mesmo para os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem que auferem níveis remuneratórios mais baixos, comentando um destes

*tenho de dar valor a este trabalho, isto é um trabalhinho, não é doloroso, nem cansativo. É um trabalhinho, é um trabalho ligeiro, mas que tem muita importância para o produto. Estou sentada todo o dia. Só é monótono, mas tenho*

<sup>95</sup> É calculado a partir da diferença entre resultados líquidos obtidos e resultados líquidos previstos.

<sup>96</sup> O prémio global é calculado multiplicando 1/3 do ganho adicional pela taxa de realização dos objectivos (instrução de serviço).

<sup>97</sup> O prémio individual é calculado somando 50% do valor total do prémio global com 50% do valor total do prémio global indexado ao salário base, ponderado pela taxa de presenças (instrução de serviço).

*de lhe dar valor, até porque ganho mais que os meus pais. Eles aqui pagam mais a nós do que aos engenheiros* (entrevistado n.º 54),

revelando um sentimento de justiça e equidade remuneratória invulgar entre os trabalhadores do núcleo operacional da indústria nacional.

### **3.3.4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA PARTICIPAÇÃO**

A riqueza e a informalidade que pautam o subsistema de comunicação da HAME é uma característica peculiar da empresa.

A produção de informação, a sua partilha e a troca de comunicação entre os diferentes trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos da empresa é intensa. Processa-se em vários sentidos quer ascendente (de níveis hierárquicos inferiores para superiores), quer descendente (de níveis hierárquicos superiores para inferiores) e, particularmente, de forma transversal e lateral entre departamentos e unidades funcionais, no interior dos mesmos, entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico e de níveis hierárquicos diferentes, o que se traduz em modalidades de comunicação plurais, de carácter interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional, em contextos formais e informais. Saliente-se que os fluxos de informação formais e informais tendem a sobrepor-se e a substituir-se, sendo equiparáveis em termos da sua intensidade. E apesar do ambiente informal em que se processam as trocas verbais de informação, no tratamento pessoal faz-se uso dos títulos académicos, o que, por si só, não parece constituir qualquer barreira à comunicação, como se pode constatar por confronto com o que se passa na LUME.

A comunicação interpessoal informal acontece a todo o momento decorrente da liberdade de apropriação do espaço e de gestão do tempo de trabalho. É comum encontrar-se 3 ou 4 trabalhadores de uma mesma célula ou de diferentes células produtivas a conversarem; é igualmente vulgar os trabalhadores ausentarem-se do seu posto de trabalho e da sua célula em períodos mortos e reunirem-se junto às máquinas de alimentação e bebidas existentes na fábrica; a permissão de fumar, receber telefonemas particulares – por via dos telemóveis pessoais ou pelos telefones comuns que estão distribuídos pela fábrica – e de fazer uma refeição ligeira no espaço de trabalho, cria um ambiente propício à comunicação informal verbal.

As comunicações grupais, intergrupais e organizacionais encontram um espaço privilegiado de concretização nas reuniões. As reuniões de carácter regular são tão frequentes quanto as

reuniões casuais realizadas em função das necessidades de momento. As primeiras são uma prática já antiga e remontam à gestão sul-americana da HAME. Entre elas, destaca-se uma reunião anual, outra trimestral e uma reunião diária transversal. Nesta última, participam os responsáveis máximos dos departamentos directamente envolvidos na fabricação, ou seja, engenharia, qualidade, manutenção e produção, os responsáveis por cada uma das células produtivas e os coordenadores de turno, e nela se discutem, reflectem e tomam decisões acerca dos problemas colocados pelos diferentes departamentos e células produtivas. Nas reuniões trimestrais, participam o director geral-administrador, os responsáveis pelas células produtivas e os trabalhadores. São suportadas pela informação decorrente da medição dos objectivos trimestrais, a partir dos quais se define o prémio individual de retribuição do desempenho anual e organizadas por turnos, com o objectivo de informar acerca dos resultados atingidos e dos objectivos definidos para o trimestre seguinte, de modo a dar-se cumprimento aos objectivos anuais da empresa. Questionados sobre estas reuniões, os trabalhadores manifestam-se positivamente. Participam intensamente nas mesmas, demonstrando-se habituados a serem confrontados com os resultados atingidos, como se depreende do seguinte depoimento:

*gosto dele [director geral], faz-nos pensar no que diz, não é directo, conta histórias que se passaram para nos pôr a pensar no que se passa aqui dentro da empresa. Fala sobre produtividade e qualidade, diz quanto estamos a produzir, no que é que estamos a falbar e para, se tivermos algum problema, falarmos logo com ele (...), muitas vezes falamos demais, sobre coisas que até não interessam* (entrevistado n.º 2).

A reunião anual assume, tal como as anteriores, um conteúdo estratégico e gestionário, estando isenta de conteúdos funcionais, e fortemente vincada por um conteúdo social no sentido de promoção da integração dos trabalhadores. Isto é, surge no fim do ano,

*muito próximo do Natal. No último dia de trabalho antes do Natal, todos os trabalhadores no final do horário passam pelo restaurante social onde a administração deseja as Boas Festas a todos os trabalhadores, faz um resumo breve do que foi o ano, estabelece mais ou menos as grandes linhas do próximo ano (...) É entregue a todos os trabalhadores uma agenda que serve fundamentalmente para suportar as informações sobre as directrizes e objectivos para o futuro*<sup>98</sup>, explica o director de RH.

---

<sup>98</sup> Trata-se de um documento onde se define a visão, a missão e os objectivos da HAME, bem como os valores da empresa e o calendário dos feriados, férias e pontes.

As reuniões casuais, particularmente orientadas para a transmissão de conteúdos funcionais, são também frequentes no interior de cada centro de custos ou de cada célula produtiva, como nos demonstra o líder do centro de custos de montagem:

*quando necessário reunimos, paramos a célula por ¼ de hora, meia hora e conversamos, ouvimos a opinião delas. (...). Pode ser para várias coisas. Para usarem o equipamento de segurança, para chamar a atenção de um erro, para resolvermos qualquer coisa. Elas conhecem melhor do que qualquer outra pessoa o porquê dos problemas. Perguntamos quais acham que são as medidas que devemos tomar e falamos sobre os assuntos. Combinamos como vamos fazer daqui para a frente.*

Outras reuniões, de carácter pontual, ocorrem por motivos de mudanças internas com objectivos de esclarecimento dos trabalhadores. Foi o que aconteceu com a criação dos centros de custos, em que os líderes reuniram com os trabalhadores para lhes participarem os novos princípios de organização e de gestão ou quando se introduziram nas células de maquinação os painéis electrónicos de controlo do desempenho.

É no quadro de uma comunicação oral intensa, em contextos formais e informais, que se pode encontrar uma das possíveis explicações para o já referido insucesso das acções de interrogação formais consubstanciadas no projecto “sugestões de melhoria”. De facto, quer a organização do trabalho, quer os modelos de gestão confluem para um espaço que fisicamente também é aberto, confluindo na facilitação das interacções directas e da comunicação verbal.

A empresa dispõe ainda de duas funções principais, especificamente orientadas para a recolha, tratamento e produção da informação de carácter estratégico de apoio à gestão: o planeamento estratégico e o sistema de informação para a gestão, que assumem, na terminologia de Mintzberg, a forma de “centros neurálgicos” (1995, p. 73). Produzem-se no seu âmbito relatórios informativos diversos com uma componente editorial atractiva que integra gráficos e tabelas, alguns dos quais são afixados em placares bem visíveis situados num espaço central da fábrica, recentemente apelidado de praça da comunicação, outrora designado de avenida da qualidade. Integram informação diversa: (i) indicadores relativos à capabilidade do produto<sup>99</sup>, à qualidade<sup>100</sup> e aos níveis de satisfação de cada um dos seus clientes externos; (ii) mapas de reclamações relativos a cada custo, com resultados aferidos semanal e mensalmente por tipo de

---

<sup>99</sup> Relativos ao refugo da produção, à evolução mensal do refugo, ao refugo geral por centro de custos e às reclamações do mercado europeu (instrução operacional).

<sup>100</sup> Relativos a reclamações, monitorização e auditorias em processo, justificações para os desvios emitidos (instrução operacional).

produto, em que a análise de cada uma das semanas resulta num *score* com contribuições diferentes para a aferição do mês e ao qual corresponde a cor vermelha, amarela ou verde, cujo significado é, respectivamente, de reclamação sem precedentes, alerta ou ausência de reclamações ou de alertas (instrução de serviço); (iii) informações para a produção, nomeadamente sugestões para a redução do refugo propostas pelo grupo de combate ao refugo e ao retrabalho ou relativas a resultados produtivos inéditos<sup>101</sup>; (iv) informações sobre os RH, nomeadamente acidentes de trabalho, processos de contratação em curso, tabelão da formação.

Em dois pontos centrais da fábrica, encontram-se os suportes que contêm os documentos a serem preenchidos para efeitos do controlo do processo de fabrico. Os trabalhadores servem-se destes documentos autonomamente no seu quotidiano de trabalho e quando, numa utilização, se deparam com o número mínimo de documentos no suporte, fotocopiam os documentos em falha de modo a reporem o material que deve estar sempre disponível.

Cada centro de custos dispõe ainda de vários placares onde se encontra afixada a informação específica relativa aos trabalhadores constitutivos das equipas de trabalho e ao tipo de produtos produzidos, bem como informação sobre os planos de entrada em produção, a capacidade das máquinas e do processo<sup>102</sup>, a análise da produção e da qualidade com indicadores diversos<sup>103</sup> sempre baseados em objectivos semanais pré-definidos, respectivos desvios e resultados positivos ou negativos atingidos, novamente associados a uma classificação simbolicamente representada por uma cor. A informação do projecto POLAR, nomeadamente o folheto informativo e algumas fotografias ilustrativas do projecto, bem como dos trabalhadores que integram o centro de custos vencedor segundo avaliação realizada no dia aberto à família, encontra-se afixada em algumas células produtivas.

Para além desta informação específica de cada domínio de tarefas, predominantemente de conteúdo gestor, e daquela transmitida anualmente de conteúdo estratégico, os trabalhadores têm acesso a informação funcional. No domínio de tarefas da maquinaria, a informação funcional assume um duplo carácter individual e colectivo. Da primeira, constam

---

<sup>101</sup> Um exemplo ilustrativo: dia histórico no produto K em 07.02.2000: produção sem refugo (nota da organização).

<sup>102</sup> Relativa ao tipo de máquinas, às características testadas e modos de recolha da amostragem para efeitos do teste de verificação (instrução operacional).

<sup>103</sup> Designadamente, atendimento ao cliente, produtividade, causas da perda da produtividade, refugo, seus custos e acções imediatas de combate ao refugo (instrução operacional).

fundamentalmente a rota de fabrico, o desenho técnico e as normas de produção, bem como todas as normas de regulamentação da actividade de trabalho localizadas nos postos de normas e ainda o plano de rotatividade. Na segunda, integram-se, particularmente, as informações relativas ao funcionamento específico da máquina com que operam.

A informação, quer específica, quer funcional, é mais restrita no âmbito do domínio de tarefas da montagem, dado o conteúdo da actividade de trabalho que se caracteriza por uma menor manipulação de equipamento técnico, excluindo-se todas aquelas análises informacionais relativas ao mesmo. A informação funcional disponível assume apenas um carácter colectivo, isto é, não existe informação individualizada por posto de trabalho.

A comunicação interna é uma fonte de preocupação da empresa na medida em que como explica o director de RH,

*nós temos como princípio orientador que os trabalhadores não devem receber informação sobre a empresa no exterior, devem-na receber interiormente. Daí que se a empresa for publicar um anúncio, esse anúncio é previamente divulgado internamente. (...) A informação geral da empresa, digamos, oficial, é feita através de ordens de serviço e através de informações de serviço. É uma ordem de serviço se tiver carácter de regulamentação. É uma informação de serviço se tiver um carácter meramente informativo. Esta informação atinge toda a gente. Por exemplo, agora terminou o prazo de entrega do IRS. Nós em Janeiro fizemos uma informação de serviço a lembrar todos os trabalhadores que até ao dia 15 de Março devem entregar a declaração do modelo 1. (...) Saiu há pouco tempo a nova lei da maternidade e paternidade. Aí já não fizemos uma informação, fizemos uma ordem de serviços. Porquê? Porque nós temos regras de ausência de trabalho e então, como saiu uma lei que vai alterar estas regras, fizemos uma ordem de serviço exactamente para alterar a lei que tínhamos em função das novas alterações.*

A HAME procura ser clara e objectiva com os trabalhadores no que se refere a toda a informação, mas particularmente em relação àquela que os envolve directamente e que é do seu interesse. Toda a informação produzida sobre os trabalhadores é-lhes comunicada oficialmente – é o caso da avaliação do desempenho, cujos resultados, apesar de serem conhecidos e discutidos com os trabalhadores na conversa que estabelecem com o responsável directo, lhes são enviados, por escrito, para as suas residências.

Assim sendo, apesar de se tratar de um modelo comunicacional onde a troca oral de informações é privilegiada, a informação em suporte de papel não deixa de ser igualmente intensa. Os suportes informáticos são pouco utilizados no que se refere às trocas informativas onde participa o núcleo operacional, porém são ferramentas comumente usadas pelos restantes níveis hierárquicos da empresa.



A abertura que caracteriza o modelo comunicacional interno da HAME manifesta-se na organização do próprio espaço físico da fábrica. É um espaço amplo, não existindo no seu seio lugares fechados para reuniões ou para funções de apoio. Todas as funções de suporte à produção funcionam em espaços abertos facilmente permeáveis, com excepção de um ou outro laboratório de metrologia e física ou do gabinete amplo onde se encontram todos os líderes dos centros de custos, os coordenadores de turno, o director de produção e o director geral. Estes espaços desenvolvem-se no mesmo piso da fábrica e são frequentados pelos trabalhadores do núcleo operacional que os utilizam de acordo com as suas necessidades funcionais, sem necessidade de autorização. Apenas os gabinetes das funções indirectas se situam no piso superior, em espaço amplo, com divisórias abertas e apenas duas salas fechadas. O espaço físico destinado às actividades sociais da empresa situa-se fora do edifício principal de forma a permitir, como explica o director de RH, *alguns momentos de ruptura*. Restaurante, bar, sede do clube da empresa, caixa multibanco, telefones, gabinetes médicos e salas de formação fazem parte deste complexo social ajardinado, usado diariamente pelos trabalhadores.

As acções de confraternização, meio de comunicação por excelência para os conteúdos sociais, são muito frequentes. Constituem exemplos deste tipo de acções, o almoço anual; o dia aberto à família; o clube recreativo e desportivo, que organiza com regularidade actividades lúdicas e desportivas – praticadas com equipamento fornecido pela HAME<sup>104</sup> –; as sessões de entrega de prémios, que contam com uma grande adesão por parte dos trabalhadores.

O clima amistoso vivido na HAME traduz-se no modo de acolhimento que promove para visitas institucionais externas, as quais são recebidas com mensagens de boas vindas afixadas na entrada principal da empresa.

### **3.4. OS MODELOS DE GESTÃO DIRECTA DOS CENTROS DE CUSTOS EM FOCO**

A abordagem, agora proposta, acerca dos modelos de gestão imperantes em cada um dos centros de custo em análise centra-se, particularmente, nas opiniões e representações expressas pelos seus líderes ou responsáveis directos. A actuação destes no domínio das práticas de gestão dos RH dos subsistemas analisados nos pontos anteriores não demonstrou diferenciações de fundo nas suas acções. Significa que as orientações organizacionais e gestionárias gerais tendem a

---

<sup>104</sup> Nomeadamente, camisolas, guarda-chuvas e bonés.

sobrepôr-se, uniformizando os modelos de gestão directa, com uma ou outra excepção. Entre estas, destaca-se a forma como os líderes lidam e se mobilizam face aos problemas que afectam os RH do seu centro de custos. A insatisfação e a desmotivação fazem-se sentir no seio do centro de custos da montagem de componentes e a instabilidade do emprego no centro de custos da montagem de peças de reposição, actuando-se, no primeiro caso, de uma forma menos interventiva e despreocupada e, no segundo, de forma esclarecida e preventiva.

No mesmo sentido se posicionam as variáveis relativas aos perfis socioprofissionais, isto é, pode afirmar-se, com algumas precauções decorrentes do comportamento da variável formação profissional frequentada, que não se verificam relações fortes entre aqueles perfis e os modelos de gestão directa. Ou seja, apesar de aqueles assumirem características diferenciadas, manifestas, fundamentalmente, entre os líderes dos dois domínios de tarefas em análise, não se traduzem em modelos de gestão nitidamente distintos. Mais uma vez, as estruturas organizacionais e gestionárias parecem impor-se no sentido da homogeneização dos modelos de gestão directa, atenuando possíveis diferenciações resultantes de perfis socioprofissionais distintos entre os líderes do domínio de tarefas da montagem e a líder do domínio de tarefas da maquinação. Os primeiros apresentam um perfil próximo – integram-se na empresa desde a sua fundação, são detentores de um diploma escolar do antigo ensino industrial e têm idades compreendidas entre os 38 e os 45 anos; a segunda, é bastante mais jovem e acedeu mais recentemente à empresa (há cerca de 6 anos) por via de um estágio profissional universitário em Engenharia e Gestão Industrial.

Genericamente, os modelos de gestão praticados pelos três líderes apresentam características que os aproximam de um modelo flexível. Assumem, fundamentalmente, o papel de facilitadores e animadores das suas equipas de trabalho, procuram vias para as envolverem nos objectivos do centro de custos que lideram e para incentivar cada trabalhador a contribuir para esses resultados; os trabalhadores integrados nas equipas assumem as actividades de trabalho de forma autónoma e responsável. O responsável directo fica liberto para se dedicar às tarefas de gestão e de planeamento das actividades dos centros de custos, às relações com outros centros de custos, bem como para colaborar na gestão táctica e, mesmo, estratégica da HAME. As funções tradicionais de controlador e disciplinador dos desempenhos e comportamentos das equipas de trabalho são relegadas para segundo plano. Vale a pena notar que a orientação flexível dos modelos de gestão é mais visível nas práticas de gestão dos RH, opiniões e representações

adoptadas pelos líderes dos centros de custos da maquinação e da montagem de peças de reposição, do que no modelo de gestão do centro de custos da montagem de componentes. É neste sentido que se considera que a variável formação profissional frequentada no seio da empresa pode assumir algum valor explicativo dos modelos de gestão. Isto é, o líder do centro de custos de montagem de componentes foi o que frequentou menor número de modalidades de formação<sup>105</sup> e, paralelamente, o que apresenta maior propensão para a prática de um modelo de gestão menos flexível. Os líderes dos centros de custos da maquinação e de montagem de peças de reposição apresentam ambos uma experiência formativa<sup>106</sup> mais ampla, adoptando, igualmente, modelos de gestão de cariz mais flexível. Assim sendo, o primeiro foi classificado de um modelo de gestão híbrido, de modo a dar-se conta dos afastamentos em relação ao tipo puro de modelo flexível. Centre-se, em primeiro lugar, a análise nos desvios, para depois se reterem as características comuns apontadas.

Os domínios sobre os quais se manifestam os desfasamentos mais fortes em relação ao modelo de gestão flexível remetem quer para as capacidades exigidas aos trabalhadores e para as imprescindíveis ao desempenho laboral, quer para a avaliação das competências que consideram mais importantes para o seu desempenho.

Assim, o responsável directo do centro de custos da montagem de componentes é o único a apontar, como exigências requeridas para o desempenho laboral dos seus trabalhadores, capacidades nitidamente conotadas com os modelos rígidos de trabalho, designadamente as capacidades para realizar tarefas simples e repetitivas, para cumprir tarefas definidas e prescritas e a detenção de conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que realizam. Pelo contrário, os outros dois responsáveis directos apontam para capacidades opostas associadas aos modelos flexíveis, respectivamente, as capacidades para realizar tarefas variadas e complexas, as capacidades de iniciativa, de tomar decisões e de assumir responsabilidades e a posse de

---

<sup>105</sup> Participaram em 2 actividades formativas até ao momento: participação em grupos de resolução de problemas; formação.

<sup>106</sup> O primeiro frequentou 5 actividades formativas até ao momento: consultor interno; participação em grupos de resolução de problemas; participação na instalação e arranque de novos projectos; leitura de revistas profissionais ou publicações específicas; produção de manuais pedagógicos para cursos de formação interna. O segundo frequentou 8: visitas a outras fábricas associadas do grupo no estrangeiro; participação na instalação e arranque de novos projectos; formador; participação em grupos de resolução de problemas; realização de um projecto e sua implementação; formação profissional; frequência de feiras/exposições.

conhecimentos alargados à célula e à fábrica, para além das actividades de trabalho particulares a que estão afectos.

Para lá das oposições, os três líderes são unânimes quanto à importância detida pelas capacidades de autocontrolo, de identificar e resolver problemas, de trabalhar em equipa, de comunicação e de coordenação e de adaptação à mudança, o que aponta para uma preferência maioritária dos responsáveis directos pelas capacidades associadas aos modelos flexíveis de produção.

Ainda neste domínio, quando se solicitam as três capacidades imprescindíveis ao bom desempenho dos subordinados, é novamente singular a posição assumida pelo responsável directo da unidade de montagem de componentes que inclui nelas a capacidade para realizar tarefas simples e repetitivas, claramente indicativa de um modelo rígido de trabalho. Por contraposição, os responsáveis do domínio de tarefas da maquinaria e da montagem de peças de reposição aproximam-se entre si, ao darem primazia à capacidade de trabalhar com autonomia e de tomar iniciativa. As restantes capacidades privilegiadas pelos três responsáveis directos apontam para características de modelos de trabalho flexíveis, ocupando um lugar central, porque unânime entre todos, a capacidade de comunicar, coordenar e de trabalhar em equipa.

A tendência para um modelo de gestão menos flexível, por parte do responsável da montagem de componentes, é novamente acentuada quando este privilegia a capacidade de impor disciplina e respeito como uma das competências mais importantes para o exercício da sua função. Esta é uma característica claramente relacionada com os modelos de gestão clássicos e rígidos, orientados para a supervisão do trabalho (Blake; Mouton, 1964) e para um controlo e gestão disciplinar dos desempenhos da equipa de trabalho. Em consonância com este tipo de exercício da função, este é o líder que mais orienta a sua função para o interior da respectiva unidade e que mais a considera aut centrada em si mesmo, ao privilegiar, respectivamente, a capacidade de liderança e dinamização do grupo e a sua experiência profissional. De facto, os restantes responsáveis tendem a favorecer igualmente o seu papel interno de líder e dinamizador da equipa, não excluindo, porém, uma função de gestão das fronteiras, ao destacarem, por exemplo, a capacidade de resolução de problemas.

O modelo de gestão híbrido destaca-se dos restantes, quando o seu responsável directo ignora, frequentemente, a concepção social de homem, ignorando as expectativas pessoais e profissionais dos trabalhadores que coordena. Atente-se ao seguinte conflito funcional pouco

frequente nos outros centros de custos da HAME: os trabalhadores reclamam um armário para melhorarem a organização da unidade funcional, o que demonstra uma forma de apropriação da organização física do espaço de trabalho que, todavia, é desprezada pelo líder. Este, não lhe atribuindo qualquer importância funcional, ignora uma solicitação de fácil resolução, não atendendo às necessidades organizativas dos trabalhadores, apesar de lhes exigir no seu desempenho capacidade de organização do trabalho.

As diferenciações entre líderes esbatem-se nos restantes domínios dos modelos de gestão.

No que se refere à responsabilidade pelo desempenho dos centros de custos que lideram, as justificações centradas na organização e nos RH coexistem nas respostas dos responsáveis directos, ainda que apontem para factores diferenciados: a organização do trabalho e a estrutura organizativa, no domínio organizacional; as competências técnicas, a motivação e empenhamento dos trabalhadores, no domínio dos RH.

A influência das mudanças organizacionais nos centros de custos é perspectivada, pelos responsáveis directos, de forma positiva de acordo com as linhas de orientação dos modelos de gestão flexíveis. Manifestam assim uma cultura de adesão à mudança, na medida em que consideram que aquelas contribuem para melhorar a forma como se organiza o trabalho, as condições de exercício do mesmo, o desempenho dos trabalhadores, a qualidade e a produtividade. Rotulam-nas como responsáveis pela melhoria do ambiente e pelas oportunidades de aprendizagem, definindo-as como situações imprescindíveis.

Os responsáveis directos encontram-se igualmente de acordo quanto aos valores que orientam a gestão da empresa. Tratam-se maioritariamente de valores consentâneos com um modelo flexível de organização e de gestão, ao privilegiarem a qualidade, o trabalho em grupo, a inovação e crescimento e a liderança participativa. A excepção ao modelo flexível predominante verifica-se quando postulam que a HAME promove os processos e os resultados em detrimento do desenvolvimento dos RH, valores estes característicos de uma filosofia de gestão mais clássica.

#### 4. O RETRATO SOCIODEMOGRÁFICO E DE CLASSE DOS TRABALHADORES DA HAME

Os 30 trabalhadores entrevistados na HAME repartem-se entre 18 (60,0%) indivíduos do sexo masculino a exercerem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação e 12 (40,0%) do sexo feminino afectos ao domínio de tarefas da montagem.

Trata-se de uma população bastante jovem com uma média etária de 28,3 anos de idade, em que 9 (30,0%) trabalhadores apresentam idades compreendidas entre os 22 e os 25 anos. É residual o número de trabalhadores que ultrapassam os 35 anos de idade, situando-se predominantemente (19 – 63,3% – trabalhadores) no escalão etário entre os 26 e os 35 anos.

Maioritariamente casados (20 – 66,7% – trabalhadores), apresentam famílias nucleares reduzidas, com 1 ou 2 filhos, em que 11 (36,7%) trabalhadores apenas detêm 1 descendente. É significativo o número de trabalhadores solteiros (9 – 30,0%) e sem descendentes (14 – 46,7%). Residem, predominantemente, no distrito de Coimbra, mais concretamente na bacia de emprego onde se localiza a HAME composta pelos concelhos de Anadia – Cantanhede – Mealhada – Mira<sup>107</sup> (Pereira, 1997). Com excepção deste último concelho, onde não reside nenhum trabalhador, nos restantes habitam 80,0% dos trabalhadores entrevistados. Saliente-se, ainda, que 4 trabalhadores residem em Montemor-o-Velho, concelho integrado noutra bacia de emprego e situado a cerca de 25 km da HAME. Entre os que habitam fora da bacia de emprego da HAME, existe uma prática de partilha do meio de transporte particular nas deslocações casa/trabalho. Esta só é possível na medida em que, apesar da regra de rotatividade do trabalho por turnos, os trabalhadores podem gerir livremente o seu horário de trabalho, procedendo entre eles à troca de turnos de trabalho sempre que lhes é favorável.

A bacia de emprego em causa caracteriza-se por uma estrutura produtiva fortemente marcada pelos sectores primário e terciário. O primeiro, embora não seja o mais representativo, ocupa 28,4% do emprego e o segundo 38,0%. O emprego industrial ocupa 33,6% da população activa<sup>108</sup>. A diversificação da estrutura produtiva da bacia de emprego reflecte-se nas situações de emprego externas detidas pelos trabalhadores antes de ingressarem na HAME, e nas suas actividades complementares, assunto que se retomará posteriormente, bem como na situação socioprofissional e de classe dos pais e dos cônjuges. A análise do

---

<sup>107</sup> A partir da informação dos censos de 1991 sobre as deslocações pendulares, Pereira estabelece 40 bacias de emprego no território português do continente, como uma tentativa de dar uma expressão empírica e operacional ao conceito de mercados locais de trabalho (1997, p. 20).

<sup>108</sup> Fonte: Censos de 1991 (in Pereira, 1991: 41).

quadro 7.20 revela uma certa heterogeneidade da situação socioprofissional vivida entre as gerações em análise, ainda que associada a fortes regularidades.

Constata-se que a quase totalidade dos pais dos trabalhadores apresentam-se em actividade no mercado de trabalho, exercendo a sua profissão maioritariamente por conta de outrem. Todavia, aproximadamente 1/3 ocupa uma situação na profissão de trabalhador por conta própria, com ou sem empregados. As mães caracterizam-se, igualmente na sua maioria, pelo exercício de uma profissão, ainda que a ocupação com as tarefas domésticas assumam uma expressividade importante. Tal como os pais, também as mães exercem a sua profissão por conta de outrem, sendo menor o número das que a exercem por conta própria. É ainda relevante a parcela de mães que desenvolvem a sua actividade profissional em empreendimento familiar não remunerado, situação esta frequentemente associada a cônjuges trabalhadores por conta própria (quadro 7.20).

Quadro 7.20

**Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados**

	Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Condição perante o trabalho</b>						
Exerce uma profissão	26	86,7	19	63,3	17	85,0
Ocupa-se das tarefas domésticas	0	-	9	30,0	0	-
Desempregado	0	-	2	6,7	3	15,0
Reformado	4	13,3	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>
<b>Situação na profissão</b>						
Trabalhador por conta própria com empregados	3	10,0	0	-	0	-
Trabalhador por conta própria sem empregados	6	20,0	4	21,1	2	11,8
Trabalhador independente	0	-	0	-	1	5,9
Trabalhador por conta de outrem	21	70,0	9	47,4	13	76,5
Trabalhador familiar não remunerado	0	-	6	31,6	0	-
Trabalhador familiar remunerado	0	-	0	-	1	5,9
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>
<b>Profissão<sup>a</sup></b>						
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	5	16,7	4	19,0	0	-
Especialista das profissões intelectuais e científicas	1	3,3	0	-	1	5,9
Técnicos e profissionais de nível intermédio	0	-	0	-	2	11,8
Pessoal administrativo e similar	3	10,0	2	9,5	6	35,3
Pessoal dos serviços e vendedores	2	6,7	1	4,8	1	5,0
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e das pescas	2	6,7	6	28,6	0	-
Operários, artífices e trabalhadores similares	10	33,3	3	14,3	6	35,3
Operadores de instalações e máquinas	4	13,3	1	4,8	1	5,9
Trabalhadores não qualificados	3	10,0	4	19,0	1	5,9
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

<sup>a</sup> Segundo terminologia da classificação nacional das profissões (IEFP, 1994).

Quanto à profissão que os seus pais exercem, a diversificação mantém-se, destacando-se dois grupos: os operários e os quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa. Esta heterogeneidade é igualmente visível para as mães, que se distribuem, por ordem decrescente de importância, pelas profissões de agricultoras, de quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa e de trabalhadores não qualificados (quadro 7.20).

Se se associar as informações relativas à situação na profissão e à profissão encontra-se um reflexo da estrutura sectorial da bacia de emprego, onde os sectores primário e terciário assumem uma importância não negligenciável. Isto é, apesar da importância do assalariamento na indústria se revelar uma tendência marcante, assume destaque o exercício profissional por conta própria ou em empreendimento familiar não remunerado, fundamentalmente no pequeno comércio e na agricultura.

Para os cônjuges a situação é, de um modo geral, idêntica à descrita, com alguns matizes, particularmente ao nível da profissão, por motivos possivelmente relacionados quer com a divisão sexual do trabalho, quer com o nível de escolaridade ligeiramente mais elevado detido por estes sujeitos (quadro 7.22). A profissão de operários, artífices e trabalhadores similares ocupa um lugar modal *ex aequo* com a do pessoal administrativo e similares. Uma minoria de cônjuges integra-se nos especialistas das profissões intelectuais e científicas e nos técnicos e profissionais de nível intermédio, o que é indicativo de uma melhoria dos níveis habilitacionais e da possibilidade de mobilidade que conferem aos seus titulares no mercado de trabalho, para além de serem profissões caracterizadas por elevados recursos qualificacionais, organizacionais e simbólicos (Gonçalves; Parente; Veloso, 2001, p. 71). O assalariamento caracteriza a situação profissional dos cônjuges. Contudo, nesta população uma nova situação na profissão aparece: a de trabalhadores independentes. Apesar da incidência muito residual desta categoria, indicia o surgimento de novos estatutos profissionais que caracterizam situações profissionais em proliferação, decorrentes das medidas de flexibilização do mercado de trabalho.

A partir desta informação é possível determinar a classe social dos trabalhadores e seus cônjuges (classe social da família) e da sua família de origem, com o intuito de analisar a trajectória de classe dos trabalhadores da HAME e a sua mobilidade intergeracional.

Constata-se, desde logo, que todos os trabalhadores pertencem à classe dos operários, enquanto os cônjuges (20 – 66,7% – indivíduos) se distribuem equitativamente entre as classes dos operários e dos EE, ambas com 7 (35,0%) sujeitos, e as dos trabalhadores independentes (TI) e PTE, cada uma com 3 (15,0%) indivíduos. Deste modo, e como se pode observar no quadro 7.21, o lugar de classe social de família mais expressivo é o de operário (17 – 56,7% –



trabalhadores), seguido dos AEpl (7 – 23,3% – trabalhadores). Menos importantes, mas igualmente significativos por representarem uma situação de mobilidade social ascensional por via matrimonial, são os lugares de classe de família de PTE e de TIpl, que representam, respectivamente, 3 (10,0%) e 2 (66%) famílias.

Traçando o perfil de evolução da trajectória de classe de família em relação à classe social de origem sistematizado no quadro seguinte, verifica-se que, na sua maioria, as famílias actuais são oriundas de lugares de classe do operariado, dos EDL e dos EE. Uma análise mais detalhada permite perceber que das 17 (56,7%) famílias pertencentes ao operariado, 13,3% são igualmente oriundas dessa classe, o que demonstra uma situação muito ténue de reprodução social dos lugares de classe. As restantes famílias operárias caracterizam-se, essencialmente, por uma ausência de mobilidade face aos pais, dado serem originários dos AI, dos AIpl<sup>109</sup>, dos EE e dos AEpl (7 – 23,3% – indivíduos).

Por outro lado, é relevante o número de famílias actuais operárias originárias de EDL. Se a estas se acrescer as que têm como classe de origem os PTE, está-se face a um conjunto de 6 (20,0%) trabalhadores que se caracterizam por processos significativos de mobilidade descendente em relação à sua classe de origem, o que se deve à passagem, quer de uma situação económica de patronato para a de assalariamento, quer de um estatuto socialmente reconhecido para um outro menos valorizado (quadro 7.21).

O quadro mostra ainda que em situação de mobilidade ascendente estão as famílias dos PTE e dos TIpl oriundos dos AIpl, dos EE e dos operários.

---

<sup>109</sup> Para efeitos de avaliação da mobilidade de classes intergeracional, considera-se uma trajectória ausente de mobilidade nos casos em que a classe da família de origem é de agricultores independentes ou de agricultores independentes pluriactivos, na medida em que apesar de se tratarem de famílias detentoras de propriedade privada, detêm apenas pequenas parcelas de terra, cujos rendimentos, frequentemente sob a forma de géneros, se destinam à subsistência familiar, não havendo lugar a uma remuneração ou a uma qualquer contrapartida pecuniária.

Quadro 7.21

**Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família**

Classe social de origem	Classe social de família							
	EDL		PTE		O		AEpl	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
EDL	1	3,3	0	-	5	16,7	1	3,3
PTE	0	-	0	-	1	3,3	0	-
Tipl	0	-	1	3,3	0	-	1	3,3
AI	0	-	0	-	1	3,3	0	-
AIpl	1	3,3	0	-	2	6,7	0	-
EE	0	-	1	3,3	3	10,0	1	3,3
O	1	3,3	1	3,3	4	13,3	2	6,7
AEpl	0	-	0	-	1	3,3	2	6,7
<b>Total</b>	3	9,9	3	9,9	17	56,6	7	23,3

N = 30

EDL	Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	<span style="border: 1px solid purple; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Mobilidade ascendente
PTE	Profissionais Técnicos de Enquadramento	<span style="border: 1px solid blue; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Mobilidade descendente
Tipl	Trabalhadores Independentes Pluriactivos	<span style="border: 1px solid yellow; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Reprodução social
AI	Agricultores Independentes		
AIpl	Agricultores Independentes Pluriactivos		
EE	Empregados Executantes		
O	Operários		
AEpl	Assalariados Executantes Pluriactivos		

Centrando a atenção no nível de escolaridade dos trabalhadores da HAME e dos seus familiares, verifica-se que as habilitações adquiridas por estes sujeitos são, de um modo geral, mais elevadas do que as encontradas na LUME. Os trabalhadores da HAME e os seus cônjuges possuem níveis habilitacionais posicionados entre o segundo ciclo e o ensino secundário, situando-se o valor modal, respectivamente, no terceiro ciclo e ensino secundário, (quadro 7.22).

A observação do quadro 7.22 demonstra que, de alguma forma, se está face a uma população atípica face às características habilitacionais dos trabalhadores que compõem o tecido industrial português, em que tendem a predominar os diplomas escolares do primeiro e segundo ciclos<sup>110</sup>. Sabe-se, porém, que se vive hoje uma situação transitória neste domínio, decorrente da instituição do 3º ciclo como nível escolar obrigatório, o que exige tempo para se fazerem sentir os resultados da sua consolidação. Os diplomas escolares encontrados na HAME indiciam este tipo de mudanças, já que estamos perante uma população operária industrial em que os níveis de escolaridade iguais ou superiores ao terceiro ciclo representam 70,0% de trabalhadores. Aliás, a posse deste tipo de diplomas escolares representa uma melhoria bastante significativa relativamente aos níveis habilitacionais dos progenitores, para

<sup>110</sup> Totalizavam, em 1998, 61,4% da população empregada (INE, 1999).

quem o nível de escolaridade modal se situa no primeiro ciclo. Perante este cenário, são visíveis os efeitos da elevação do grau de escolaridade mínimo obrigatório, bem como o maior investimento que os pais fazem na educação dos seus filhos, de forma a que estes possam atingir, pelo menos, o ensino obrigatório ao nível do 3º ciclo.

Quadro 7.22  
Níveis de escolaridade

	Próprio		Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Não sabe ler e escrever	0	-	0	-	3	10,0	0	-
Sabe ler e escrever	0	-	4	13,3	3	10,0	0	-
Primeiro ciclo (4ª ano)	0	-	22	73,3	19	63,3	1	5,0
Segundo ciclo (6º ano)	9	30,0	1	3,3	3	10,0	5	25,0
Terceiro ciclo (9º ano)	11	36,7	2	6,7	-	-	6	30,0
Ensino secundário (12º ano)	10	33,3	0	-	2	6,7	7	35,0
Ensino superior	0	-	0	-	-	-	1	5,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

## 5. A COMPOSIÇÃO DOS TRAJECTOS PROFISSIONAIS E FORMATIVOS: SITUAÇÕES DE EMPREGO, SITUAÇÕES PROFISSIONAIS E SITUAÇÕES FORMATIVAS

Na abordagem que se propõe acerca dos trajectos profissionais e formativos procura-se dar conta das problemáticas da transição, da mobilidade e da inserção no mercado de trabalho. Para o efeito, retoma-se a linha de raciocínio exposta para o caso da LUME, analisando-se:

- (i) os percursos profissionais dos trabalhadores no exterior da HAME a partir da análise das duas situações de emprego detidas antes de acederem à empresa e definidas pelos trabalhadores como as mais importantes;
- (ii) a trajectória profissional dos trabalhadores no seio da HAME, analisando-se as diferentes situações profissionais vividas;
- (iii) o percurso escolar e formativo dos trabalhadores na vertente formal dos processos de formação de saberes.

### 5.1. UM ACESSO “TARDIO” E UMA MOBILIDADE ACENTUADA NO MERCADO DE TRABALHO

O acesso ao mercado de trabalho é relativamente mais tardio para os trabalhadores da HAME quando comparados com os da LUME. De facto, nenhum trabalhador começou a exercer profissão antes dos 14 anos de idade. Transitaram à vida activa, maioritariamente, entre os 16 e os 18 anos de idade (14 – 46,7% – trabalhadores), sendo relevante os que o fazem numa fase ainda mais tardia, com 19 ou mais anos (11 – 36,7% – trabalhadores).

Este início da vida profissional só para 2 (6,7%) trabalhadores se processou na HAME, apresentando, os restantes, um percurso de mobilidade no mercado de trabalho. Destes 28 (93,3%) trabalhadores que apresentam trajectórias de mobilidade no mercado de trabalho, 17 (60,7%) detiveram 1 ou 2 empregos antes de se integrarem na HAME. Porém, 11 (39,3%) já vivenciaram 3 ou mais situações de mobilidade de emprego<sup>111</sup>.

### 5.2. A HETEROGENEIDADE DAS SITUAÇÕES DE EMPREGO EXTERNAS: UMA TÊNUE CAPITALIZAÇÃO DE SABERES

Dos 28 trabalhadores com trajectos de mobilidade no mercado de trabalho, 17 (60,7%) transitaram para uma segunda situação de emprego. Na análise que se propõe de seguida, aborda-se paralela e comparativamente as características das duas situações de emprego externas detidas.

No primeiro emprego, rotulado como o mais importante, os trabalhadores integravam-se *ex aequo* nas categorias profissionais de titular e de indiferenciado (ambas com 9 – 32,1% – trabalhadores), bem como na de ajudante ou auxiliar de uma ocupação (7 – 25,0% – trabalhadores). Se a primeira categoria mantém a sua predominância na segunda situação de emprego (10 – 58,8% – trabalhadores), as restantes diminuem bastante a sua incidência, passando a 4 (23,5%) e 2 (11,8%) trabalhadores a integrarem, respectivamente, as categorias de indiferenciado e de ajudante/auxiliar.

No que se refere à incidência sectorial, na primeira situação de emprego, metade dos trabalhadores (14 – 50%) desenvolvia as suas actividades no sector secundário, com relevo para o exercício da ocupação na construção civil (5 – 17,9% – trabalhadores). Apenas 3

---

<sup>111</sup> Apesar da relevância assumida pelas trajectórias profissionais marcadas pela detenção de 3 ou mais empregos, por motivos comparativos com as situações de emprego detidas pelos trabalhadores da LUME, restringiu-se a análise a duas situações de emprego externas às empresas, aquelas que os trabalhadores elegeram como as mais importantes na sua trajectória profissional externa.

(10,7%) estiveram integrados nos subsectores da metalúrgica, metalomecânica e electricidade. No sector terciário, exerciam profissão 12 (42,9%) trabalhadores, destacando-se as ocupações profissionais nas áreas do comércio por grosso e imobiliário (5 – 17,9%). A incidência no sector dos serviços mantém-se para os trabalhadores que transitaram por um segundo emprego, ocupando 10 (58,8%) dos 17 indivíduos em causa.

Em ambas as situações de emprego, os trabalhadores ocupavam uma situação na profissão, maioritariamente de assalariados, respectivamente 22 (78,6%) trabalhadores na primeira e 15 (88,2%) na segunda, estando sempre presentes situações de trabalho independente, respectivamente 3 (10,7%) e 1 (5,8%) trabalhadores, bem como de trabalho em empreendimento familiar (3 – 10,7% – trabalhadores) apenas na primeira situação de emprego, a rotulada como mais importante.

Quer a incidência sectorial, quer a situação na profissão dos trabalhadores nos dois empregos em análise, reflectem a estrutura sectorial diversificada da bacia de emprego, em que o sector terciário, particularmente do pequeno comércio, assume relevância e dá lugar ao desenvolvimento de actividades na situação de trabalhadores independentes e de trabalhadores em empreendimentos familiares.

A incidência sectorial explica que, na primeira situação de emprego, somente 5 (17,9%) trabalhadores desenvolvam um conteúdo do trabalho com algum tipo de semelhança relativamente à actividade de trabalho actualmente exercida<sup>112</sup>, dos quais 3 (60,0%) desenvolviam tarefas diversificadas e 4 (80,0%) ocupavam vários postos de trabalho nas suas actividades profissionais. Na segunda situação de emprego, apenas 3 (17,6%) trabalhadores apresentavam trajectórias de continuidade entre o conteúdo das tarefas desempenhadas e as actuais, em qualquer dos casos caracterizado pela diversidade de postos de trabalho ocupados e das tarefas desenvolvidas, apesar do seu carácter repetitivo e monótono.

Importa avançar, desde já, com duas constatações a propósito da relação entre trajectórias profissionais internas e externas, como se terá oportunidade de aprofundar no capítulo seguinte.

Por um lado, constata-se que apesar da exiguidade dos detentores de trajectórias profissionais externas no sector industrial em actividades de conteúdo qualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual (4 trabalhadores), estas parecem ser capitalizadas pelas empresas em termos da sua gestão dos RH e, logo, pelos trabalhadores, ao estarem associadas ao tipo de trajectórias internas mais favoráveis às trajectórias ascensionais.

---

<sup>112</sup> V. nota de rodapé 100 do capítulo 6.

Por outro, a mobilidade sectorial que marca os trajectos profissionais destes trabalhadores não parece constituir motivo de insatisfação. Somos mesmo conduzidos a afirmar que estes trabalhadores não parecem viver o drama da desafeição ao trabalho manual industrial. São jovens<sup>113</sup> que detêm, maioritariamente, uma escolaridade igual ou superior ao terceiro ciclo (70,0%), frequentaram uma formação de cariz liceal que os deixou, genericamente, desprovidos de saberes válidos para o exercício de uma actividade profissional qualificada e os induz à prossecução dos estudos; na ausência desta possibilidade, é legítima a sua atracção profissional por actividades terciárias, pelo carácter “limpo” das mesmas e pelas oportunidades de relacionamento que promovem, para além de serem equivalentemente remuneradas às da indústria e, igualmente, desqualificadas. Todavia, a transição destes trabalhadores dos serviços para a indústria e a sua integração na HAME, ainda que possa resultar de constrangimentos alheios às suas vontades, não lhes está, pelo menos até ao momento e para a maioria dos trabalhadores, a causar qualquer tipo de frustração de expectativas, o que se explica possivelmente pelas tendências de flexibilidade dos modelos de gestão e de enriquecimento da organização do trabalho adoptadas na empresa.

### **5.3. AS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS VIVIDAS NA HAME – UMA ABORDAGEM SINCRÓNICA DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS**

Como foi referido a propósito da LUME, o cerne da abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas é a análise das diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitam no interior das empresa. O retrato caracterizador de cada um dos momentos profissionais vividos pelos trabalhadores faz-se novamente a partir das cinco dimensões analíticas já enunciadas a este propósito: carreira, qualificação do desempenho, vínculo jurídico contratual, remunerações salariais individuais e remunerações salariais colectivas<sup>114</sup>.

A abordagem que a seguir se realiza incide sobre duas situações profissionais na medida em que, em contraste com os trabalhadores da LUME, nenhum trabalhador viveu uma situação de emprego intermédia entre a situação detida aquando do acesso inicial à HAME e a situação profissional actual<sup>115</sup>. Esta transição por uma ou duas situações profissionais

---

<sup>113</sup> Convém recordar que 73,3% tem uma idade igual ou inferior a 30 anos de idade.

<sup>114</sup> V. nota de rodapé 100 do capítulo 6.

<sup>115</sup> Novamente, por razões de facilidade linguística, utiliza-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento da entrevista.

encontra-se associada ao curto percurso de laboração da empresa em Portugal que data de 1993. Este factor de contingência (Mintzberg, 1995) explica que 26 (83,3%) trabalhadores estejam integrados na HAME há 7 ou menos anos e, destes, 10 (38,4%) permaneçam na empresa ainda há menos tempo, há 3 ou menos anos. As excepções aos trajectos relativamente curtos revelam-se em 4 (13,3%) sujeitos que apresentam uma antiguidade de 8 ou mais anos na HAME. A longevidade das trajectórias dos trabalhadores reflecte o trajecto da empresa, ambos marcados por traços de crescimento, respectivamente, profissionais e empresariais, e pela ausência de situações de rupturas ou necessidades de reconversão, o que não significa estagnação ou inexistência de reestruturações e mudanças, que se afiguram uma constante na empresa.

### 5.3.1. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INICIAL DE ACESSO À HAME

Considere-se a situação profissional de inserção na HAME de 29 trabalhadores, excluindo 1 que não transitou por situações profissionais diferentes<sup>116</sup>.

Na dimensão carreira, os trabalhadores integram-se na empresa com estatutos diferenciados<sup>117</sup>: para além dos principiantes, cuja carreira se inicia com a categoria de aprendiz ou praticante (10 – 34,5% – trabalhadores), acede-se à HAME com a categoria de ajudante ou auxiliar (11 – 37,9% – trabalhadores), e ainda de titular (8 – 27,6% – trabalhadores). Estes últimos, apesar de situados na base da hierarquia profissional da ocupação, começam a sua carreira num patamar superior ao ultrapassarem os estatutos profissionais de iniciação. Favorável é, igualmente, o facto de não se verificar qualquer integração em categorias profissionais indiferenciadas.

Ao nível da dimensão da remuneração individual, estes trabalhadores gozam desde a sua inserção de alguns privilégios. Caracterizam-se por um índice não precário<sup>118</sup>, na medida em que os salários de iniciação eram superiores aos definidos, por regulamentação do CCT sectorial, para a categoria profissional que integravam, usufruíam de diversos subsídios definidos no âmbito do CCT (fundamentalmente, de subsídio de refeição, mas também de subsídios de turno e de trabalho nocturno), bem como, ainda que em menor número (17 – 58,6% – trabalhadores), de remunerações resultantes do trabalho suplementar. Menos favorável é o índice da remuneração colectiva, ausente em todas as suas vertentes para 11

<sup>116</sup> Este trabalhador é analisado unicamente na situação profissional actual.

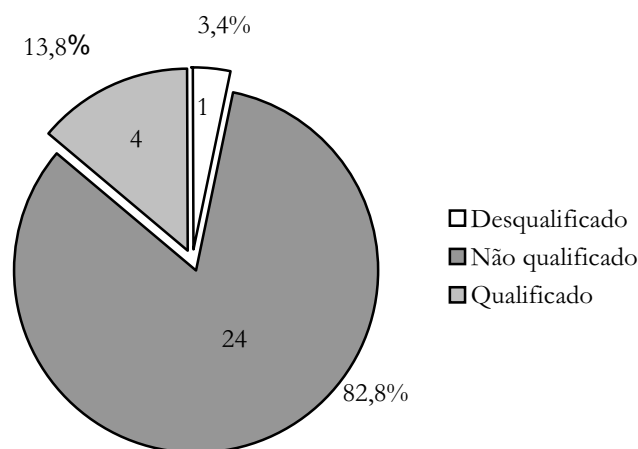
<sup>117</sup> V. nota de rodapé 102 do capítulo 6.

(37,9%) trabalhadores<sup>119</sup>. No entanto, no domínio das recompensas sociais, 6 (20,7%) trabalhadores usufruíam de benefícios sociais (particularmente na área da saúde) e de complementos de remuneração (subsídio de transporte) e 12 (41,4%), de uma retribuição anual aferida pelo desempenho global da fábrica.

As vantagens usufruídas nas dimensões carreira e remuneratória não encontram correspondência na precariedade que caracteriza a dimensão vínculo jurídico laboral, dado que 23 (79,3%) trabalhadores foram contratados a termo certo e 6 (20,7%) de forma temporária<sup>120</sup>.

O conteúdo do trabalho desenvolvido em equipa por 28 (96,6%) trabalhadores consistia na execução de várias tarefas parecidas, realizadas de forma repetitiva e monótona (24 – 82,8%), quer no mesmo posto (15 – 51,7%), quer em vários postos de trabalho (14 – 48,3%), o que vai estar na origem de um índice de qualificação do desempenho laboral maioritariamente não qualificado<sup>121</sup>, como se pode visualizar na figura seguinte.

Figura 7.2  
Índice de qualificação do desempenho laboral  
(situação profissional inicial)



<sup>118</sup> V. nota de rodapé 106 do capítulo 6.

<sup>119</sup> V. nota de rodapé 107 do capítulo 6.

<sup>120</sup> V. nota de rodapé 105 do capítulo 6.

<sup>121</sup> V. nota de rodapé 104 do capítulo 6.



### 5.3.2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA ACTUAL<sup>122</sup> VIVIDA NO INTERIOR DA HAME

A distribuição dos trabalhadores pelas categorias profissionais na situação de emprego actual apresenta um potencial de progressão intenso e indícios de uma consolidação dos estatutos profissionais, nomeadamente com o desaparecimento quase total dos aprendizes.

Mais de metade dos assalariados (17 – 56,7%) integram a titularidade de uma categoria profissional. Destes, apenas 1 atingiu o topo da hierarquia profissional, encontrando-se os restantes 16 (94,1%) em percurso de progressão ascensional, 10 (62,5%) dos quais “operadores de máquinas de 2ª” e 6 (37,5%) “operadores de máquinas de 3ª”. Significativo é ainda o número de ajudantes ou auxiliares (12 – 40,0% – trabalhadores), particularmente de “auxiliares de produção de 2ª” (6 – 50,0% – trabalhadores)<sup>123</sup>.

A distribuição dos trabalhadores pelas categorias profissionais relaciona-se directamente com o tempo de permanência na empresa. De facto, se entre os titulares, a maioria (12 – 75,0% – trabalhadores) apresenta um percurso profissional que varia entre os 4 e os 7 anos de antiguidade, entre os ajudantes, metade (6 – 50,0% – trabalhadores) apresenta uma longevidade que não ultrapassa os 3 anos de permanência na empresa. Por sua vez, as carreiras dos “operadores de máquinas” e dos “auxiliares de produção” organizam-se internamente, segundo um plano de evolução diferenciado. Atingindo o topo da carreira profissional na HAME, aos auxiliares ou ajudantes nada lhes resta para evoluir, enquanto os titulares podem, ainda, ocupar o lugar de “operador de máquinas de qualificação elevada”, de “operador principal” ou de “auditor”. Tratam-se pois de perspectivas de carreira distintas, as quais estão também afectas a trabalhadores integrados em domínios de tarefas diferenciados, os primeiros no da maquinação e os segundos no da montagem.

A dimensão vínculo jurídico laboral aponta igualmente no sentido da não precariedade<sup>124</sup> quando se verifica que a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) vive uma situação de estabilidade contratual; porém, 9 (30,0%) estão ainda sob um regime jurídico de contrato de trabalho a termo certo, e entre estes destacam-se os “auxiliares de produção” (7 – 58,3% – trabalhadores).

---

<sup>122</sup> Relembre-se que, por razões de facilidade linguística, utiliza-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento de entrevista.

<sup>123</sup> V. nota de rodapé 102 do capítulo 6.

<sup>124</sup> V. nota de rodapé 105 do capítulo 6.

A ausência de precariedade é ainda mais visível na dimensão da remuneração salarial individual<sup>125</sup> (quadro 7.23). De facto, o grosso dos assalariados divide-se em dois grandes grupos salariais: 11 (36,7%) usufruem um salário mensal que oscila entre € 399,04 e € 498,86; 12 (40,0%) situam-se no escalão remuneratório seguinte, auferindo entre € 498,80 e € 598,55. Salienta-se ainda a presença de 5 (16,7%) trabalhadores situados no escalão salarial mais elevado, isto é, a auferirem entre € 598,56 e € 798,07. A estes valores salariais, somam-se, para todos os trabalhadores, os subsídios definidos no âmbito dos CCT e para 28 (93,3%) assalariados as remunerações provenientes do exercício de horas suplementares.

A dimensão da remuneração colectiva caracteriza-se pelo acesso de todos os trabalhadores a três tipos de remunerações: (i) complemento de remuneração, sob a forma de subsídio de transporte; (ii) benefícios sociais no domínio da saúde (com excepção de 1 trabalhador); (iii) retribuição anual anexada ao desempenho produtivo da fábrica no seu conjunto. Para 20 (66,7%) trabalhadores, a estas remunerações acresce-se ainda uma retribuição resultante do mérito colectivo da célula, o que resulta num índice de reconhecimento empresarial e social. Para os restantes, na ausência deste último tipo de remuneração, o índice de remuneração colectiva caracteriza-se pelo reconhecimento empresarial parcial e reconhecimento social, como se pode visualizar no quadro 7.24.

Quadro 7.23

<b>Índice da remuneração individual</b>		
	<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>Precário</b>	2	6,7
<b>Não precário</b>	28	93,3
<b>Total</b>	30	100,0

Quadro 7.24

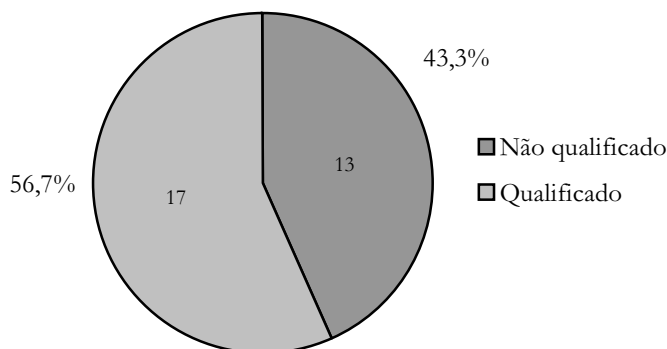
<b>Índice da remuneração colectiva</b>		
	<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>Reconhecimento empresarial parcial e reconhecimento social</b>	10	33,3
<b>Reconhecimento empresarial e social</b>	20	66,7
<b>Total</b>	30	100,0

No que se refere à qualificação do desempenho laboral<sup>126</sup>, apesar da predominância do índice qualificado, resultante de um desempenho das actividades de trabalho em equipa (29 – 96,7% – trabalhadores), em vários postos de trabalho, (27 – 90,0% – trabalhadores), e executando várias tarefas diferentes (17 – 56,7% – trabalhadores), não deixa de ser relevante que 13 (43,3%) trabalhadores executem tarefas parecidas, de forma repetitiva e monótona, o que vai estar na origem de um índice do desempenho não qualificado (figura 7.3).

<sup>125</sup> V. nota de rodapé 106 do capítulo 6.

<sup>126</sup> V. nota de rodapé 104 do capítulo 6.

Figura 7.3  
**Índice de qualificação do desempenho laboral**  
**(situação profissional actual)**



#### 5.4. AS ACTIVIDADES COMPLEMENTARES: UM ALICERCE NOS TRAJECTOS DE VIDA

O exercício regular de actividades complementares à principal é comum entre 18 (60,0%) trabalhadores, 1 dos quais sob a forma da prossecução de actividades escolares.

Excluindo este último, e retendo a atenção nos 17 (55,7%) trabalhadores que exercem actividades complementares, saliente-se que 4 (23,5%) exercem não apenas uma, mas dois tipos de actividades para além da exercida na HAME, ambas no sector terciário. É neste sector que se concentra maioritariamente o desenvolvimento de actividades complementares (11 – 64,7% – trabalhadores), fundamentalmente no subsector do comércio por grosso e imobiliário (6 – 35,3%). Assume ainda relevo a ocupação em actividades agrícolas (4 – 23,5% – trabalhadores). Esta distribuição sectorial das actividades secundárias reflecte novamente a estrutura produtiva da bacia de emprego.

São actividades praticadas, maioritariamente, pelos trabalhadores do sexo masculino (14 – 77,8% – trabalhadores)<sup>127</sup>, que os ocupam, em média, semanalmente, entre 13 a 20 horas (8 – 47,1% – trabalhadores) ou entre 6 a 12 horas (6 – 35,3% – trabalhadores), fundamentalmente exercidas em empreendimentos familiares não remunerados (7 – 41,2%).

As razões pelas quais os trabalhadores desempenham actividades secundárias explicam que sejam exercidas em empreendimentos familiares. São motivos familiares de entre-ajuda na economia doméstica ou razões de identificação profissional com a respectiva actividade

<sup>127</sup> Em contrapartida, apenas 4 (33,3%) trabalhadores do sexo feminino se dedicam a actividades secundárias.

ocupacional<sup>128</sup>, que as justificam, *ex aequo*, para 6 (35,3%) trabalhadores. Destaca-se ainda o exercício de actividades profissionais complementares por 4 (23,5%) trabalhadores com intuito de obterem um rendimento complementar mensal.

A configuração assumida pela dedicação a actividades secundárias quer pela sua intensidade, quer pelos sectores de ocupação, quer pela situação na profissão em que se exercem, quer ainda pelos motivos do seu exercício, parece apontar para um exercício onde os trabalhadores investem fortemente em termos pessoais e ao qual, eventualmente, só não se dedicam a tempo inteiro porque a HAME lhes oferece garantias remuneratórias e contratuais mais favoráveis, não ficando expostos ao riscos que as actividades exercidas por conta própria representam.

## 5.5. A AUSÊNCIA DE DESEMPREGO NOS PERCURSOS PROFISSIONAIS

A vivência de situações de desemprego não assume qualquer relevância entre os trabalhadores da HAME.

Os 7 (23,3%) assalariados com percursos marcados pelo desemprego são, fundamentalmente, mulheres (5 – 71,4%) que experimentaram situações de desemprego de curta duração. É uma condição perante o trabalho que surge, maioritariamente, apenas uma vez nas trajectórias profissionais (6 – 85,7% – trabalhadores) e se associa à fase de transição entre o fim da vida escolar (ou militar) e o início da vida activa para 4 (57,1%) trabalhadores. Neste período, os sujeitos mantiveram-se em situação de desemprego na medida em que não conseguiam aceder a um emprego capaz de satisfazer as suas expectativas (5 – 71,4%).

## 5.6. A FORMAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL

### 5.6.1. ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO EXTERNA

A abordagem da formação escolar e profissional pretende dar conta das características dos trajectos percorridos pelos assalariados no âmbito da sua formação formal, os quais revelam, genericamente, configurações qualitativamente superiores face aos detidos pelos

---

<sup>128</sup> A identificação profissional decorre de se tratar da ocupação de iniciação no mercado de trabalho ou de constituir a actividade projectada para o futuro, a qual não foi prosseguida por motivos de instabilidade económica e contratual que o emprego na HAME permite colmatar, cada um dos factores apontados por 3 (17,6%) trabalhadores.

trabalhadores da LUME, quer no que se refere à formação escolar, quer à formação profissional frequentada em entidades formativas independentes da empresa.

Referenciamos atrás que estamos face a uma população operária mais escolarizada que os seus progenitores<sup>129</sup>. Realce-se agora que se trata de um conjunto de trabalhadores cuja escolarização se revela, quando comparada com a população assalariada do país, francamente acima dos totais nacionais: nenhum trabalhador apresenta uma escolaridade inferior ao segundo ciclo<sup>130</sup>; o ensino obrigatório actual (terceiro ciclo) é detido por 36,7% (11 trabalhadores)<sup>131</sup>, enquanto 33,3% (10) detêm um diploma ao nível do ensino secundário<sup>132</sup>.

Trata-se de uma população que tende a permanecer na escola durante 9 a 12 anos de tal modo que a idade mediana de saída da escola é de 18 anos. A maior parte dos trabalhadores (22 – 73,3%) abandonou a escola após os 15 anos, mas 10 (33,3%) assalariados mantêm-se no ensino escolar para além dos 18 anos de idade.

Entre o abandono da escola e o acesso à HAME, 10 (33,3%) assalariados frequentaram acções de formação externas, 6 (60%) dos quais com a frequência de apenas um curso de formação profissional e 4 (40%) com a frequência de dois cursos de formação.

As áreas de formação frequentadas foram a informática e os serviços e vendas, respectivamente por 5 (50,0%) e 3 (30,0%) trabalhadores, no que se refere ao primeiro curso de formação frequentado. Todos os assalariados que frequentaram um segundo curso de formação externo, fizeram-no na área dos serviços e vendas e só 1 trabalhador frequentou uma formação externa na área da metalurgia, mecânica e electricidade. Deste modo, a eventual aplicabilidade dos saberes adquiridos por via da formação externa é reduzida e, como à frente se constatará, não se vai verificar qualquer tipo de capitalização desta experiência formativa.

Os cursos que apresentam uma duração longa (7 – 70,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores respectivamente, para o primeiro e segundo cursos frequentados) são procurados sobretudo por iniciativa própria (6 – 60,0% – e 2 – 100,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados), ainda que 3 (30,0%) assalariados os frequentem por proposta das empresas onde exerciam a sua profissão. Também os objectivos de frequência da formação apontam, fundamentalmente, para a necessidade de aprendizagem no sentido de se melhorarem os conhecimentos profissionais ou se aprender uma profissão (6 – 60,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados), ou

---

<sup>129</sup> V. ponto 4 deste capítulo.

<sup>130</sup> Em 1998, a população empregada no continente com o 1º e 2º ciclos somava 61,4% (INE, 1999).

<sup>131</sup> Em 1998, a população empregada no continente com o 3º ciclo totalizava 13,3% (INE, 1999).

<sup>132</sup> Em 1998, a população empregada no continente com o ensino secundário totalizava 10,7% (INE, 1999).

para a necessidade de obtenção de um emprego (3 – 30,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados).

### **5.6.2. FORMAÇÃO INTERNA NA HAME**

Centrando a atenção nas acções de formação internas frequentadas no seio da HAME, verifica-se que todos os trabalhadores frequentaram pelo menos um curso de formação na empresa. Porém, verifica-se uma forte diferenciação entre trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação, que apresentam percursos formativos mais longos, 18 (90,0%) dos quais frequentaram três cursos de formação, e os trabalhadores que desenvolvem actividades no domínio de tarefas da montagem, em que a grande maioria (8 – 80,0% – trabalhadores), apenas frequentou um curso de formação.

O quadro seguinte sintetiza as acções de formação frequentadas pelos assalariados da HAME a partir das áreas de formação, da duração das acções formativas e dos seus objectivos. A sua análise permite destacar a importância da área técnica como área de formação privilegiada pelos cursos internos. A duração dos cursos de formação é variável, distribuindo-se entre acções de longa duração (de 301 horas a 500 horas de formação) e acções de ultra-curta duração (inferior ou igual a 20 horas) e de curta duração (entre 20 a 100 horas de formação). Repare-se, contudo, que o primeiro curso frequentado pelos trabalhadores tende a ser preponderantemente de duração longa e orienta-se exclusivamente para objectivos de qualificação, o que se explica pela estratégia de formação da HAME, que pretende colmatar carências escolares dos trabalhadores e garantir-lhes a aprendizagem de saberes de base imprescindíveis para a integração na actividade de trabalho. Trata-se de uma formação de banda larga orientada para completar e desenvolver saberes adquiridos, capacidades práticas e formas de comportamento orientados para a profissão a exercer (MESS, 1991, p. 12). O aperfeiçoamento, como via de actualização dos saberes e capacidades práticas já detidos, surge unicamente após a frequência do primeiro curso de formação, ganhando uma preponderância relativa.

Quadro 7.25

## Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos

		Cursos de formação interna frequentados													
		1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Áreas de formação	Qualidade	0	-	0	-	1	10,0	0	-	0	-	0	-	0	-
	Relacional	0	-	1	7,7	3	30,0	0	-	1	50,0	0	-	0	-
	TIC	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100,0	1	100,0
	Desenho técnico	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	Informática	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	Técnica	30	100,0	12	92,3	6	60,0	4	100,0	1	50,0	0	-	0	-
Duração	Ultra curta	9	30,0	2	15,4	5	50,0	0	-	2	100,0	0	-	0	-
	Curta	1	3,3	7	53,8	4	40,0	3	75,0	0	-	1	100,0	1	100,0
	Média	0	-	1	7,7	1	10,0	0	-	0	-	0	-	0	-
	Longa	20	66,7	3	23,1	0	-	1	25,0	0	-	0	-	0	-
Objectivos	Qualificação	30	100,0	6	46,2	4	40,0	1	25,0	0	-	0	-	1	100,0
	Reciclagem	0	-	7	53,8	6	60,0	3	75,0	2	6,7	1	100,0	0	-
		N = 30		N = 13		N = 10		N = 4		N = 2		N = 1		N = 1	

No que se refere aos conteúdos substantivos da formação ministrada na HAME, a observação do quadro 7.26 mostra a importância assumida pelos conteúdos procedimentais e práticos nas acções de formação. Este é o único conteúdo que está presente em todos os cursos de formação frequentados. Os conteúdos práticos adquirem igualmente preponderância ao estarem presentes logo a seguir àqueles no primeiro e segundo cursos frequentados, que são os que apresentam maior frequência de trabalhadores. Com menor relevo na formação destes trabalhadores, surge a transmissão de saberes teóricos e relacionais, os quais assumem uma importância idêntica, mas sempre inferior àqueles.

Quadro 7.26

## Conteúdo dos cursos de formação internos

Conteúdos	Cursos de formação internos														
	1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Teórico	20	66,7	7	53,8	2	20,0	3	75,0	0	-	1	100,0	1	100,0	
Procedimental	30	100,0	13	100,0	10	100,0	4	100,0	2	100,0	1	100,0	1	100,0	
Relacional	21	70,0	12	92,3	5	50,0	4	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	
Prático	27	90,0	10	76,9	6	60,0	3	75,0	1	50,0	0	-	0	-	
		N = 30		N = 13		N = 10		N = 4		N = 2		N = 1		N = 1	

A articulação entre transmissão de saberes procedimentais e de saberes práticos resulta num perfil formativo voltado para uma modalidade de aprendizagem que valoriza o

relacionamento dos conteúdos de natureza mais teórica com a acção prática de trabalho, adaptando-se, como se verá adiante, à concepção de aprendizagem pela prática que tende a ser privilegiada entre estes trabalhadores. A articulação estabelecida entre a transmissão de saberes alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, sobre os procedimentos de como se deve fazer para obter um determinado resultado (prático) visado (Malglaive, 1994, p. 156) e a transmissão de saberes pouco formalizados, ou mesmo não formalizados, que derivam directamente da acção, permite aos trabalhadores perspectivarem o modo de investirem estes saberes na acção, frequentemente por simulação.

Os saberes procedimentais, ao reportarem-se a “saberes como fazer”, a processos de acção mais ou menos normalizados e a regras metodológicas que permitem fazer face à imprevisibilidade e desenvolver acções bem sucedidas (Malglaive, 1998, p. 61), apoiam directamente os saberes ligados ao desempenho de tarefas e promovem uma capacidade de compreensão e de controlo sobre as sequências de operações, sobre as regras e sobre as condições a respeitar para se obter os efeitos desejados (Charlon-Dubar; Vermelle, 1990, p. 111; Malglaive, 1995, p. 75). Estas capacidades são tanto mais ampliadas em função da contextualização dos saberes procedimentais nos condicionalismos concretos em que as acções de trabalho se processam, ou seja, não se trata apenas de conhecer o real sobre o qual se opera a acção, mas também o sistema sociotécnico em que a acção se realiza (Malglaive, 1995, p. 77). Esta combinação permite ajustar localmente as prescrições do saber processual às características concretas dos objectos cujo conhecimento advém do saber prático, permitindo, deste modo, uma reorganização dos saberes-fazer com objectivos de eficácia (Malglaive, 1995, p. 82).

Trata-se de uma formação prática adequada a uma concepção de aprendizagem pela prática que parece estar na origem de uma atitude positiva face à formação, particularmente no que se refere às expectativas de prossecução futura de actividades formativas, como oportunamente se abordará.

## **5.7. EXPERIÊNCIA FORMATIVA: UMA IMPOSIÇÃO EMPRESARIAL ENCORAJADORA DA PROSSECUÇÃO FUTURA**

A frequência dos cursos de formação resulta de uma proposta da empresa, constatando-se uma fraca iniciativa na procura autónoma de formação interna (apenas encetada por 2 assalariados), característica aliás comum à LUME. Para além da formação ter sido, para um importante número de trabalhadores (17 – 85,0%) integrados no domínio de tarefas da



maquinação, uma condição de ingresso na empresa, a HAME propõe a estes trabalhadores a frequência cíclica de acções de formação de aperfeiçoamento, orientadas para a reciclagem e aprofundamento dos conhecimentos acerca do conteúdo do trabalho desenvolvido ou a desenvolver futuramente. Porém, não há aqui um papel pró-activo programado pela empresa no âmbito formativo, dada a ausência de um plano de formação anual publicitado entre os trabalhadores, ao contrário do que acontece na LUME, o qual poderia motivar, eventualmente, uma procura formativa autónoma por parte dos trabalhadores, tanto mais que, segundo o responsável pela formação, os trabalhadores, sentindo necessidade ou pretendendo aceder a formação de natureza diferente da que a empresa lhes propõe, procedem à respectiva solicitação.

Considera-se que esta débil independência na procura da formação poderia ser contrariada se aos trabalhadores fosse apresentado um plano de oferta formativa orientado para áreas de formação relacionadas com a actividade de trabalho<sup>133</sup>. Três ordens de razões conduzem a considerar que uma prática deste tipo poderia desencadear uma procura autónoma de formação: (i) por um lado, por se estar na presença de uma população cujos níveis de escolaridade lhes garantem a possibilidade de acompanharem, com sucesso, as actividades formativas; (ii) por outro, pelo interesse manifestado em prosseguirem as actividades formativas; (iii) finalmente, pelas razões que apontam para a frequência das acções de formação na empresa.

Analisemos os dois últimos argumentos.

Todos os trabalhadores manifestam interesse em continuar a frequentar acções de formação, ainda que um destes pense prosseguir o seu trajecto escolar com uma inserção no ensino superior. Entre as razões apontadas para a prossecução da formação, os objectivos expressivos de valorização e evolução pessoal e profissional são apontados por mais de metade dos trabalhadores (16 – 55,2%), enquanto os restantes (13 – 44,8%) postulam uma perspectiva instrumental da formação como um meio de aquisição e de actualização de conhecimentos, no sentido de promoção da adaptação dos saberes às exigências da empresa.

No que se refere às razões que estão na origem da frequência dos cursos de formação<sup>134</sup>, os trabalhadores afirmam que os seus objectivos se centram, primordialmente, na aprendizagem das funções desempenhadas (15 – 50,0%) e na melhoria dos conhecimentos profissionais (13 – 43,3%). Seguem-se os objectivos de obtenção de uma situação de emprego

---

<sup>133</sup> Por exemplo, o entrevistado n.º 17 refere a metrologia como uma área desejável para a organização de acções de formação.

estável (11 – 36,7%) e a frequência por motivos de gosto e valorização profissional (10 – 33,3%). São, por isso, as motivações para a aprendizagem que assumem maior significado para justificar a frequência de formação, já que agregam 24 (80,0%) dos trabalhadores. Porém, os objectivos instrumentais, relacionados com a estabilização e melhoria da situação de emprego e/ou profissional, reúnem consenso entre metade dos trabalhadores, o que, eventualmente, se pode explicar por duas ordens de razões que se reforçam reciprocamente: a existência de práticas de gestão dos RH que reconhecem o esforço formativo dos assalariados e a consciência da necessidade de reciclagem e actualização profissional como suporte da integração no mercado de trabalho. Saliente-se que esta forma de perspectivar a formação como um “meio para” está completamente ausente do universo representacional dos trabalhadores da LUME, decorrente, entre outras explicações, de práticas de gestão dos RH que tendem a não valorizar o esforço formativo.

Retendo a atenção sobre os contributos da formação, constata-se uma menor importância das vertentes instrumentais, apesar das expectativas que acabamos de constatar ao nível das razões da frequência da formação. Neste domínio, uma utilização nitidamente instrumental da formação reúne apenas consenso entre 4 trabalhadores. Tal pode ser um indício de que, efectivamente, as práticas de gestão dos RH não reconhecem, tanto quanto os trabalhadores esperam, o esforço formativo, sendo os contributos ao nível da aprendizagem os que mais se associam à frequência formativa.

Na realidade, os contributos privilegiados da formação<sup>135</sup> encontram-se centrados na actividade concreta de trabalho. Isto é, os trabalhadores consideram que a formação lhes permite melhorar os saberes sobre o trabalho (22 – 73,3%)<sup>136</sup>, bem como a capacidade para resolver problemas e para fazer tarefas novas (21 – 70,0%)<sup>137</sup>. Metade dos trabalhadores aponta para contributos de aprendizagem mais sistémicos e genéricos, ao referir o incremento de conhecimentos sobre o modo de organização do trabalho e sobre o funcionamento da fábrica. As aprendizagens de cariz relacional são apontadas como um contributo formativo por 13 (43,3%) assalariados, que se referem à melhoria da capacidade de relacionamento e discussão de problemas com colegas e responsáveis hierárquicos. O relevar deste contributo formativo estará associado ao modo de organização do trabalho em equipa e, de alguma

---

<sup>134</sup> V. nota de rodapé 121 do capítulo 6.

<sup>135</sup> V. nota de rodapé 123 do capítulo 6.

<sup>136</sup> Este contributo foi seleccionado como o mais importante por 12 (40,0%) indivíduos.

<sup>137</sup> Este contributo foi seleccionado como o segundo mais importante por 12 (40,0%) trabalhadores e como o mais importante por 8 (26,7%) trabalhadores.

forma, permite corroborar a tese de alguns autores, segundo a qual as configurações formativas das empresas reflectem os seus modelos de organização do trabalho (Kovács; Moniz; Pimentel, 1987, p. 115).

Do ponto de vista dos contributos da formação para a empresa, ressalta, na opinião dos trabalhadores, a sua prestação imediatista para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho (23 – 76,7% – trabalhadores), sendo reduzidíssimo (4 – 13,3% – trabalhadores) os que postulam um contributo intrínseco, direccionado para o aprofundamento dos conhecimentos acerca da forma como o trabalho de cada um afecta os resultados da empresa.

A título de síntese, somos conduzidos a afirmar que as representações dos trabalhadores da HAME face à formação não se diferenciam nitidamente dos trabalhadores da LUME: os objectivos intrínsecos ligados à vocação da formação para a aprendizagem dos trabalhadores e os contributos funcionalistas e instrumentais da mesma para a empresa reúnem igual consenso. Porém, na HAME é notório o reconhecimento da importância conferida por ambas as partes ao esforço formativo: os trabalhadores pela sua adesão ao mesmo; a empresa ao reconhecê-lo, ainda que, quase exclusivamente, de forma simbólica.

## **6. SABERES E DESEMPENHOS EM CONTEXTO DE TRABALHO**

Com a abordagem dos saberes e dos desempenhos laborais procura-se analisar a relação entre ambos, tendo como referência a actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores do ponto de vista das acções técnicas de trabalho executadas, o equipamento técnico manuseado e os processos de resolução das perturbações.

### **6.1. AMPLITUDE DOS SABERES: O PREDOMÍNIO DOS SABERES IMPLÍCITOS**

Como foi referido para o caso da LUME, com a análise sobre as representações acerca do processo produtivo da fábrica e da unidade funcional de pertença, pretende-se dar conta da amplitude dos saberes detidos pelos trabalhadores, de forma a perceber o que é que estes sabem acerca da actividade produtiva da empresa e da unidade funcional onde se encontram integrados.

Retendo a atenção na leitura vertical do quadro 7.27, isto é, na análise da representação do processo produtivo da fábrica, observa-se que grande parte dos trabalhadores detém, apenas, saberes implícitos acerca do funcionamento do mesmo. Ou seja, exprimem-se,

maioritariamente, de forma verbal sobre como se procede para atingir os objectivos desejados através de referências sintéticas e restritas às fases de produção do processo de fabrico, sem enunciação dos processos a montante e a jusante (modo de expressão retórico). É ainda relevante o número de trabalhadores que manifesta um desconhecimento total sobre o campo de intervenção da fábrica. Em contraste com estas duas representações dominantes, uma ínfima parte dos assalariados parece dominar os procedimentos de funcionamento fabril, detendo sobre eles saberes explícitos acerca de como se procede para se atingir os objectivos. Controlam igualmente as razões pelas quais se procede de determinada forma e não de outra, na medida em que dominam os procedimentos do funcionamento e não apenas o funcionamento em si. Expressam-se verbalmente acerca da forma como se actua no seio do processo de fabrico, bem como acerca das razões dos procedimentos adoptados, enunciando, pormenorizadamente, processos a montante e a jusante (modo de expressão conceptual e figurativo).

Quadro 7.27

**Representação do campo de intervenção dos processos produtivos**

Representações dos processos produtivos		Fábrica						Total	
		Ausência de saberes		Saberes implícitos		Saberes explícitos			
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Unidade funcional	Ausência de saberes	0	-	0	-	0	-	0	-
	Saberes implícitos	6	20,0	6	20,0	0	-	12	40,0
	Saberes explícitos	3	10,0	11	36,7	4	13,3	18	60,0
<b>Total</b>		9	30,0	17	56,7	4	13,3	30	100,0

N = 30

A análise vertical do quadro 7.27 relativa à representação do campo de intervenção da unidade funcional, neste caso da célula produtiva onde estão inseridos, mostra que os assalariados dispõem, fundamentalmente, de saberes explícitos acerca dos seus procedimentos de funcionamento. É relativamente menor o número de trabalhadores detentores apenas de saberes implícitos do funcionamento das células. Significa, pois, que os trabalhadores detêm saberes sobre o campo de intervenção da unidade funcional (célula produtiva) mais amplos e mais aprofundados do que sobre o campo de intervenção da fábrica, na medida em que acerca da primeira predomina a posse de conhecimentos explícitos – ou seja, saberes procedimentais acerca do “como” e do “porquê” dos procedimentos de fabrico da célula –, enquanto acerca

da segunda dominam os conhecimentos implícitos, meramente identificativos e enumerativos do processo produtivo da fábrica. Acresce que acerca deste são raros os entrevistados que manifestam conhecimentos explícitos, sendo mais frequente a ausência total de conhecimentos sobre o campo de intervenção da fábrica na sua totalidade.

Uma conclusão se impõe realçar desde já: tal como foi constatado para a LUME, os trabalhadores dominam melhor o campo de intervenção do processo produtivo da unidade funcional onde se encontram integrados do que o da fábrica em geral, sendo este particularmente desconhecido por parte dos sujeitos, ou mais rigorosamente, dos trabalhadores<sup>138</sup> integrados no domínio de tarefas da montagem. Porém, se na LUME a detenção de saberes implícitos adquire sempre primazia, quer no que se refere ao processo produtivo da fábrica, quer da unidade funcional, na HAME predomina sobre o primeiro a detenção de saberes implícitos, ao contrário do que se constata para o segundo sobre o qual tendem a prevalecer os saberes explícitos mais amplos e aprofundados. Daqui se conclui que os trabalhadores da HAME detêm saberes mais amplos e mais aprofundados do que os da LUME, o que se encontra, possivelmente, relacionado com a autonomia, responsabilidade e trabalho em equipa que caracterizam as configurações organizacional e gestonária da HAME *versus* dependência, heterocontrolo e trabalho isolado, característicos da LUME.

## 6.2. AMPLITUDE MULTIVALENTE DO DESEMPENHO

Retome-se o pressuposto analítico de partida desta análise<sup>139</sup>, segundo o qual a amplitude do desempenho laboral de cada trabalhador é aferida no seio de um domínio de tarefas particular. Em cada domínio de tarefa, os trabalhadores podem intervir num conjunto, mais ou menos alargado de acções técnicas de trabalho, apresentando em consequência uma amplitude do desempenho de carácter multivalente ou especializado. Vejamos então como se caracteriza a amplitude do desempenho<sup>140</sup> dos trabalhadores da HAME.

A análise da actividade de trabalho<sup>141</sup> desenvolvida no seio do domínio de tarefas de pertença revela que o grosso dos trabalhadores (27 – 90,0%), apresenta uma amplitude do

---

<sup>138</sup> Relembre-se que em ambas as empresas as actividades de trabalho do domínio de tarefas de montagem são desenvolvidas por trabalhadores do sexo feminino.

<sup>139</sup> V. ponto 6.2 do capítulo 6.

<sup>140</sup> V. nota de rodapé 126 do capítulo 6.

<sup>141</sup> V. nota de rodapé 128 do capítulo 6.

desempenho multivalente. Apenas 3 (10,0%) trabalhadores se dedicam a desempenhos especializados, todos eles integrados no domínio de tarefas da maquinação.

Importa realçar, por ser demonstrativo de uma preocupação com a introdução de alguma variabilidade e diversidade em actividades de trabalho que, por natureza, apresentam um conteúdo pobre, o desempenho multivalente dos 10 (33,3%) trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem. Procura-se, por via dos modelos de organização do trabalho, compensar o carácter não qualificante destas actividades, o qual se acentua quando são organizados segundo o princípio atomista da parcelarização das tarefas e dos postos. Ao contrário da LUME, onde a rotatividade na ocupação dos postos de trabalho é uma solução de recurso para combater os disfuncionamentos do absentismo, na HAME, esta é uma regra no desempenho quotidiano da actividade de trabalho, rompendo-se com o princípio taylorista de “um homem, um posto de trabalho”. Apesar da multivalência constatada, não se encontram desempenhos polivalentes. Reteve-se o mesmo tipo de análise acerca da amplitude do desempenho, tendo agora por referência os diferentes domínios das acções técnicas que integram o desempenho laboral<sup>142</sup>, representados nas figuras 7.4 e 7.5.

**Amplitude do desempenho**

Figura 7.4

**Domínio de tarefas da maquinação**

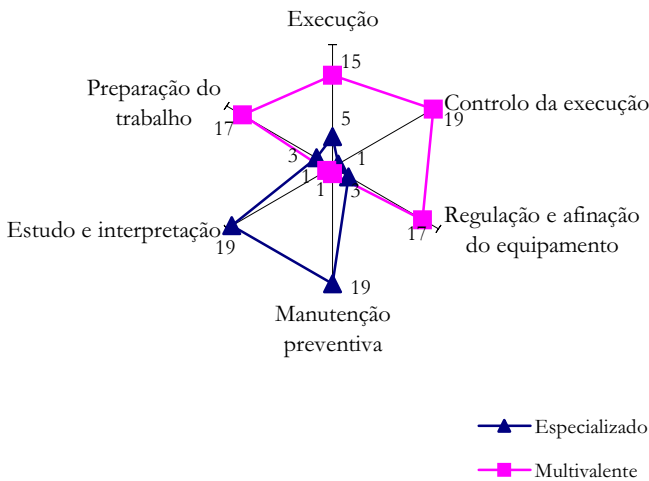
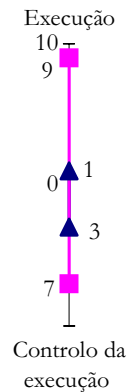


Figura 7.5

**Domínio de tarefas da montagem**



<sup>142</sup> V. nota de rodapé 129 do capítulo 6.

A visualização das figuras anteriores releva a preponderância, para ambos os domínios de tarefas, dos desempenhos laborais multivalentes nos vários domínios das acções técnicas de trabalho. As excepções manifestam-se no domínio de tarefas da maquinação, onde se verifica um exercício especializado nas acções de estudo e interpretação e de manutenção preventiva.

À análise da amplitude do desempenho quotidiano no âmbito da ocupação de base foi associada a abordagem da amplitude do desempenho ocasional. Com esta procurou-se perceber se ocasionalmente os trabalhadores eram mobilizados para acções de trabalho externas ao seu domínio de tarefas, de forma a aferir a sua afectação a desempenhos polivalentes<sup>143</sup>.

Verifica-se que, apesar de se estar genericamente face a assalariados que demonstram uma amplitude de desempenho quotidiana razoável mercê do seu grau de multivalência, apresentam uma fraca incidência de desempenhos polivalentes. De facto, apenas 3 (10,0%) trabalhadores, todos integrados no domínio de tarefas da maquinação, manifestam uma elevada amplitude do desempenho ocasional, isto é, só estes podem ser rotulados de trabalhadores polivalentes ao desenvolverem ocasionalmente actividades de trabalho complexas fora do seu domínio de tarefas regular.

Se, por um lado, os desempenhos polivalentes não são característicos destes trabalhadores, por outro, também não se evidenciam pela situação oposta de ausência total de amplitude no desempenho ocasional, já que apenas se encontra 1 trabalhador que nunca desenvolveu actividades externas ao domínio de tarefas de pertença.

Predominam, pois, os desempenhos ocasionais de baixa e média amplitude, respectivamente, 14 (46,7%) assalariados que ocasionalmente desenvolvem actividades de

---

<sup>143</sup> Como já foi referido a propósito do desempenho de acções de trabalho no exterior do domínio de tarefas de pertença, no caso da LUME, considera-se que nem sempre tais desempenhos implicam situações de polivalência. São definidos como desempenhos polivalentes, aqueles em que os trabalhadores efectuem tarefas profissionais que exigem modos operatórios que ultrapassam a sua ocupação de base (Le Boterf, 1990, p. 23), o que implica um alargamento para uma segunda ocupação (D'Iribarne, 1989, p. 151). Todavia, se estes modos operatórios forem demasiado simples não se estará face a desempenhos polivalentes. Deste modo, as actividades de trabalho simples, executadas fora do domínio de tarefas habitual, não são consideradas enquanto indicadores de desempenhos polivalentes, uma vez que se tratam de execuções demasiado lineares e rotineiras que apenas exigem capacidades manuais, podendo ser desenvolvidas por qualquer trabalhador independentemente das suas qualificações. São considerados desempenhos polivalentes, aqueles que se pautam pela execução de tarefas complexas em domínios de tarefas diversos dos regularmente ocupados, na medida em que a complexidade de execução pressupõe um desempenho laboral qualificado e flexível.

trabalho de baixo grau de complexidade quer no seio do seu domínio de tarefas, quer no seu exterior, e 12 (40,0%) que se dedicam a actividades complexas mas apenas no seio do domínio de tarefas onde habitualmente desenvolvem a sua actividade de trabalho. Entre os primeiros, assumem primazia os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem (8 – 57,1%) e entre os segundos, os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (10 – 83,3%).

Relacionando a amplitude do desempenho ocasional com as representações dos trabalhadores acerca do campo de intervenção da empresa e da unidade funcional (células produtivas), verificam-se as duas regularidades principais, a saber:

- os trabalhadores que manifestam desempenhos ocasionais de menor amplitude (ausência ou baixa amplitude) revelam desconhecer os processos produtivos da empresa (respectivamente, 1 – 100,0% – e 7 – 50,0% – trabalhadores);
- os trabalhadores que apresentam uma amplitude média ou elevada nos seus desempenhos ocasionais verbalizam, fundamentalmente, saberes explícitos acerca do campo de intervenção das células produtivas de pertença (respectivamente, 10 – 83,3% – e 2 – 66,7% – trabalhadores).

Conclui-se a existência de uma relação entre a amplitude do desempenho ocasional e, por um lado, a capacidade de verbalização acerca do campo de intervenção da empresa apenas no que se refere ao pólo negativo da relação (ou seja, a amplitude ausente ou baixa encontra-se associada à ausência de saberes) e, por outro, a capacidade de verbalização acerca do campo de intervenção das células produtivas no que se refere ao pólo positivo da relação (ou seja, a amplitude média e elevada encontra-se associada à detenção de conhecimentos explícitos acerca do processo produtivo das células). Assim sendo, pode afirmar-se existir uma relação entre amplitude dos desempenhos ocasionais e a detenção de saberes apenas nas situações polares, estando esta ausente no que se refere a outro tipo de situações intermédias dada a preponderância assumida, como foi acima referido, pela detenção de saberes implícitos acerca do processo produtivo da fábrica e de saberes explícitos acerca do processo produtivo da unidade funcional e pela amplitude do desempenho quotidiano multivalente.

### **6.3. A RELAÇÃO COM A MATERIALIDADE DO TRABALHO – MÁQUINAS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTO DE INSPECÇÃO E MEDIDA**

O equipamento técnico utilizado pelos trabalhadores da HAME no seu desempenho laboral pode ser observado no quadro 7.28.



A sua leitura mostra que o manuseamento de EIM é uma característica comum à actividade de trabalho de todos os assalariados, ao contrário do que se verifica com as máquinas e ferramentas utilizadas, respectivamente, por 80,0% e 66,7% trabalhadores. A não utilização de nenhum destes dois tipos de equipamentos por 4 trabalhadores inseridos no domínio de tarefas da montagem confere à sua actividade de trabalho um carácter estritamente manual.

Quadro 7.28

**Tipo de equipamento técnico**

	N.º	%
<b>Máquina tipo convencional</b>	19	79,2
<b>Máquina semi-automática</b>	8	33,3
<b>Máquina automatizada</b>	0	-
N=24		
<b>Ferramenta de aperto ou colocação</b>	13	65,0
<b>Ferramenta de corte e desbaste</b>	18	90,0
<b>Ferramenta de reparação ou auxílio</b>	2	10,0
N=20		
<b>EIM sem regulação</b>	17	56,7
<b>EIM com regulação</b>	26	86,7
N=30		

O quadro 7.28 revela também um baixo nível de automatização do equipamento. Dos 24 (80,0%) trabalhadores que desenvolvem as suas actividades laborais com máquinas, a maioria (20 – 83,3%) integra o domínio de tarefas da maquinação e opera com máquinas convencionais (13 – 65,0%). O uso de máquinas semi-automáticas (universais e especializadas) é escasso e exclusivo dos trabalhadores deste domínio de tarefas (8 – 100,0%), maioritariamente a desenvolverem actividades de elevada complexidade (7 – 87,5%). Conclui-se uma relação entre a utilização de equipamento semi-automatizado e a complexidade da actividade de trabalho, a qual não se constata para os trabalhadores que operam com máquinas convencionais.

São também os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação quem mais manipula ferramentas na sua actividade de trabalho (19 – 95,0%), particularmente ferramentas de corte e desbaste (18 – 90,0%) e ferramentas de aperto e de colocação (13 – 65,0%) (quadro 7.28).

Ainda que todos os assalariados manuseiem na sua actividade de trabalho EIM, são 26 (86,7%) os trabalhadores que utilizam EIM mais complexos, que exigem uma intervenção de regulação consoante as cotas das peças a maquinar (quadro 7.28). Em contrapartida, 4 (13,3%)

trabalhadores não procedem a qualquer regulação dos EIM, utilizando apenas equipamento padrão. Se a totalidade dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação manuseia EIM com regulação, 11 (55,0%) utilizam em simultâneo EIM sem regulação, ao invés do que se verifica no domínio de tarefas da montagem, onde se encontram unicamente 2 (20,0%) trabalhadores a usar os dois tipos de EIM. Para estes é mais frequente a utilização exclusiva de um ou outro tipo de EIM: 4 (40,0%) para cada um dos tipos de EIM.

No quadro 7.29 encontram-se sintetizadas as intervenções que os trabalhadores desenvolvem no equipamento técnico com que laboram.

Dizem respeito, fundamentalmente, aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, com excepção da atenção e controlo sobre o funcionamento do equipamento que abarca todos os trabalhadores, na medida em que na HAME os trabalhadores interagem sempre com algum tipo de equipamento, ainda que seja apenas os EIM.

Saliente-se a ausência de actividades de manutenção de primeiro nível relativas unicamente ao aprovisionamento de óleos e emulsões às máquinas, por parte dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação. Garantem as tarefas de limpeza e de lubrificação do equipamento técnico, o que contrasta com os trabalhadores da LUME que para além destas garantem aquelas, as quais apesar do seu carácter simples e rotineiro constituem um vector de diversificação do conteúdo do trabalho.

Quadro 7.29

**Intervenções sobre os equipamentos técnicos**

	N.º	%
<b>Montagem de ferramentas</b>	18	60,0
<b>Afinação de máquinas e de ferramentas</b>	17	56,7
<b>Regulação de máquinas e de ferramentas</b>	10	33,3
<b>Atenção e controlo no funcionamento do equipamento</b>	30	100,0
<b>Limpeza e/ou lubrificação do equipamento</b>	17	56,7
<b>Aprovisionamento de óleos e emulsões</b>	0	-
<b>Aferição de EIM</b>	26	86,7

N = 30

Tendo em conta o equipamento técnico manuseado, a análise do quadro seguinte revela que entre os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação predomina o desempenho de actividades de elevada complexidade na afinação e regulação do mesmo e no controlo da execução, estando os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem mais afectas a funções simples de execução.

Quadro 7.30

**Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado**

Conteúdo da actividade de trabalho	Domínio de tarefas	Maquinação		Montagem	
		N	%	N	%
Actividades de elevada complexidade da afinação e regulação do equipamento e do controlo da execução		15	75,0	0	-
Actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento, mas complexas no controlo da execução		5	25,0	3	30,0
Actividades simples de execução		0	-	7	70,0
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

#### 6.4. AS PERTURBAÇÕES – FORMAS DE DETECÇÃO, ACÇÕES DE RESOLUÇÃO E AUTONOMIA DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

As perturbações-chave<sup>144</sup> com que os trabalhadores se defrontam e as modalidades de detecção e de actuação face às mesmas constituem a dimensão de abordagem do desempenho laboral que se desenvolve neste ponto.

Os defeitos detectados no produto, subproduto ou componentes em curso de fabrico, constituem novamente, tal como foi constatado para a LUME, a grande categoria de perturbações enumeradas quer pelos trabalhadores, quer pelos responsáveis directos. A maioria dos trabalhadores (28 – 93,3%) refere como defeitos que afectam o desenrolar do trabalho várias das perturbações-chave que foram identificadas pelos seus responsáveis hierárquicos, demonstrando igualmente uma convergência de opiniões no que se refere às causas dos disfuncionamentos.

Entre os defeitos apontados adquirem preponderância os defeitos de maquinação resultantes das actividades de trabalho a montante (27 – 90,0% – trabalhadores) e os defeitos nas matérias-primas (16 – 53,3% – trabalhadores). É de salientar a escassa referência a problemas no equipamento técnico (2 – 6,7% – trabalhadores), o que revela de novo que para quem trabalha diariamente com este tipo de equipamento, as avarias e consequente necessidade de afinações e regulações raramente são consideradas como um problema, dada a regularidade com que se manifestam e o seu carácter intrínseco à natureza da actividade de trabalho.

Face aos defeitos com que se deparam na actividade de trabalho, grande parte dos trabalhadores (28 – 93,3%) adopta uma solução que consiste no registo da anomalia. Esta pode ser seguida de dois tipos de práticas: uma acção de escolha e separação entre os

<sup>144</sup> V. nota de rodapé 131 do capítulo 6.

produtos, subprodutos ou componentes a rejeitar para fins de refugo e reciclagem, apontada por 26 (86,7%) trabalhadores; e/ou uma acção de encaminhamento dos mesmos para trabalhos de recuperação ou para efeitos de reclamação, referida por 8 (26,7%) trabalhadores.

Outras formas de resolução dos defeitos adquirem relevo na HAME, ambas suportadas em acções de determinação das causas. Uma delas, usada por 14 (46,7%) trabalhadores, consiste em fazer seguir a determinação da causa de uma acção de resolução do defeito, procedendo-se, fundamentalmente, a acções técnicas de afinação e de regulação do equipamento, mas também de reparação ou recuperação do produto, subproduto ou componentes. A outra, posta em prática por 13 (43,3%) indivíduos, consiste em, após determinada a causa, prosseguir com uma acção de alerta dirigida à célula produtiva funcional ou aos colegas responsáveis pelos defeitos, de forma a estes adoptarem as medidas correctivas necessárias, as quais podem implicar uma paralisação do processo produtivo no interior da célula responsável.

Decorrente deste tipo de actuações, a resolução dos defeitos tende a ser partilhada (28 – 93,3% – trabalhadores), no sentido de uma resolução no seio da equipa de trabalho. Trata-se, pois, de uma forma de actuação partilhada que adquire contornos diferentes dos verificados na LUME. Na LUME, a partilha refere-se ao facto de se exercer sobre as decisões dos trabalhadores um controlo a partir do qual se toma a decisão final, enquanto na HAME a partilha das acções correctivas resulta do trabalho em equipa desenvolvido no interior de cada célula. Paralelamente, cerca de metade dos assalariados (14 – 46,7%) dispõem de total autonomia na sua actuação, intervindo de forma finalizada sobre os defeitos. No entanto, não deixa de ser significativo que 13 (43,3%) trabalhadores não actuem correctivamente sobre os defeitos. Genericamente, este cenário de capacidade de resolução dos defeitos é menos favorável ao verificado para a LUME, onde se encontram apenas 5 (16,7%) trabalhadores a não actuar correctivamente, porém na HAME é bastante superior o número de trabalhadores que põe em curso acções correctivas totalmente autónomas (v. Quadro 7.31)<sup>145</sup>.

Outro tipo de perturbações em análise são os erros e as falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico. Verifica-se que a forma de controlo mais utilizada para a detecção destas perturbações-chave é o controlo dimensional através de EIM (23 – 76,7% – trabalhadores). O controlo visual e o controlo através da interacção entre colegas de trabalho são modalidades igualmente usadas, respectivamente por 20 (66,7%) e 19 (63,3%) trabalhadores. Trata-se de três formas de controlo utilizadas frequentemente pelos

---

<sup>145</sup> Cf. com o quadro 6.30 homólogo do capítulo 6.

trabalhadores de ambos os domínios de tarefas, as duas primeiras em virtude da natureza do produto e a terceira directamente relacionada com o papel da equipa nos modelos de gestão e de organização do trabalho da HAME.

Os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem recorrem quase na totalidade 9 (90,0%) ainda a uma outra forma de controlo singular, que consiste no exercício de uma acção de verificação sobre as condições prévias do trabalho e sobre os resultados atingidos, diagnosticando os desvios entre resultados previstos e obtidos de forma a eliminá-los. Também mais frequente no seio deste domínio de tarefas é a não detecção dos erros ou falhas (4 – 66,7% – trabalhadores, num total de 6), o que implica que só numa fase a jusante os serviços de auditoria ao produto detectem a anomalia e tratem de encaminhar os produtos para trabalhos correctivos de recuperação.

As formas de resolução de erros e falhas completamente dependentes dos responsáveis da equipa ou de especialistas de manutenção (afinador, electromecânico ou ferramenteiro) são as menos comuns na empresa (2 – 6,7% – trabalhadores).

A análise dos modos de resolução dos erros ou falhas adoptados e da respectiva autonomia das acções correctivas permite salientar a preponderância assumida pela resolução partilhada ou autónoma dos erros e falhas, seguida da prossecução do desempenho (quadro 7.31)<sup>146</sup>. De facto, entre os trabalhadores da HAME predomina um tipo de resolução de perturbações baseado numa autonomia partilhada entre pares, sendo comum recorrerem ao aconselhamento dos colegas de trabalho e aos responsáveis pela equipa para as diferentes áreas. Isto é, 29 (96,7%) trabalhadores participam na resolução de perturbações, ainda que não assumam uma total autonomia na implementação da acção correctiva e 18 (60,0%) dispõem de uma total autonomia nas acções desencadeadas (quadro 7.31).

Conclui-se existir, na HAME, um maior envolvimento dos trabalhadores na resolução dos erros e falhas surgidas no trabalho comparativamente à LUME, se aos trabalhadores que resolvem autonomamente os erros ou falhas, se acrescer os que participam partilhadamente nos mesmos. De facto, na HAME a ausência de participação em acções correctivas apenas abrange 2 (6,7%) trabalhadores (quadro 7.31) contra 19 (63,3%) na LUME<sup>147</sup>.

---

<sup>146</sup> V. nota de rodapé 133 do capítulo 6.

<sup>147</sup> Cf. com o quadro 6.30 homólogo do capítulo 6.

Os disfuncionamentos no equipamento técnico constituem o terceiro tipo de perturbação-chave em análise. Atente-se sobre o tipo de desempenho laboral que caracteriza a resolução destes problemas.

Ao contrário do que se verifica para a detecção de erros e falhas decorrentes da acção do trabalhador ou dos equipamentos técnicos onde o controlo dimensional é a principal via de indicação dos disfuncionamentos, para as perturbações no equipamento técnico é o controlo visual via comumente utilizada por todos os assalariados, independentemente do domínio de tarefas. O controlo dimensional não deixa de assumir importância para 21 (70,0%) trabalhadores. Francamente menor é o número de trabalhadores que faz uso do controlo auditivo (8 – 26,7%). Estas duas últimas formas de controlo – dimensional e auditivo – são quase exclusivas dos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, respectivamente 20 (95, 2%) e 8 (100%) indivíduos.

Atendendo aos sinais indicadores de presença de perturbações no equipamento técnico, verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (27 – 90,0%) de ambos os domínios de tarefas é alertada por sinais abstractos. Os sinais abstractos resultam, predominantemente, de um controlo dimensional por aferição dos limites de tolerância das cotas das peças, em que são os cálculos aritméticos sobre as cotas do produto e respectivos raciocínios interpretativos acerca da origem dos desvios dimensionais que permitem inferir o tipo de acção correctiva e sobre que equipamento (máquinas ou ferramentas) deve ser desencadeada. Este tipo de sinais é também emitido através da informação alfa-numérica veiculada pelos mostradores dos painéis de comando das máquinas semi-automatizadas.

Igualmente relevantes, fundamentalmente para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (17 – 94,4%), são os sinais concretos implícitos interpretados por 18 (60,0%) trabalhadores, quase na totalidade aquando do momento de detecção das perturbações no equipamento, o que pressupõe um conhecimento resultante da experiência de trabalho. A prática de trabalho é, neste domínio, a única via através da qual os trabalhadores aprendem a identificar que determinados sinais, tais como ruídos ou alteração da marcha da máquina, são indicadores de perturbações no equipamento, uma vez que a sua manifestação não é transparente, nem directa. Os sinais concretos explícitos são os indicadores menos frequentes de perturbações; porém 13 (43,3%) trabalhadores, particularmente do domínio de tarefas da montagem (9 – 69,2%), são directamente alertados por este tipo de sinalética imediatamente perceptível, de que é exemplo a informação proveniente dos EIM padrão, os defeitos visíveis que marcam o produto ou as paragens repentinas de funcionamento do equipamento técnico.

Na resolução dos disfuncionamentos nas máquinas, ferramentas e EIM, os trabalhadores optam pelas seguintes vias<sup>148</sup>: (i) resolvem autonomamente o problema e prosseguem o seu desempenho (15 – 50,0%), o que acontece, maioritariamente, entre os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação (14 – 93,3%); (ii) participam aos trabalhadores da unidade das ferramentas ou de manutenção a ocorrência, de forma a estes tomarem as medidas adequadas para a resolução dos disfuncionamentos (11 – 36,7%); (iii) dirigem-se aos serviços especializados, fundamentalmente à unidade de metrologia, solicitando a resolução do disfuncionamento (9 – 30,0%). Estes dois últimos modos de resolução são adoptados predominantemente pelos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem, respectivamente, 72,7% e 88,9%<sup>149</sup>.

A autonomia dos trabalhadores na resolução das perturbações do equipamento sai prejudicada relativamente à detida noutros domínios da resolução de problemas. Maior relevância assumem as formas de resolução em que os trabalhadores detectam a anomalia e participam com outros pares, responsáveis ou colegas de serviços especializados na sua resolução, sem deterem uma autonomia absoluta de actuação. São formas de resolução partilhadas nas quais participam 21 (70,0%) trabalhadores, representativos de ambos os domínios de tarefas (75,0% do total de trabalhadores integrados no da maquinação e 60,0% dos da montagem). A mera actividade de diagnóstico e a respectiva comunicação das perturbações sem participação na sua resolução abrange ainda 18 (60,0%) trabalhadores, o que depende, fundamentalmente, da natureza do problema surgido no equipamento, sendo contudo mais frequente entre os trabalhadores a desenvolverem actividade de trabalho no domínio de tarefas da montagem (9 – 90,0% – num total de 10 assalariados). Com completa autonomia na resolução dos problemas apresentam-se 15 (50,0%) trabalhadores, maioritariamente integrados no domínio de tarefas da maquinação (13 – 86,7%), o que os aproxima dos trabalhadores da LUME. Todavia, destacam-se destes no que se refere à ausência de acções correctivas e à participação partilhada nas mesmas, já que os trabalhadores da HAME apresentam desempenhos mais favoráveis do que os seus colegas da LUME (quadro 7.31)<sup>150</sup>.

O quadro seguinte sintetiza o tipo de intervenção dos trabalhadores face às três principais perturbações-chave analisadas e respectiva autonomia das acções desenvolvidas.

---

<sup>148</sup> V. nota de rodapé 134 do capítulo 6..

<sup>149</sup> O que equivale para ambas as situações a um número absoluto de 8 trabalhadores.

<sup>150</sup> Cf. com o quadro 6.30 do capítulo 6.

A observação do quadro 7.31 permite destacar a preponderância assumida no seio da empresa pelas formas partilhadas de resolução das perturbações quaisquer que elas sejam, o que resulta, entre outros factores, da organização do trabalho em equipa, que pressupõe a definição e a prossecução de acções correctivas baseadas quer na troca de opiniões e conselhos, quer no auxílio recíproco entre trabalhadores. Esta particularidade contrasta com o que se passa na LUME, onde as acções correctivas partilhadas apenas se destacam na resolução de defeitos<sup>151</sup> e mesmo aqui o sentido da partilha resulta frequentemente de uma acção de controlo que é exercida por outrem sobre as decisões tomadas pelos trabalhadores.

Quadro 7.31

**Tipos de intervenções face às perturbações-chave<sup>a</sup>**

	Defeitos		Erros ou falhas		Disfuncionamentos no equipamento	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Ausência de acções correctivas</b>	13	43,3	2	6,7	18	60,0
<b>Acções correctivas partilhadas</b>	28	93,3	29	96,7	21	70,0
<b>Acções correctivas autónomas</b>	14	46,7	18	60,0	15	50,0

N = 30

<sup>a</sup> Os modos de intervenção face às perturbações-chave foram agregados nas três categorias presentes no quadro. Os valores indicados no quadro traduzem o número de entrevistados cujas respostas se integram nas categorias agregadas, tendo como referência o número total de entrevistados.

O quadro 7.31 evidencia ainda que a ausência de intervenção sobre as perturbações é preponderante quando se tratam de disfuncionamentos no equipamento, o que se explica pela necessidade de detenção de saberes especializados que sustentem as intervenções mecânicas, hidráulicas, pneumáticas e electrónicas. Saliente-se que, mesmo assim, a capacidade de intervenção dos trabalhadores da HAME é bastante superior aos da LUME<sup>152</sup>. É no domínio dos erros ou falhas que os trabalhadores da HAME detêm maior capacidade de intervenção, o que é um indicador de um elevado grau de controlo sobre o trabalho executado no raio da sua acção, situação que se opõe à verificada na LUME dada a relevância do número de trabalhadores que, confrontados com erros e falhas, não desenvolvem qualquer acção correctiva<sup>153</sup>.

<sup>151</sup> Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.

<sup>152</sup> Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.

<sup>153</sup> Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.



## 6.5. CONTROLO SOBRE DESEMPENHO E RESULTADOS DO TRABALHO

O controlo exercido pelos trabalhadores, no decorrer da actividade de trabalho e sobre os resultados produzidos, constitui outro indicador das competências mobilizadas no desempenho laboral.

A fraca presença do controlo hierárquico em resultado da ausência da figura de chefe enquanto responsável único e máximo pelo funcionamento das células produtivas estará na origem, entre outros factores, das práticas de autocontrolo referidas por todos os trabalhadores da HAME. É efectivamente comum à totalidade dos assalariados o exercício do autocontrolo sobre o resultado final do trabalho, excepção feita a um trabalhador que não o exerce no início da sua actividade de trabalho e a 3 (10,0%) que não o exercem no decurso da mesma.

O autocontrolo intenso sobre o desempenho encontra paralelo no autoconhecimento detido pelos indivíduos sobre o modo como está a decorrer o trabalho. Isto é, verifica-se que 28 (93,3%) trabalhadores acedem continuamente a informação sobre a forma como o seu trabalho se está a desenrolar, quer através das diferentes modalidades de controlo (dimensional e visual) sobre o produto e sobre o equipamento, quer porque manifestam conhecer os objectivos que devem atingir, avaliando, a cada momento, os seus resultados produtivos.

No caso dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação, a retro-informação é fornecida, momento a momento, através de um painel electrónico colocado no topo da entrada da célula, facilmente visualizada de todos os postos de trabalho. Nele consta informação sobre as quantidades a atingir para o dia e para cada turno, as quantidades produzidas e respectivo desvio face aos objectivos definidos, bem como os tempos improdutos por paralização da célula. Através desta informação os trabalhadores tomam conhecimento relativamente ao cumprimento dos ritmos desejáveis de execução. É o trabalhador afecto à última máquina da célula que fornece os dados à unidade colectora de informação: no início da ordem produtiva lê com um lápis óptico o código de barras contido na mesma e no fim de cada “vara” limita-se a introduzir o código do produto, sendo os cálculos automaticamente efectuados e disponibilizados instantaneamente no visor. É também este trabalhador

*que mais olha para eles [painéis electrónicos], mas depois diz-nos a nós se for preciso, se não estivermos bem. Não lbes ligo muito porque estou sempre apertado, não tenho muito tempo. A administração agora fica a saber de tudo o que se passa aqui, dantes não sabiam (entrevistado n.º 39).*

Denuncia-se neste depoimento a recente intensificação do controlo por parte da direcção da HAME<sup>154</sup>, o que contrasta com a ausência de um poder hierárquico directo e aponta para formas difusas e implícitas de controlo, as quais têm efeitos tão coercitivos como as formas directas e presenciais.

Paralelamente, a esta informação de carácter colectivo idêntica à existente na LUME no domínio de tarefas da montagem, cada um dos trabalhadores, de ambos os domínios de tarefas da HAME, dispõe de um plano de controlo do produto em processo de fabricação<sup>155</sup>. Neste, os sujeitos registam os valores das cotas controladas, as especificações de ajustamentos de tolerância de EIM e traçam uma carta de medianas e amplitudes. A este plano acresce: o “roteiro de irregularidades”, onde se registam os produtos recusados por falta de qualidade e qual a operação a que devem ser sujeitos na fase seguinte; a notificação de ferramentas danificadas, na qual registam a informação sobre motivos da disfunção e acções correctivas.

Conclui-se que a intensificação da retro-informação tem na HAME um duplo objectivo: melhorar o autocontrolo dos trabalhadores sobre os seus desempenhos, enriquecendo-o e autonomizando o seu exercício.

## 7. AS DINÂMICAS DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

Como já referido para a LUME, a abordagem das dinâmicas de aprendizagem profissional incide sobre a aprendizagem contínua a partir do desempenho laboral, questionando-se se este se posiciona, ou não, como propício àquela. A análise remete para a forma como os trabalhadores concebem a sua aprendizagem no trabalho, como esta se tem processado e os actores que nela estão envolvidos. Aborda-se, novamente, o conjunto de experiências formadoras que emergem da actividade de trabalho, dos processos de resolução de problemas e de mudança, retendo-se a atenção sobre as modalidades de aprendizagem implícitas, no que diz respeito aos seus conteúdos e aos saberes que configuram.

---

<sup>154</sup> O painel electrónico de controlo da produção foi introduzido a título experimental em Abril de 2000 apenas nas células de maquinaria em análise, não se tendo prosseguindo com o projecto, que foi substituído, como já referido, por um sistema integrado de gestão da produção.

<sup>155</sup> V. no anexo 8.O do capítulo 8 exemplos ilustrativos de planos de controlo em: alínea a) *item* (ii); alínea d) *item* d1); alínea e).

## 7.1. CONCEPÇÃO PRÁTICA DE APRENDIZAGEM: UMA TÊNUE VALORIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM FORMAL

Entre os trabalhadores da HAME, tal como entre os da LUME, predomina uma concepção eminentemente prática de aprendizagem, isto é, quando questionados sobre a forma de aprendizagem mais importante 22 (73,3%) trabalhadores apontam a aprendizagem pelo exercício da actividade de trabalho como a via decisiva para a aquisição dos conhecimentos profissionais.

De facto, só 8 (26,7%) indivíduos consideram que a melhor forma de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral consiste numa articulação entre aprendizagem por via do exercício da actividade de trabalho e por via da formação, e outros tantos apontam a aprendizagem por via da formação como a modalidade mais determinante de aprendizagem.

A formação informal continua a ser a via de aprendizagem mais valorizada pelos trabalhadores da HAME, ainda que a formação formal adquira entre estes mais importância do que entre os trabalhadores da LUME<sup>156</sup>.

De igual modo, as formas de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral são relativamente mais diversificadas<sup>157</sup> na HAME, entre as quais se destacam a aprendizagem com os colegas de trabalho mais experientes (26 – 86,7% – trabalhadores), através da frequência de cursos de formação (18 – 60,0% – trabalhadores) e a aprendizagem com a colaboração de toda a equipa de trabalho (15 – 50,0% – trabalhadores). A primeira forma de aprendizagem é considerada por 18 (60,0%) assalariados como a forma de aquisição de saberes prioritária.

As modalidades de aprendizagem enunciadas tendem a funcionar de forma articulada, estando perfeitamente instituídas em termos de procedimentos. Como já referido, a formação em sala de aula tende a preceder a formação em posto de trabalho no seio das células<sup>158</sup>. Nesta, o “aprendiz” de determinado processo encontra-se sob alçada de um trabalhador mais

---

<sup>156</sup> Recorde-se que entre os trabalhadores da LUME apenas 4 trabalhadores apontavam para a formação profissional como a via de aprendizagem dos conhecimentos necessários à actividade de trabalho.

<sup>157</sup> V. nota de rodapé 136 do capítulo 6.

<sup>158</sup> Ainda que esta seja a situação ideal, a qual foi prosseguida durante os primeiros anos de funcionamento da empresa, actualmente, com os níveis de recrutamento mais baixos, nem sempre é possível criar, no momento de entrada dos trabalhadores para a empresa, uma turma para frequentar a formação teórica. Os trabalhadores são integrados, desde logo, na célula produtiva, iniciando o processo de aprendizagem pela formação no posto de trabalho, frequentando, posteriormente, quando oportuno, a formação teórica.

experiente – o tutor – que é responsável pela sua formação. Note-se que a aprendizagem e a aprovação para trabalhar nas máquinas faz-se ao longo da permanência do trabalhador na empresa e, nessa medida, no momento em que um trabalhador é aprendiz de determinado processo pode já ser perito noutro ou noutros. Assim sendo, está-se face a uma modalidade de aprendizagem que é encarada pelos trabalhadores como um procedimento normal de formação e rotulada de “formação na máquina”. Esta situação contrasta com a da LUME, em que muitos trabalhadores não se recordam de terem integrado este procedimento formativo e afirmam não ter realizado formação no posto de trabalho, apesar de esta se encontrar igualmente formalizada. Na HAME, esta modalidade de formação não se limita à fase de iniciação na empresa e, em qualquer altura, os trabalhadores podem solicitar “formação na máquina” aos seus responsáveis hierárquicos, concedendo estes ou não autorização e formalizando o respectivo tutor. Como afirma o responsável da célula de montagem de peças de reposição,

*o fulano já estava farto de trabalhar na máquina A e pediu para ir para a máquina Z, agora está a fazer formação.*

Em sentido inverso, destaca-se pela sua fraca importância a aprendizagem com o acompanhamento dos responsáveis hierárquicos (5 – 16,7% – trabalhadores). O baixo grau de hierarquização da organização retira poderes ao líder da célula. Este não assume o papel clássico de chefia, assumindo um papel de formador, particularmente para as áreas estratégicas e relacionais, da mesma forma que os responsáveis pelas áreas da engenharia ou qualidade assumem funções nestes domínios. A transmissão de conhecimentos pelas chefias é substituída, na HAME, por formas de aprendizagem que privilegiam a interacção informal entre os colegas no seio da equipa de trabalho, a qual aparece como pilar básico da organização do trabalho na empresa. É assim que também a resolução de problemas (assunto que se retomará adiante), frequentemente apoiada na equipa, é apontada por quase metade (14 – 46,7%) dos assalariados como forma de aprendizagem.

De acordo com estas práticas, verifica-se que a maioria dos trabalhadores (28 – 93,3%) exerce actividades de ensino e transmissão de saberes aos seus pares, fundamentalmente a aprendizes (17 – 60,7%) ou a colegas que, no decurso da sua actividade, pedem auxílio e se mostram interessados em aprender (12 – 42,9%). Os únicos 2 (7,1%) assalariados que não exercem actividades didácticas dirigidas aos colegas de trabalho são os mais recentemente integrados na empresa, encontrando-se, por isso, em situação inversa de aquisição de saberes.

## 7.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA – MODALIDADES E CONTEÚDOS

### 7.2.1. APRENDIZAGEM CONTÍNUA PELA ACTIVIDADE DE TRABALHO

A maior parte dos trabalhadores (26 – 86,7%) da HAME considera que a actividade de trabalho desenvolvida lhes tem proporcionado oportunidades de aprendizagem.

Questionados sobre os conteúdos da aprendizagem contínua pela actividade de trabalho, os trabalhadores da HAME relevam a aprendizagem de saberes práticos. Estes aparecem associados, para grande parte dos assalariados (20 – 76,9 %), à melhoria do modo de execução do trabalho, resultante do aperfeiçoamento dos métodos operacionais e da resolução de problemas. A aprendizagem contínua de saberes práticos reporta igualmente, ainda que com menor peso, à experiência profissional que os trabalhadores adquiriram, a qual lhes permite executar tarefas diferenciadas no seio do seu domínio de tarefas (10 – 38,5% – trabalhadores) e aprender truques de fabrico e de afinação dos equipamentos (8 – 30,8% – trabalhadores).

A aprendizagem de saberes procedimentais por via da actividade de trabalho é mais restrita, nomeadamente a resultante do conhecimento da razão de ser inerente aos processos de execução (7 – 26,9% – trabalhadores) e do aprofundamento de saberes em áreas técnicas específicas (2 – 7,7% – trabalhadores). Pouco importante é também a aquisição de saberes no domínio relacional (4 – 15,4% – trabalhadores).

São pois as vias de aprendizagem práticas que saem novamente reforçadas pela aprendizagem contínua decorrente da actividade de trabalho. Porém, a diversificação dos conteúdos aprendidos é relativamente maior nesta empresa do que na LUME, na medida em que para além de saberes procedimentais é igualmente apontada a aprendizagem de saberes relacionais. Manifesta-se de novo a ausência da aprendizagem de conteúdos teóricos por via da actividade de trabalho.

Ainda em contraponto com a LUME, na HAME é relativamente menor o número de assalariados para quem a actividade de trabalho desenvolvida não lhes faculta qualquer tipo de processo de aprendizagem (4 – 13,3%), pertencendo estes maioritariamente ao domínio de tarefas da maquinação (3 – 75,0%)<sup>159</sup>. Justificam esta posição com o carácter repetitivo e rotineiro do trabalho (3 – 75,0% – trabalhadores) e igualmente com o ritmo que o

---

<sup>159</sup> Relembre-se que na LUME são 7 (23,3%) os trabalhadores para os quais a actividade de trabalho não proporciona oportunidades de aprendizagem, todos eles integrados no domínio de tarefas da montagem.

equipamento técnico lhes impõe, que os impede de se dedicarem à aprendizagem de outras actividades (2 – 50,0% – trabalhadores). Apesar da simplicidade do conteúdo do trabalho dos assalariados integrados no domínio de tarefas da montagem, apenas 1 denuncia a não aprendizagem pelo carácter repetitivo e rotineiro da actividade desenvolvida, para o que muito contribuem as práticas de rotatividade entre postos de trabalho.

### **7.2.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA POR VIA DAS PERTURBAÇÕES**

Referiu-se já a valorização da resolução das perturbações como modalidade de aprendizagem dos conhecimentos necessários ao desempenho laboral para cerca de metade dos assalariados da HAME (14 – 46,7%). Esta modalidade de aprendizagem sai ainda mais reforçada quando os trabalhadores são directamente questionados acerca das oportunidades de aprendizagem criadas a partir das perturbações. Com excepção de 1 trabalhador que considera não beneficiar de qualquer oportunidade de aprendizagem, dada a simplicidade do trabalho que exerce e a repetitividade das perturbações com que é confrontado, todos os outros encaram as perturbações surgidas na actividade de trabalho como uma situação formadora.

Deste modo, dos 29 (96,7%) trabalhadores para os quais as perturbações estão na origem de um processo de aprendizagem: 18 (62,1%) consideram ser através delas que aprendem as práticas de prevenção e de precaução face aos problemas, no sentido de aprenderem a evitar a sua repetição no futuro; 16 (55,2%) apontam para a aprendizagem de novas formas de fazer no sentido da melhoria contínua e do aperfeiçoamento constante dos processos de execução.

Tratam-se pois de formas de aprendizagem por via das perturbações que assumem uma orientação eminentemente prática (25 – 83,3% – trabalhadores). A orientação reflexiva da aprendizagem pelas perturbações é partilhada por 17 (56,6%) trabalhadores. Entre estes, 9 (31,0%) assalariados consideram que as perturbações os conduzem a pensar os problemas e a aprofundar os conhecimentos e 7 (24,1%) rotulam-nas como oportunidades de questionamento, reflexão e discussão com os colegas de trabalho. Apenas 3 (10,3%) indivíduos perspectivam as perturbações como oportunidade de desenvolvimento de raciocínios etiológicos. Sendo assim, é mais diminuto o número de trabalhadores que assume a resolução de perturbações como um momento de reflexão sobre a prática, orientado para a aquisição de saberes de carácter teórico ou procedimental.

Analisando as modalidades de aprendizagem por via das perturbações à luz dos domínios de tarefas de pertença dos trabalhadores, observa-se que a aprendizagem reflexiva é mais apontada pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (13 trabalhadores que representam 65,0% dos que pertencem a este domínio de tarefas); por sua vez, a aprendizagem pela prática é valorizada pelos trabalhadores de ambos os domínios de tarefas, respectivamente 18 (90,0%) do total de trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação e 7 (70,0%) do total dos do domínio de tarefas da montagem. Mais uma vez, a aprendizagem reflexiva é uma modalidade de aprendizagem privilegiada pelos trabalhadores cujas rotinas formativas, quer escolares, quer profissionais, são mais intensas.

Sintetizando, as modalidades de aprendizagem pelas perturbações a partir dos meios que a tornam possível (ou seja, enquanto oportunidade de “pôr em prática” ou enquanto oportunidade de reflexão) é nítido que a aprendizagem pela prática adquire preponderância (25 – 86,2% – trabalhadores) face à aprendizagem reflexiva (14 – 48,3% – trabalhadores), como aliás já tinha sido notório para a LUME. Em ambas as empresas, a primeira orientação da aprendizagem é apontada por mais de 3/4 dos trabalhadores, enquanto a segunda fica próxima dos 50%. Relembre-se ainda a este propósito que também, em ambas as empresas, a aprendizagem contínua pela actividade quotidiana de trabalho é um processo eminentemente prático, assumindo aqui a dimensão reflexiva ainda menos importância do que no domínio da aprendizagem por via das perturbações.

Ainda no domínio das oportunidades de aprendizagem criadas pelas perturbações, verifica-se que, por ocasião das mesmas, 25 (83,3%) trabalhadores da HAME são solicitados pelos colegas para auxiliarem a sua resolução, gerando-se, deste modo, uma potencial situação formativa pela partilha da perturbação, o que contrasta com a vivência desta situação na LUME, onde os trabalhadores têm indicações expressas para apenas recorrerem aos responsáveis directos de turno ou especialistas internos à unidade funcional. Paralelamente, são 13 (52,0%) os indivíduos que tendem a exercer explicitamente uma verdadeira atitude formativa de transmissão de saberes aos colegas e de ajuda na resolução do problema, enquanto 12 (48,0%) optam por práticas mais restritas, em que só auxiliam na resolução de perturbações. De qualquer forma, parece haver uma forte propensão para a partilha da resolução das perturbações em ambos os domínios de tarefas, o que resulta certamente do trabalho em equipa desenvolvido na empresa.

Cabe aqui uma referência aos modos de gerir e encarar os erros ou falhas, isto é, aos designados hiatos nos desempenhos na terminologia de Nevis, Dibella e Gould (1995), os quais constituem um factor capaz de facilitar a aprendizagem.

Os trabalhadores da HAME são na sua totalidade chamados à atenção, em conjunto com a sua equipa de trabalho, a propósito de erros ou falhas que ocorrem num determinado trabalho. Ninguém é punido por motivos comportamentais, o que é demonstrativo do ambiente de trabalho livre e saudável que tivemos oportunidade de vivenciar.

Entre as razões que os trabalhadores associam ao acto de chamada de atenção para com os erros e falhas cometidos, destacam-se os objectivos de alerta imediato para efeitos de correcção da perturbação, apontados por 27 (90,0%) trabalhadores, os objectivos de prevenção e de precaução para se evitarem problemas idênticos no futuro, salientados por 24 (80,0%) trabalhadores. Subjacente a estes objectivos, tanto mais que na HAME tendem a estar frequentemente associados um ao outro, está, como se referiu para o caso da LUME, uma situação formativa e respectivo processo de aprendizagem, no sentido em que a execução de práticas correctivas ou de práticas preventivas diminuem as hipóteses de ocorrência dos erros e falhas.

Porém, e apesar da semelhança enumerada, os modos de gestão dos erros e falhas são nitidamente diferenciados nas duas empresas. Na HAME, os erros e falhas são assumidos colectivamente pela equipa de trabalho. Na LUME, a gestão individualizada do erro cria um ambiente de repressão e opressão forte que recai sobre os trabalhadores. Não se excluem, no entanto, chamadas de atenção colectivas – estas acontecem nas unidades funcionais de montagem, sempre que se verifica a existência de maus desempenhos das unidades.

É de destacar nesta dimensão da aprendizagem o papel central assumido pela equipa de trabalho, pelas oportunidades do relacionamento interpessoal e pela responsabilização face aos erros e falhas, os quais são geridos colectivamente.

### **7.3. AS MUDANÇAS PROPÍCIAS AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM**

A análise das mudanças ocorridas no trabalho é realizada do ponto de vista da sua configuração, ou não, enquanto oportunidade de aprendizagem. Partindo deste pressuposto, são, desde logo, excluídos desta abordagem 7 (23,3%) trabalhadores da HAME que não consideram que o seu trabalho tivesse sido alvo de qualquer tipo de modificação nos últimos 2 anos.

Dos 23 (76,7%) assalariados que identificaram situações de mudança, as alterações no modo de funcionamento das unidades funcionais<sup>160</sup> e no tipo de organização do trabalho,

---

<sup>160</sup> V. nota de rodapé 143 do capítulo 6.



decorrentes, fundamentalmente, de alterações organizacionais, constituíram as mudanças mais enumeradas pelos indivíduos, respectivamente por 16 (69,6%) e 15 (65,2%). As alterações resultantes de mudanças tecnológicas foram consideradas apenas por 2 (8,7%) trabalhadores, sendo as resultantes das exigências do produto e do processo produtivo mais frequentes ao estarem na origem das modificações verificadas no trabalho de 10 (43,5%) trabalhadores.

Do ponto de vista dos saberes necessários para a adaptação às mudanças verificadas no trabalho, os trabalhadores repartem-se em dois pólos. De um lado, encontram-se 13 (56,5%) trabalhadores para os quais as mudanças não exigem novos saberes, decorrente da manutenção do conteúdo do trabalho (9 – 69,2% – trabalhadores) e do carácter funcional e organizativo da mudança (4 – 30,8% – trabalhadores), que apenas exige uma atitude de ajustamento, e não de ruptura, dos conhecimentos detidos. Do outro, estão 10 (43,5%) trabalhadores que referem a necessidade de adquirir novos conhecimentos para se adaptarem às modificações, designadamente técnicos (8 – 80,0% – trabalhadores) e de qualidade (3 – 30,0% – trabalhadores). Compreende-se que sejam estes 10 indivíduos que considerem a frequência de acções de formação necessária para poderem desenvolver os novos desempenhos laborais, acompanhamento formativo este que foi disponibilizado a 9 (90,0%) trabalhadores. A excepção verificou-se para 1 indivíduo que denunciou a ausência de oportunidades formativas e a consequente dificuldade em se adaptar, motivada por dificuldades de utilização dos equipamentos técnicos.

Do ponto de vista do impacto das mudanças no conteúdo do trabalho, as opiniões dos trabalhadores, presentes no quadro 7.32, manifestam-se no sentido de um aumento da responsabilidade que assumem sobre a actividade do trabalho, o que traduz um dos vectores do enriquecimento laboral. Tal não encontra correspondência nos vectores da complexidade, da diversidade e da autonomia/independência no trabalho em que, apesar de apresentarem melhorias para um número significativo de trabalhadores, é mais relevante a situação de reprodução.

Quadro 7.32

**Influência das mudanças no conteúdo do trabalho**

Conteúdo de trabalho	Complexidade		Diversidade		Independência /autonomia		Responsabilidade	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Enriquecimento</b>	8	34,8	9	39,1	11	47,8	16	69,6
<b>Manutenção</b>	15	65,2	13	56,5	12	52,2	7	30,4
<b>Empobrecimento</b>	0	-	1	4,3	0	-	0	-
<b>Total</b>	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Tudo ponderado, pode afirmar-se que as mudanças no trabalho tiveram repercussões positivas ao nível do conteúdo do trabalho para um número ainda significativo de trabalhadores nelas envolvidos, o que, associado à frequência de formação formal que ocasionaram, conduz a afirmar que se constituíram enquanto oportunidades de aprendizagem.

A única mudança de teor francamente negativo verificada foi a intensificação do ritmo de trabalho que, apesar de ser denunciada por 12 (52,2%) assalariados, nunca foi referida como factor pejorativo pelos mesmos.

A forte adesão registada por parte dos trabalhadores às mudanças verificadas no trabalho corrobora o carácter positivo com que na generalidade foram vividas. Comparando o desempenho laboral actual com o anterior às transformações, 18 (78,3%) trabalhadores sentem-se, na generalidade, satisfeitos com as mudanças. As razões enumeradas apontam para o facto de o trabalho ser actualmente realizado de forma mais organizada e disciplinada, o que, segundo os mesmos, tem reflexos na melhoria de resultados (8 – 34,8% – trabalhadores), bem como para o facto da actividade de trabalho se ter tornado mais interessante, diversificada e responsável (7 – 30,4% – trabalhadores) e ser alvo de um menor controlo e de uma menor pressão produtiva (4 – 17,4% – trabalhadores). Apenas 2 (8,7%) trabalhadores se sentem mais atraídos pelo trabalho executado na fase anterior às mudanças, na medida em que consideram que este se encontrava melhor organizado, enquanto 3 (13,0%) expressam vivenciar uma situação de indiferença, dado que a mudança não alterou substancialmente o trabalho desempenhado.

Ficam, desta forma, demonstradas as potencialidades dos processos de aprendizagem decorrentes das mudanças na HAME, o que contrasta com a situação encontrada na LUME, ainda que nesta também se manifeste, tal como na HAME, uma opinião positiva dos assalariados acerca das mesmas.

#### **7.4. UMA FORTE ORIENTAÇÃO PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS FACILITADORAS DA APRENDIZAGEM**

A forte orientação da HAME para as práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem é demonstrada quer pelo cálculo da escala das práticas organizacionais de aprendizagem<sup>161</sup>, quer através da análise individualizada de cada uma das práticas organizacionais de aprendizagem.

---

<sup>161</sup> V. nota de rodapé 144 do capítulo 6.

Constata-se, a partir da primeira abordagem sintetizada no quadro 7.35, uma forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem.

Quadro 7.33

**Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem**

	N.º	%
<b>Fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	1	3,3
<b>Orientação mediana para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	10	33,3
<b>Forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	19	63,3
<b>Total</b>	30	100,0

O significado desta forte propensão dos trabalhadores para o envolvimento em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem compreende-se melhor quando se desenvolve uma abordagem individualizada das diferentes dimensões destas práticas. A figura 7.6 permite constatar que a forte orientação para as práticas organizacionais de aprendizagem ganha forma a partir das dimensões da comunicação, da participação e da cooperação, sendo a orientação mediana resultado, sobretudo, das dimensões das rotinas de trabalho e da auto-reflexão.

Observem-se, na mesma figura, as dimensões da comunicação<sup>162</sup>, da participação<sup>163</sup>, bem como da cooperação<sup>164</sup>, – ainda que esta última em menor grau –, que apresentam as práticas organizacionais mais favoráveis à aprendizagem. Na primeira, são as práticas de diálogo directo entre trabalhadores ou entre estes e os seus responsáveis, a participação em reuniões e o acesso e utilização de informação e na segunda a partilha de sugestões e opiniões que, enquanto práticas generalizadas e frequentes, demonstram uma forte tendência para a comunicação e partilha da informação. Esta encontra a sua explicação na organização do trabalho em equipa que impõe a troca de informação e o diálogo como uma ferramenta de trabalho, bem como nos modelos de gestão flexíveis predominantes na empresa.

Ainda na figura 7.6, e no que concerne à cooperação entre trabalhadores e entre estes e os seus responsáveis, constata-se uma forte partilha dos problemas, na medida em que as práticas de discussão são comuns, ainda que mais frequentes entre trabalhadores pertencentes à mesma célula produtiva. Porém, o indicador relativo ao papel de auxílio e de intervenção técnica dos responsáveis é revelador, caso se postulasse uma abordagem metodológica de carácter unicamente quantitativo, de uma situação ambivalente e até mesmo de propensão

<sup>162</sup> V. nota de rodapé 148 do capítulo 6.

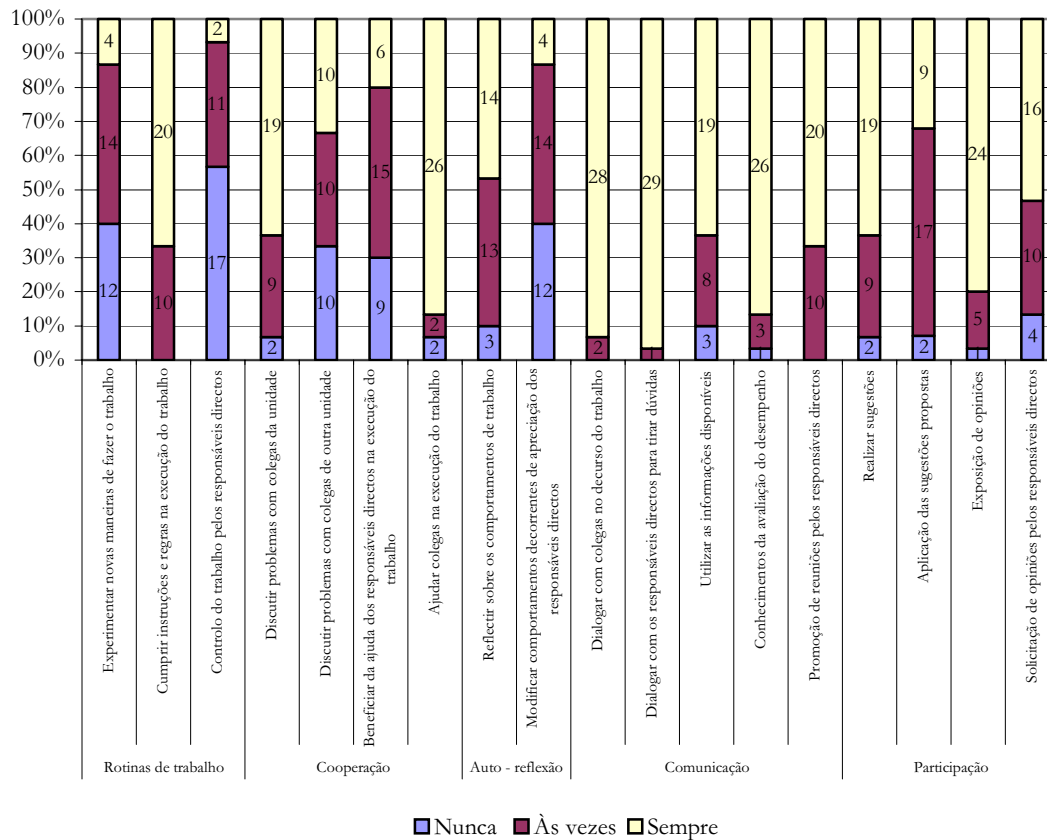
<sup>163</sup> V. nota de rodapé 152 do capítulo 6.

<sup>164</sup> V. nota de rodapé 149 do capítulo 6.

para o pólo da ausência de práticas organizacionais de aprendizagem. Ora, este indicador de entre-ajuda hierárquica menos forte do que as práticas de ajuda entre pares vem confirmar o carácter menos hierarquizado da estrutura organizacional da HAME, particularmente no domínio produtivo, bem como a tendência gestionária para se resolverem as questões autonomamente no seio das equipas operárias. Por outro lado, a complexidade do trabalho exercido explica que a influência dos responsáveis hierárquicos seja menor, na medida em que quem domina o conteúdo do trabalho são os operacionais que lidam diariamente com as dificuldades do desempenho laboral.

Figura 7.6

### Práticas organizacionais de aprendizagem



Na dimensão das rotinas de trabalho<sup>165</sup>, a interpretação dos resultados deve ser alvo de ponderação dadas as características do processo produtivo em causa. Este exige um cumprimento estrito dos procedimentos, mas também adaptações constantes, em que se

<sup>165</sup> V. nota de rodapé 145 do capítulo 6.

impõe a alguns trabalhadores a necessidade de encontrarem novos compromissos, nomeadamente em relação ao cumprimento e à aceitação de limites de tolerância no controlo dimensional das peças, bem como em relação às regras de afinação do equipamento técnico. Porém, estes ajustamentos têm igualmente um carácter normativo e não constituem necessariamente uma “nova maneira de fazer o trabalho”, nem excluem o “cumprimento de instruções e regras na execução” do mesmo. Ilustrativo da adaptação constante das normas produtivas são os apontamentos de produção elaborados pelos trabalhadores que manuseiam os tornos A<sup>166</sup>. Estes constituem o exemplo mais acabado da flexibilidade operacional exigida aos trabalhadores da HAME. Assim sendo, a análise desta dimensão das práticas organizacionais de aprendizagem só por si é pouco expressiva, devendo ser ponderada com os condicionalismos que envolvem o exercício das actividades de trabalho, marcados por uma elevada autonomia na tomada de decisões que pressupõe um contexto de flexibilidade de modos operatórios. A própria ausência ou a frequência pontual de controlo por parte dos responsáveis directos confirma a liberdade operacional e comportamental de que os trabalhadores dispõem (figura 7.6).

Finalmente, é na dimensão da auto-reflexão<sup>167</sup> que se manifestam os indicadores menos favoráveis às práticas de aprendizagem, o que confirma uma fraca tendência para a reflexividade, já constatada no domínio da abordagem da aprendizagem contínua<sup>168</sup> (figura 7.6). De facto, a reflexão sobre os comportamentos de trabalho apenas é praticada com frequência por, aproximadamente, metade dos trabalhadores. As mudanças comportamentais como resultado da apreciação realizada pelos superiores hierárquicos ou não se processam ou apenas acontecem pontualmente, o que se pode encontrar novamente associado quer à fraca reflexividade dos trabalhadores da HAME, quer à menor autoridade hierárquica existente no seio desta organização. Os responsáveis pelas unidades funcionais têm uma intervenção mais ténue, não somente no domínio técnico, porque quem domina e controla o processo de trabalho são os trabalhadores, mas fundamentalmente nos domínios comportamental e disciplinar onde gozam de grande liberdade de acção e de palavra, ao invés do que se verifica na LUME.

A este propósito, e para concluir, convém desde já fazer uma referência à comparação entre as duas empresas, as quais apresentam orientações diferenciadas, e mesmo opostas, face às práticas organizacionais de aprendizagem, mais propícias na HAME e menos na LUME.

---

<sup>166</sup> V. no anexo 8.O, a alínea c) que representa um exemplo de um apontamento de produção.

<sup>167</sup> V. nota de rodapé 147 do capítulo 6.

## **8. AUTO-CONCEITO, SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL – UMA PERSPECTIVA AVALIATIVA**

A abordagem auto-avaliativa tratada neste ponto resulta da reflexão que os trabalhadores desenvolveram acerca das competências e qualidades que mobilizam no desempenho laboral. Avaliam igualmente os níveis de satisfação, de reconhecimento e de identificação com a situação profissional.

### **8.1. AUTO-CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E QUALIDADES PROFISSIONAIS**

Vale a pena referir de novo que a análise do auto-conceito incide sobre três dimensões avaliativas relativas aos desempenhos laborais, à atribuição de capacidades e ao controlo exercido sobre o trabalho.

Centre-se a atenção na dimensão de avaliação que incide sobre os desempenhos laborais, em primeiro lugar sobre a relação entre os saberes detidos e as funções laborais exercidas, para depois se analisar a avaliação que os trabalhadores fazem acerca da sua preparação para o exercício de outras actividades de trabalho.

Os trabalhadores da HAME avaliam de forma favorável a relação entre saberes detidos/funções exercidas ao considerarem que esta se pauta maioritariamente por uma adequação dos saberes à actividade de trabalho exercida (22 – 73,3% – trabalhadores). A referida adequação é atribuída por 15 (68,2%) trabalhadores aos processos de aprendizagem, fundamentalmente decorrentes da frequência de cursos de formação (10 – 45,5% – trabalhadores), mas também, ainda que com uma importância muito inferior, à formação informal nos postos de trabalho (5 – 22,7%). Acresce a estas justificações uma outra que aponta para o desempenho laboral eficaz como motivo da adequação entre saberes e funções desenvolvidas, apontada por 8 (36,4%) trabalhadores.

Dos 8 (26,7%) trabalhadores que consideram que os saberes que possuem estão desadequados às suas funções laborais, 7 (87,5%) afirmam deter saberes superiores aos necessários para as funções desenvolvidas, avaliando negativamente a relação em análise.

---

<sup>168</sup> Cf. ponto 7.2 deste capítulo.

No que se refere à auto-avaliação que os trabalhadores da HAME fazem acerca da sua preparação para o desempenho potencial de outras funções, esta assume uma expressão ainda mais favorável. Com excepção de 1 trabalhador, os restantes (29 – 96,7% – trabalhadores) sentem-se preparados para exercer outras funções. Destaque-se que destes, 16 (55,2%) revêem-se a ocupar qualquer posto de trabalho desde que sejam acompanhados de formação e 5 (17,2%) indicam o(s) posto(s) de trabalho específico(s) onde gostariam de desenvolver a sua actividade. Estes últimos são apontados particularmente por trabalhadores do sexo feminino pertencentes ao domínio de tarefas da montagem e estão associados a expectativas de ascensão para funções de nível superior.

A atribuição das competências no que se refere às capacidades que os trabalhadores mais valorizam no seu desempenho laboral e ao modo como lidam com os imprevistos constituem a segunda dimensão avaliativa em análise.

A avaliação que os trabalhadores da HAME realizam acerca das capacidades que necessitam para o desenvolvimento da sua actividade de trabalho<sup>169</sup>, sintetizada na figura 7.7, destaca a importância assumida pelas capacidades de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa. Estas são seleccionadas por 13 (43,3%) assalariados como sendo as capacidades que assumem prioridade no seu desempenho. Igualmente decisivas são as capacidades de resolução de problemas – destacada por 9 (30,0%) trabalhadores como sendo a segunda mais importante e por 7 (23,3%) como a terceira capacidade prioritária para o desenrolar do trabalho – e de interpretação e de raciocínio – seleccionada por 6 (20,0%) trabalhadores como a quarta prioridade em termos das capacidades necessárias ao desempenho laboral.

Assumem ainda relevância as capacidades para trabalhar com autonomia e iniciativa, bem como as capacidades de organização, de aprendizagem e de lidar com situações novas (figura 7.7).

As capacidades valorizadas pelos trabalhadores da HAME apontam para uma integração num sistema de trabalho de pendor antropocêntrico em que se procura conferir aos trabalhadores a regulação superior das actividades de trabalho, deixando para os meios técnicos as funções rotineiras. O trabalho em equipa e a necessidade de diálogo e de interacção com os outros para efeitos de coordenação e organização de trabalho orientam-se no mesmo sentido, tirando partido das necessidades de afiliação, de pertença e de comunhão dos seres humanos (figura 7.7).

---

<sup>169</sup> V. nota de rodapé 153 do capítulo 6.

Figura 7.7

### Capacidades necessárias ao desempenho laboral



Paralelamente, fomenta-se a autonomia e a responsabilidade operacional por um lado, e a reflexividade e a criatividade por outro, (dentro dos condicionalismos impostos pelos sistemas de produção industriais<sup>170</sup>), ou seja, os assalariados põem, na generalidade, em uso capacidades criadoras de valor que caracterizam intrinsecamente o homem. Veja-se a menor importância assumida pelas capacidades de obediência e disciplina, de trabalhar isolado ou de executar tarefas simples e repetitivas. Repare-se ainda na importância assumida por capacidades que se definem, não apenas ao nível técnico, mas, particularmente, no domínio comportamental, o que se encontra novamente associado aos modos de organização do trabalho (figura 7.7). Se do ponto de vista da natureza das actividades de trabalho, estas são cognitivamente mais empobrecedoras no seio do domínio de tarefas da montagem ao exigirem particularmente acções não acompanhadas pela cognição<sup>171</sup>, por contraposição ao da maquinação, onde as acções acompanhadas e mesmo dominadas pela cognição tendem a ser

<sup>170</sup> Repare-se que o exercício destas capacidades é distinto quando se exercem no seio de sistemas de produção industriais ou no seio de sistemas de produção intelectual. É a natureza das actividades de trabalho que é distinta: no primeiro é predominantemente de carácter manual e no segundo de carácter mental.

<sup>171</sup> Cf. ponto 2 do capítulo 8.



mais frequentes<sup>172</sup>, os modos de organização de trabalho adoptados na HAME compensam de algum modo esta diferenciação, apelando a características comportamentais idênticas em ambos os domínios de tarefas. A valorização destacada das capacidades de cooperação, coordenação e trabalho em equipa é ilustrativa do que se acaba de referir.

A avaliação que os trabalhadores da HAME fazem acerca das suas capacidades para lidarem com imprevistos constitui o segundo indicador da dimensão analítica que incide sobre a atribuição das competências. Trata-se de uma auto-avaliação favorável, demonstrada pela ausência de trabalhadores que se declaram incapazes de resolver situações inesperadas. Manifestam uma capacidade de resolução relativamente alargada ao verificar-se que, para além dos 7 (23%) trabalhadores que resolvem na sua totalidade as situações inesperadas, 11 (36,7%) indivíduos consideram-se capazes de resolver a maioria dos problemas, ainda que para o efeito tenham de mobilizar esforços complementares. São 12 (40,0%) os trabalhadores que devido aos seus conhecimentos afirmam sentir alguma insegurança nesta actividade e algum insucesso na resolução. De qualquer modo, está-se, mais uma vez, face a uma avaliação positiva de um tipo de capacidade valorizada no seio dos sistemas de trabalho antropocêntricos.

Finalmente, a última dimensão avaliativa recai sobre o controlo exercido pelos trabalhadores que resulta da apreciação acerca do grau de autonomia/independência e de responsabilidade que os trabalhadores dispõem no seu trabalho.

Relativamente ao primeiro indicador, revela-se uma auto-avaliação positiva quando se verifica que apenas 1 (3,3%) trabalhador dispõe de fraca autonomia/independência no seu exercício laboral e que 10 (33,3%) afirmam desenvolver o seu trabalho com total autonomia/independência ao tomarem todas as decisões acerca do mesmo e ao assumirem a responsabilidade total sobre ele. No entanto, a grande maioria dos trabalhadores considera dispor apenas de alguma independência no seu trabalho visto somente tomar algumas decisões, sendo que parte delas se encontram fora do seu controlo.

No que se refere ao segundo indicador, a totalidade dos assalariados da HAME sente-se responsável pelos resultados do seu trabalho. Recorre fundamentalmente a explicações auto-centradas no ego (22 – 73,3% – trabalhadores), como justificação desta atitude; porém, na sua origem encontram-se motivações diferenciadas. Uns referem-se à responsabilidade individual como um tipo de recompensa ou uma gratificação pelo seu desempenho (14 – 46,7% – trabalhadores) – afirmam que não apreciam errar ou estar na origem de problemas, desenvolvendo, por isso, as suas actividades de forma atenta e o mais conscientemente

---

<sup>172</sup> Cf. ponto 2 do capítulo 8.

possível, no sentido de garantirem um desempenho correcto e eficaz. A certeza de um desempenho correcto e eficaz é um motivo de regozijo e de brio profissional que é associado pelos trabalhadores à sua responsabilidade individual. Outros fazem da responsabilidade no seu desempenho um ponto de honra e de orgulho individual (13 – 43,3% – trabalhadores), tendendo a considerar a responsabilidade na esfera laboral como uma inerência ou extensão da responsabilidade cívica em geral, argumentando do seu exercício noutras dimensões da vida social.

A responsabilidade centrada no profissionalismo, isto é, encarada como uma obrigação ou dever profissional é referida também por um número significativo de trabalhadores (12 – 40,0%), sendo inferior os que a centram nos desempenhos da empresa, salientando os seus contributos individuais para a qualidade do produto e resultados produtivos da empresa (10 – 33,3% – trabalhadores). Destaca-se novamente pela negativa, dada a ausência de justificações nesse sentido, a responsabilidade individual centrada no saber.

## **8.2. SATISFAÇÃO, RECONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO**

### **8.2.1. SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO TENDENCIALMENTE POSITIVOS**

Os níveis de satisfação e reconhecimento globais dos trabalhadores da HAME revelam tendências positivas, ainda que francamente favoráveis no que se refere ao primeiro e menos abonatórias relativamente ao segundo.

Com efeito, os níveis de satisfação global<sup>173</sup> são elevados. Apenas 1 trabalhador se manifesta insatisfeito, sendo que se sentem, maioritariamente, francamente satisfeitos com o emprego (17 – 56,7% – trabalhadores) ou satisfeitos (12 – 40,0% – trabalhadores). Analisando os níveis de satisfação global à luz dos domínios de tarefas em que os trabalhadores estão integrados, verifica-se que os altos níveis de satisfação são mais frequentes entre os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinaria (14 – 82,4%), enquanto o sentimento de satisfação é partilhado pelos trabalhadores com actividade no domínio de tarefas da montagem (7 – 58,3%)<sup>174</sup>.

Menos favorável é a análise do reconhecimento global<sup>175</sup>, em relação ao qual 10 (40,0%) trabalhadores manifestam sentimentos de incerteza e 4 (13,3%) declaram mesmo a ausência de

---

<sup>173</sup> V. nota de rodapé 154 do capítulo 6.

<sup>174</sup> Representam 70% no total dos 10 trabalhadores pertencentes a este domínio de tarefas.

reconhecimento. A incerteza de reconhecimento é o sentimento mais experienciado pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (8 – 80,0%), enquanto que a ausência de reconhecimento paira, maioritariamente, entre os trabalhadores do da montagem (3 – 75,0%). Todavia, o sentimento de justiça e reconhecimento continua a imperar para 16 (53,3%) trabalhadores, 11 (68,8%) dos quais a desenvolverem funções no domínio de tarefas da maquinação.

Conclui-se da análise dos níveis de satisfação e reconhecimento global que estes são sempre vivenciados de forma mais vantajosa pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação do que entre os do da montagem, regularidade esta que não se encontrou na LUME, nomeadamente porque tendem a manifestar-se com maior intensidade negativa, independentemente do domínio de tarefas de pertença.

Importa agora proceder à análise individualizada de cada um dos factores que estão na origem destes resultados, de forma a compreender a configuração interna assumida pelos níveis de satisfação e de reconhecimento.

Observe-se como os trabalhadores avaliam os diversos factores de satisfação/insatisfação extrínsecos representados na figura 7.8, que revela uma tendência acentuada para a satisfação. Atente-se, em primeiro lugar, nos factores mais controversos, alvo de maior insatisfação.

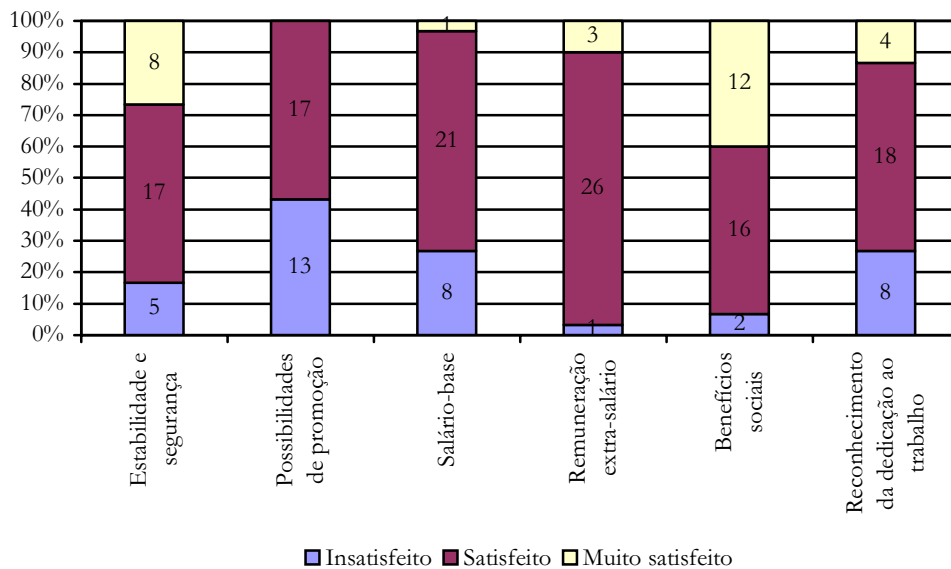
Com efeito, apesar da maioria dos assalariados se sentirem satisfeitos com as possibilidades de promoção que a empresa lhes proporciona, este é o domínio em que um maior número de trabalhadores se sentem insatisfeitos, para além de nenhum se manifestar muito satisfeito em relação às mesmas (figura 7.8). Com efeito, os primeiros opinam sentir-se a progredir na empresa (17 – 56,7%), enquanto os segundos afirmam maioritariamente não estar a evoluir na empresa (11 – 36,7% – trabalhadores) ou apresentam dúvidas acerca da sua progressão (2 – 6,7% – trabalhadores).

Esta apreciação de pendor mais negativista é corroborada quando se verifica que o maior sentimento de injustiça no seio da HAME se manifesta em relação à carreira (comparativamente com o salário-base e com o tratamento que lhes é dado pelos responsáveis directos). Isto é, 13 (43,3%) assalariados consideram que a sua carreira é unicamente realizada em função das necessidades da empresa. Apesar de tudo, 17 (56,7%) trabalhadores rotulam a sua evolução profissional de justa, visto que acompanha a experiência profissional (8 – 26,7%), e reconhece a dedicação à empresa (9 – 30,0%) (figura 7.8).

---

<sup>175</sup> V. nota de rodapé 156 do capítulo 6.

Figura 7.8

**Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos<sup>176</sup>**

O capítulo das remunerações é francamente mais satisfatório para os trabalhadores da HAME. A maioria dos trabalhadores sente-se satisfeita com o seu salário base, com as suas remunerações extra-salário e com os benefícios sociais. É a propósito dos benefícios sociais que se registam os maiores níveis de satisfação. Por sua vez, os maiores níveis de insatisfação são manifestos face ao salário-base (figura 7.8).

Também o reconhecimento da justiça salarial é preponderante. Com efeito, 20 (66,7%) indivíduos consideram que o salário auferido na HAME corresponde ao verdadeiro valor da sua actividade profissional. Porém, 10 (33,4%) trabalhadores sentem que os seus salários são injustos, quer porque não remuneram o trabalho desenvolvido (5 – 16,7%), quer porque existem colegas de trabalho que desenvolvem a mesma actividade de trabalho e auferem salários superiores (5 – 16,7%).

O reconhecimento da dedicação ao trabalho por parte da empresa é avaliado de forma idêntica ao salário-base, com cerca de ¼ dos trabalhadores a manifestarem-se insatisfeitos com

<sup>176</sup> Nos factores de satisfação/insatisfação extrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter instrumental associados a uma dimensão materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é um meio e não um fim em si mesmo, isto é, um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

o reconhecimento que a HAME lhes confere. De qualquer modo, a maioria dos trabalhadores sente-se satisfeita com o reconhecimento de que são alvo por parte da empresa (figura 7.8).

Semelhante a esta apreciação é a opinião dos trabalhadores acerca do tratamento que lhes é dado por parte dos superiores hierárquicos que, como se pode observar no quadro 7.36, é satisfatório para 18 (69%) trabalhadores<sup>177</sup>. O quadro mostra ainda a existência de uma relação entre este e a influência exercida pelos responsáveis directos sobre o desempenho dos trabalhadores. De facto, todos os trabalhadores que consideram que os responsáveis reconhecem o seu trabalho manifestam uma influência favorável do mesmo sobre o seu desempenho profissional. Contudo, o não reconhecimento dos responsáveis directos não é uma condição necessária para uma influência nefasta sobre o desempenho dos subordinados. Verifica-se que os assalariados que denunciam que os responsáveis adoptam estratégias economicistas ao atenderem unicamente aos resultados produtivos da unidade funcional que lideram, se reportam, quase equitativamente, entre os que se manifestam indiferentes face à influência daqueles nos seus desempenhos laborais, e os que mesmo assim consideram a influência do responsável directo favorável. Aliás, apenas se regista uma resposta negativa relativamente à influência dos superiores no desempenho, o que mostra o poder das políticas globais da empresa não negativamente afectadas por traços particulares dos modelos de gestão directa.

Quadro 7.34

**Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional**

Influência do responsável directo no desempenho profissional	Opinião face aos responsáveis directos					
	Os responsáveis directos reconhecem o trabalho que faço		Os responsáveis directos tratam todos os trabalhadores da mesma maneira		Os responsáveis directos só se interessam pelos resultados da unidade funcional	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Influência desfavorável	0	-	0	-	1	8,3
Não tem qualquer influência	0	-	1	50,0	5	41,7
Influência favorável	16	100,0	1	50,0	6	50,0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>

Retomando a leitura da figura 7.36 e os factores de satisfação/insatisfação extrínsecos, observa-se que os trabalhadores se sentem maioritariamente satisfeitos ou muito satisfeitos no

<sup>177</sup> Considera-se o reconhecimento do trabalho e a igualdade de tratamento como indicadores de um tratamento satisfatório por parte dos responsáveis directos.

que diz respeito à estabilidade e segurança no emprego. E apesar de esta ser uma das maiores preocupações profissionais, ao ser referida como tal por 10 (33,3%) trabalhadores, não constitui um factor de insatisfação importante.

Finalmente, a maior parte dos trabalhadores sente-se satisfeitos com o seu horário de trabalho (21 – 70,0% – trabalhadores). As razões apontadas são, por um lado, a possibilidade de tratar diariamente das tarefas domésticas e de guardar os descendentes (11 – 52,4% – trabalhadores) e, por outro, a possibilidade de dedicação a actividades profissionais secundárias (8 – 38,1% – trabalhadores) que, como oportunamente se referiu<sup>178</sup>, adquirem uma importância significativa nas trajectórias destes assalariados. É significativo, porém, o número de trabalhadores (9 – 30,0%) insatisfeitos com o horário de trabalho por motivos decorrentes da desregulação da vida social e orgânica que os horários por turnos rotativos no domínio de tarefas da maquinação impõem.

Saliente-se que na dimensão extrínseca da satisfação/insatisfação, os trabalhadores da HAME revelam maiores níveis de satisfação, com excepção da dimensão da carreira, onde a insatisfação é mais nítida.

Observe-se agora a figura 7.9 que representa a dimensão intrínseca da satisfação/insatisfação<sup>179</sup>.

No seio da dimensão intrínseca da satisfação é a variedade do trabalho executado que congrega maiores níveis de insatisfação, apesar de continuar a prevalecer uma tendência de avaliação positiva para mais de metade dos trabalhadores da HAME que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com a diversidade das suas funções. Continuando a explorar as tendências desfavoráveis, surge, em segundo lugar, a apreciação das possibilidades de aprendizagem. Porém, mantém-se o predomínio dos níveis de satisfação.

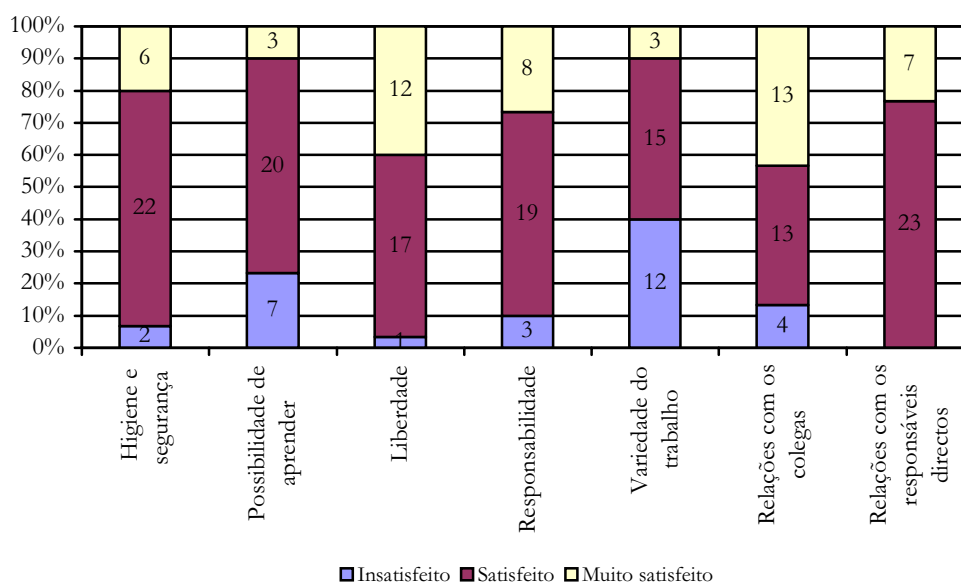
Figura 7.9

### **Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos**

---

<sup>178</sup> Cf. ponto 5.4 deste capítulo.

<sup>179</sup> Nos factores de satisfação/insatisfação intrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter expressivo associados a uma dimensão pós-materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é considerado como algo gratificante em si mesmo, na perspectiva de realização pessoal e profissional decorrente do seu conteúdo, o qual se concretiza na detenção de autonomia e responsabilidade. O domínio relacional do trabalho foi integrado nesta dimensão, tal como propõe Jesuíno (1993), por ser considerado como um elemento fundamental de realização pessoal ao estar intimamente imbricado com o sentido que a actividade laboral assume para os sujeitos. (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996: 26).



Para os restantes factores de satisfação/insatisfação representados na figura 7.9, ganha um relevo esmagador a avaliação positiva. Esta é particularmente favorável nos domínios da liberdade detida na execução do trabalho, na higiene e segurança, na responsabilidade e nas relações com os colegas. As relações com os responsáveis hierárquicos não são alvo de qualquer sentimento de insatisfação, o que permite corroborar o bom relacionamento interpessoal existente no seio da HAME.

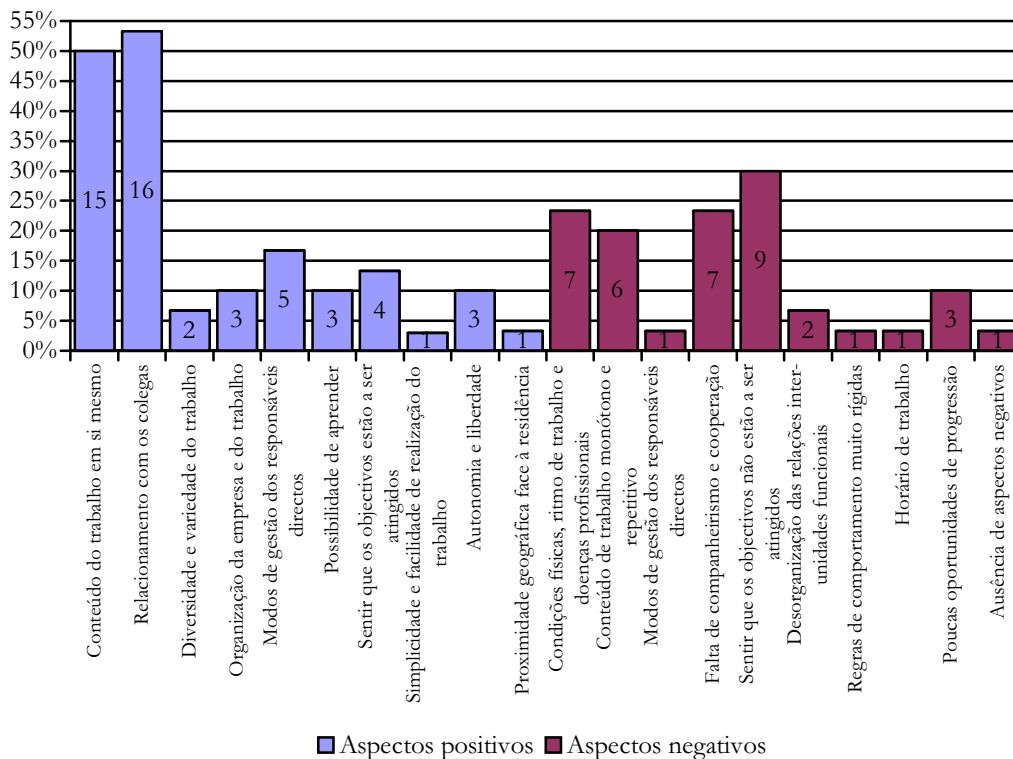
Aprofundou-se a abordagem da satisfação/insatisfação no trabalho pela análise dos aspectos positivos e negativos da vivência laboral, sintetizados na figura 7.10.

Entre os aspectos positivos adquirem relevo novamente as relações interpessoais, consubstanciadas no relacionamento entre colegas de trabalho, e o próprio conteúdo do trabalho. Saliente-se que os modos de gestão dos responsáveis directos são também considerados como um dos aspectos positivos, ao contrário do que acontece no caso da LUME, onde estes são relevados como aspecto negativo.

O não cumprimento dos objectivos fixados é salientado como aspecto negativo (figura 7.10). Este adquire tanto mais pertinência quando a situação inversa é também apontada como um aspecto positivo da vivência laboral. Ambas as valorizações apontam para um elevado envolvimento dos trabalhadores no cumprimento dos resultados produtivos. Relacionado com a preocupação com os resultados produtivos, outro importante aspecto negativo apontado refere-se à falta de companheirismo e de cooperação, o que indicia a existência de disfuncionamentos no seio das equipas de trabalho.

Figura 7.10

## Aspectos positivos e negativos da vivência laboral



Finalmente merece relevo a negatividade atribuída às condições físicas, ritmo de trabalho e às doenças profissionais (figura 7.10). Apesar da sua denúncia por 7 (23,3%) trabalhadores, a sua importância dilui-se quando a maior parte dos assalariados se mostra satisfeito ou muito satisfeito com a higiene e segurança da fábrica (figura 7.9). Com efeito, apenas 6 (20,0%) trabalhadores sofreram acidentes de trabalho – particularmente, pequenos ferimentos (3 – 50,0%) e acidentes musculares, com algum impedimento físico (3 – 50,0%) – e 4 (13,3%) sofrem de doenças profissionais, designadamente desgaste devido à repetitividade dos gestos e postura (2 – 50,0%). Face a um trabalho que na generalidade é apreciado pelos trabalhadores, a higiene, saúde e segurança apesar de satisfatória é uma das dimensões mais desfavoráveis, quer devido a todos os constrangimentos físicos que a actividade fabril impõe (nomeadamente, o ruído ou a exposição a poeiras), quer por se tratar, em pelo menos alguns casos, particularmente para os trabalhadores dos turnos A, de um trabalho, comparativamente a outros, mais pesado e cansativo.

Para além dos aspectos negativos do trabalho, interessava saber em que consistiam as principais preocupações dos trabalhadores. Como foi já referenciado, centram-se no temor do



desemprego por causa da instabilidade contratual (10 – 33,3%), preocupação esta mais acentuada entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (6 – 60,0%). A esta acrescentam-se preocupações ao nível da instabilidade e da dependência da empresa, referidas por 8 (26,7%) trabalhadores, os quais têm igualmente subjacente o receio de situações de incerteza. É ainda de relevar o facto de 9 (30,0%) trabalhadores afirmarem não sentir qualquer tipo de preocupação profissional, situação relativamente mais favorável do que a vivida na LUME, onde, no entanto, os assalariados manifestam o mesmo tipo de preocupações.

### **8.2.2. REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO: A EMPRESA E O TRABALHO**

A partir da análise do score global de identificação<sup>180</sup> calculado com base nos três referenciais identitários em causa – empresa, célula e trabalho –, verifica-se uma incidência maioritária de trabalhadores 17 (56,7%) com um forte score de identificação. Todavia, é significativo o número de trabalhadores que manifesta um nível de identificação moderado (8 – 26,7%) e mesmo o número dos que manifestam uma fraca identificação (5 – 16,7%).

A observação das figuras 7.11, 7.12, e 7.13 mostra a importância da empresa e do trabalho como principais referenciais identitários.

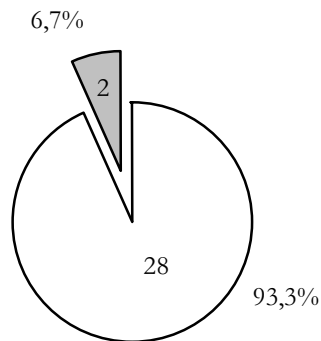
A empresa é, na HAME, um importante referencial identitário – é comum a todos os assalariados a identificação com a empresa (figura 7.13).

As células que compõem as unidades funcionais constituem-se um relevante referencial identitário, todavia de menor importância na medida em que alguns trabalhadores não conferem qualquer valor a esta identificação (figura 7.12).

---

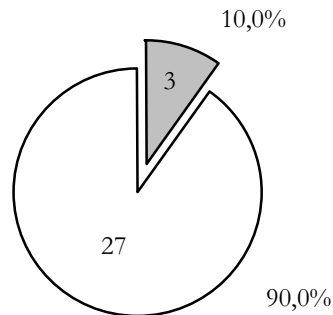
<sup>180</sup><sub>180</sub> V. nota de rodapé 160 do capítulo 6.

Figura 7.11  
Sentimentos face ao trabalho



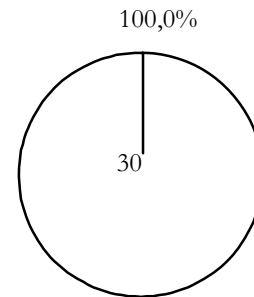
- Tem orgulho e gosta do trabalho que faz
- O trabalho é a experiência mais satisfatória da vida

Figura 7.12  
Identificação face à célula



- Pertence a esta unidade funcional, mas isso não tem importância
- Pertence a esta unidade funcional e isso é importante

Figura 7.13  
Identificação face à empresa



- Pertence a esta empresa e isso é importante

Assim sendo, compreende-se que a maior parte dos trabalhadores (18 – 60,0%) assuma o projecto de continuar a trabalhar na empresa, sendo diminuto o número daqueles que a abandonarão logo que seja oportuno (4 – 13,3%). Salienta-se, porém, que, apesar da forte identificação com a empresa, existem 8 (26,7%) trabalhadores que condicionam o seu projecto de permanência na empresa a uma promoção profissional interna. Esta condicionante é indicativa de que os trabalhadores admitem esta possibilidade, isto é, consideram que a empresa possui condições para lhes poder satisfazer as expectativas. Tal situação contrasta com a atitude dos trabalhadores da LUME onde esta hipótese nem sequer é considerada, porque se reconhece a impossibilidade de concretização, o que se traduz num desencorajamento forte das aspirações dos trabalhadores.

O trabalho é também uma fonte de identidade importante. É central para a maior parte dos assalariados, que aprecia e se orgulha do trabalho que desenvolve, e extremamente importante para um número restrito que o considera a experiência mais satisfatória da sua vida (figura 7.11).

Ponderados os três referenciais identitários em análise, conclui-se da ausência de identificação negativa na HAME, ainda que o trabalho e a empresa sejam valorizados enquanto tal, em detrimento da célula produtiva de pertença face à qual 3 (10%) trabalhadores se mostram indiferentes. Este posicionamento contrasta com a presença de uma identificação negativa ou indiferente, mais intensamente referida pelos trabalhadores da LUME.

Ainda em confronto com a LUME, destaca-se o papel das células produtivas enquanto referenciais de identificação. Ou seja, são unidades centrais ao funcionamento da empresa do ponto de vista organizacional e gestor, porém não se sobrepõem a ela, muito pelo contrário, canalizam todas as suas forças em benefício da empresa, contribuindo decisivamente para a identificação dos trabalhadores com a mesma. As células produtivas são unicamente um espaço gestor que permite pôr em prática os instrumentos e os meios usados para se atingir os fins últimos da empresa.

É a identificação com o trabalho que funciona, paralelamente, como o vector essencial de integração na empresa, a qual é promovida pela socialização intensa que se desenvolve no seio das células produtivas. As trocas, interacções e interdependências profissionais no seio da equipa de trabalho constituem a base de socialização da empresa, alicerçadas numa consciência profissional intensa que é reflexo da forte responsabilidade com que o trabalho é desenvolvido, em condições de liberdade e autonomia laboral. A actividade de trabalho de cada um exercida em situação de forte interdependência contempla uma dimensão colectiva que está na base da comunidade profissional, contribuindo para a criação de uma identidade de rede, na perspectiva de Dubar (1991), bem como para a consolidação das dinâmicas do modelo profissional, nas palavras de Francfort et al. (1995).

