
Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis.

Maria Amélia Marques¹

Partindo do pressuposto que a flexibilidade organizacional, e as vantagens competitivas obtidas, dependem essencialmente das opções estratégicas das organizações e particularmente da forma como estas as articulam com o conjunto de práticas de gestão de recursos humano, a presente comunicação pretende analisar, através de um estudo de caso numa empresa do subsector de fabrico de veículos automóveis o grau de congruência e de integração das práticas de gestão de recursos humanos e os impactos das mesmas na qualificação/desqualificação dos recursos humanos, entendido este consensualmente como factor-chave da competitividade.

1. Breve evolução das práticas de gestão de recursos humanos

O crescente interesse pela problemática da gestão de recursos humanos (GRH), e em particular a necessidade de conceptualizar modelos que sistematizem as práticas de GRH, deve-se globalmente a três ordens de razões (Tyson, 1995, Cit in Neves, 2002): uma primeira, de natureza social, resultante do facto da GRH enquanto gestão do emprego ser determinante para o funcionamento da sociedade; uma segunda, de natureza política, relacionada com a forma como as relações de poder inerentes ao trabalho e ao emprego, bem como as relações entre trabalho e recompensas, terem fortes impactos nos problemas sociais; e, uma terceira, de natureza cultural, que se prende com o facto da GRH ter como principal contributo assegurar, no contexto organizacional, o exercício da autoridade, a definição dos papéis e a partilha de valores e objectivos comuns, entre outros.

Genericamente, os modelos normativos de GRH podem ser classificados de “hard” e “soft” (Storey, Cit in Caetano e Tavares, 1998), designando, em sentido lato, o “hard” a integração estratégica da GRH na gestão de linha e o “soft” uma GRH focalizada essencialmente no desenvolvimento do potencial humano. Decorrente disto a abordagem “hard” enfatizaria, *à priori*, uma conceptualização da GRH como um custo em oposição à abordagem “soft” que a encararia como um investimento, que pressuporiam, de acordo com o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988), duas culturas organizacionais diferentes, a de sistemas abertos e a dos objectivos racionais. No entanto, para Legge (Caetano e Tavares, 1998; Neves, 2002) estes modelos não são necessariamente incompatíveis, exibindo mais semelhanças do que diferenças, como sejam a necessidade de integrar a GRH na estratégia organizacional e o desenvolvimento do potencial humano.

A evolução da designação da função e do tipo de actividades que a compõem são indicadores da crescente importância do factor humano nas organizações que se confrontam com envolventes cada vez mais dinâmicas, que exigem das organizações uma maior flexibilidade conjugando sobretudo as potencialidades dos RH com as novas tecnologias de informação (Cfr. Kovács, 2002). A maioria dos autores divide esta evolução em três grandes períodos (Brandão e Parente, 1998): o da Administração de Pessoal (fim do século XIX até aos anos 50/60); o da Gestão de Pessoal (início nos anos 60 até aos anos 80; e o da Gestão de Recursos Humanos (que tem início nos anos 80). O período da Administração de Pessoal, que engloba as três primeiras fases, designadas por Bessyre des Horts (1987) como “d direcção de pessoal”, “d direcção das relações sociais” e “d direcção das relações humanas”, caracteriza-se, em termos gerais, pela incidência: no controlo da disciplina no trabalho; no respeito pela legislação; nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e nas questões da motivação e

¹ amarques@esce.ips.pt

satisfação associadas à gestão das remunerações, da formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções. No segundo período, o da Gestão de Pessoal, correspondente à quarta fase designada por Bessyre des Horts de “d direcção de pessoal”, a função assume uma visão mais generalista e as actividades incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas numa lógica de minimização de custos, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da duração do trabalho e do desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, equiparando esta função às outras funções da gestão no seio da organização.

A Gestão de Recursos Humanos, correspondente ao terceiro período da evolução da função e às quinta e sexta fases, designadas por Bessyre des Horts (1987), como as fases de “d direcção de gestão de recursos humanos” e de “d direcção do desenvolvimento social”, centra-se, por um lado, numa visão estratégica da GRH e da sua integração na estratégia de gestão global da organização e, por outro, no desenvolvimento do factor humano enquanto factor de competitividade. Sublinhando-se, aqui, as ambiguidades entre a uma GRH “hard” e “soft”. Esta preocupação com a GRH não pode ser dissociada dos estudos que revelam uma correlação entre o desempenho organizacional e as práticas de GRH (Passos et al., 1999), mais precisamente com o sistema de práticas de recursos humanos e não com uma ou outra prática em particular (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Lado e Wilson, 1994), enfatizando a importância do compromisso e do envolvimento (Walton, 1985; Lawler, 1992; Cotton, 1993) e das atitudes do trabalhador para com o trabalho e a organização (Meyer e Allen, 1997).

A evolução da função em Portugal está muito associada à persistência dos modelos tradicionais de gestão e em particular de organização do trabalho, verificando-se o predomínio de uma configuração administrativa da gestão de pessoal (Cfr. Brandão e Parente, 1998). Estudos empíricos revelam que, mesmo perante envolventes dinâmicas, cerca de 30% das empresas não introduziram qualquer alteração nas práticas de GRH o que contrasta significativamente com as dinâmicas de mudança na orientação estratégica em que apenas 9% das empresas não implementou qualquer tipo de mudança, “(...)o que nos induz, desde logo, a afirmar uma subalternização da função RH face a outras funções da empresa” (Parente et al., 2001:2).

Acrescenta-se a isso uma diferença significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos que as empresas afirmam introduzir e os impactos destas práticas nas empresas. Exemplo disso, é o elevado número de empresas que diz ter realizado mudanças ao nível da higiene e segurança no trabalho, eventualmente motivadas pelas imposições legislativas, comparado com o número restrito de actividades desenvolvidas nesta área. O mesmo se verifica com as práticas introduzidas que são orientadas para o desenvolvimento de qualificações/competências, como o recrutamento e selecção e as políticas de formação profissional, bem como a divulgação de informação (comunicação). Os impactos das mudanças nas políticas de promoção têm sido muito reduzidos, o que significa que a evolução profissional não é considerada uma prioridade (Parente, 2001). A redução nos efectivos parece constituir-se como a única excepção no que concerne as diferenças entre a introdução de práticas de gestão de recursos humanos e os impactos nas empresas (Parente et al., 2001).

2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do sector da Metalurgia e Metalomecânica – subsector da fabricação de veículos automóveis

Integrado no âmbito de um estudo sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas portuguesas em contextos de modernização tecnológica, o presente trabalho tem como objecto de estudo uma empresa do sector da metalurgia e metalomecânica, integrada no subsector da fabricação de veículos automóveis. A escolha do subsector para o estudo de caso deve-se essencialmente ao facto deste se revelar um dos subsectores com maior competitividade, inovação tecnológica e qualificação dos recursos humanos (Cfr. INOFOR, 2000):

A empresa estudada implantou-se em Portugal em 2000 e está sediada no concelho de Palmela. Tem como principal actividade o fabrico de componentes para carroçarias para a

Autoeuropa, constituindo-se esta como cliente único. A empresa pertence a um grupo alemão que possui mais três fábricas na Europa (duas na Alemanha e uma em Espanha).

Seguindo uma filosofia da produção *just-in-time*, a qualidade impõe-se na empresa como variável estratégica e como imposição do próprio cliente, como acontece na maioria das empresas do sector. A qualidade é entendida como: “Qualidade=satisfação no cliente; Qualidade=fazer bem à primeira vez”; (Cit. in Manual de Acolhimento, 2003). Também, como é habitual neste subsector, a empresa possui uma estrutura funcional simples, com uma direcção geral da qual dependem três direcções: Financeira; Gestão de Recursos Humanos e Operações. O departamento de Qualidade é um órgão de staff da Direcção de Operações, sendo que esta direcção se subdivide nas seguintes: Produção; Manutenção; Engenharia de Processo e Logística. À Direcção de Recursos Humanos, assegurada por um trabalhador licenciado em Ciências Sociais, compete formalmente assegurar: o enquadramento das políticas estabelecidas pela Direcção da Fábrica; a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos; a gestão da área administrativa, especificada como Contratos de Trabalho; Segurança Social e Expediente Geral; o processamento de salários; e a gestão do projecto de formação; processo de recrutamento e selecção; segurança, higiene e ambiente” (Manual de Acolhimento, 2003).

No que concerne a caracterização dos recursos humanos, opta-se por se apresentar os dados referentes ao Balanço Social de 2002. Sublinhe-se, no entanto, que no último ano a empresa contratou 30 trabalhadores temporários, tendo actualmente ao serviço 132 trabalhadores. Os trabalhadores temporários representam assim cerca de 22,7% do efectivo médio. Em 2002, a empresa possuía um efectivo médio de 106 trabalhadores, 91,5% do sexo masculino e 8,5% do sexo feminino, o que significa um peso inferior da mão de obra feminina (em cerca de 14 pontos percentuais) comparativamente ao subsector (INOFOR, 2000). Este possui um nível etário médio de 30 anos, situando-se a classe modal entre os 25 e 29 anos (cerca de 32%). A estrutura etária parece ser ligeiramente inferior à do sector, uma vez que cerca de 80% dos trabalhadores se encontra no escalão etário dos 25 aos 44 anos (comparativamente a 52% do sector) e apenas 4,7% possui mais de 45 anos (comparativamente a 27% no sector).

A distribuição dos trabalhadores por níveis de qualificação revela uma concentração no nível de profissionais altamente qualificados e qualificados (70,8%), seguida dos profissionais semi-qualificados (10,4%). A empresa não possuía trabalhadores não qualificados, nem praticantes e aprendizes. A percentagem de quadros superiores e quadros médios é relativamente baixa (cerca de 7,5%), bem como a de quadros intermédios (5,6%), sendo, mesmo assim, ligeiramente superior aos do sector (que rondam os 4%). Relativamente aos níveis de escolaridade, a moda situa-se no ensino secundário (43,4%), seguido do 3º ciclo (38,7%), o que significa um nível de habilitação literária relativamente superior ao do subsector de fabricação de veículos automóveis, onde o 3º ciclo tem maior peso (26%). A percentagem de trabalhadores com o ensino superior (politécnico e universitário) é de 7,5% (equivalente à dos quadros médios e superiores). O maior peso relativo do nível de qualificação e de habilitação literária poderá estar associado ao facto da actividade da empresa se concentrar na Soldadura o que exige a certificação dos trabalhadores.

No que concerne o estatuto contratual, cerca 36,8% dos trabalhadores possui contrato a termo permanente. Esta percentagem inclui a totalidade dos quadros e 25,3% dos trabalhadores altamente qualificados e qualificados. Os restantes trabalhadores que possuem contrato a termo certo (63,2%) pertencem são altamente qualificados e qualificados (83,6% dos trabalhadores deste nível) e semi-qualificados (100%): Estes dados devem ser analisados tendo presente que a empresa se implantou em Portugal há cerca de dois, sendo que 58,4% dos trabalhadores se encontram na empresa há menos de 1 ano e os restantes há não mais de dois anos, bem como a percentagem de contratos a termo certo que passaram a quadros que passaram a quadro permanente. No ano em referência, passaram ao quadro permanente 25 contratos (dos níveis de quadro intermédio e profissionais altamente qualificados e qualificados) o que corresponde a cerca de 23,6% do número total de trabalhadores. Foram realizados no mesmo ano um número médio de 61 contratos a termo, o que corresponde a cerca de 57,6% do número de trabalhadores. Estes dados parecem indicar uma opção da empresa por um vínculo mais precário nestes níveis de qualificação. A percentagem de saída de trabalhadores com este nível por

caducidade do contrato a termo certo parece não ser muito significativa (19,8%) comparativamente à percentagem de quadros (cerca de 50%) que saíram e que possuíam contrato permanente.

Seguindo a filosofia do *just-in-time*, o processo logístico é essencial para o cumprimento dos objectivos da empresa. Sucintamente o pedido é recepcionado da AutoEuropa, passa depois à fase de planeamento da Produção, onde se articula a planificação do trabalho com a aquisição da matéria prima (proveniente em grande parte da AE) para onde o produto final é expedido. A organização do trabalho partilha dos princípios neo-tayloristas comuns no sector, existindo alguma rotatividade e diversificação ao nível das tarefas. O trabalho está organizado em dois turnos rotativos e o lay-out da produção é delineado por blocos onde estão dispostos diferentes tecnologias próprias da actividade de Soldadura (pistolas, máquinas de soldar e MIGS). Nestes blocos trabalham cerca de 7 a 8 operadores (soldadores) que trabalham individualmente com os equipamentos. Têm como funções cumprir com “qualidade e eficiência as operações de acordo com as instruções de trabalho estabelecidas”; “garantir a limpeza do posto de trabalho”; e o registo do cumprimento das tarefas associadas à Manutenção, Qualidade e Produção”. Os operadores dos MIGS distinguem-se dos outros porque necessitam de ser certificados pelo ISQ. Cada turno possui um chefe de equipa, com o mesmo nível de habilitação literária mínima dos operadores (9º ano de escolaridade), mas com conhecimentos em informática na óptica do utilizador. Estes têm como responsabilidade validar os operadores, o seguimento das produções por produto e a identificação das necessidades de formação dos operadores, através da avaliação de desempenho dos mesmos e da actualização da “matriz de versatilidade e rotatividade dos operadores”. Esta matriz reúne informação sobre a capacidade dos trabalhadores operarem com diferentes equipamentos nos diferentes blocos da produção. Estes chefes de equipa reúnem diariamente, durante meia hora, com o Coordenador da Produção, responsável: pelo cumprimento dos objectivos da Produção Manutenção e Qualidade; pela coordenação dos chefes de equipa, pela realização do tratamento dos dados da produção e referentes ao absentismo; e servir de interface com a Administração; bem como resolver os problemas da Qualidade. Este tem como habilitação literária o 12º ano, possui experiência profissional na área, conhecimentos de inglês e informática.

As práticas efectivas de GRH são essencialmente marcadas pelas regras e por um conformismo com as normas ditadas pelos imperativos da Qualidade. No ano transacto a empresa certificou-se relativamente à norma VDA 6.1., o que implicou a criação de um conjunto de instrumentos específicos de recursos humanos, designadamente a descrição dos perfis de competências, o Manual de Acolhimento do Colaborador e a reformulação do instrumento de avaliação de desempenho. O recrutamento e selecção (R&S) dos operadores é realizado através das agências de trabalho temporário, com uma breve entrevista com o Director de RH da empresa ou pelo próprio Director de RH em colaboração com o responsável pela Produção. O acolhimento é realizado individualmente ou em grupo (conforme o número de trabalhadores seleccionados na altura) pelo Director de RH e consiste numa acção em que são explicitados os objectivos e uma breve caracterização da empresa e dos direitos e deveres dos trabalhadores. Posteriormente o trabalhador é integrado no posto de trabalho onde recebe formação *on the job*.

A formação profissional dada pela empresa é essencialmente formação *on the job* para os operadores (segundo as tendências do sector) e relacionada com a Qualidade e a necessidades impostas pelo cliente. A detecção das necessidades de formação dos operadores é realizada pelos chefes de equipa que os avaliam relativamente à sua capacidade de rotatividade do posto de trabalho e de versatilidade de tarefas inerentes à produção. No ano de 2002, a empresa ministrou 384 horas de formação (66,6% interna e 33,3% externa) tendo participado nestas acções 81 trabalhadores (97,5% em acções internas). A empresa realizou apenas 3 acções externas, destinadas aos dirigentes e aos quadros, que perfizeram 128 horas de formação (cerca de 33,3% do número total de horas de formação): Cerca de 87,8% das acções foram ministradas aos profissionais altamente qualificados e qualificados. Não consta do Balanço Social o número de horas médio de cada acção. E, sublinhe-se que não houve acções de formação e

sensibilização em matéria de higiene e segurança. Ocorreram um total de 43 acidentes de trabalho, sendo 14 com baixa (32,6%), equivalendo a 51 dias perdidos com baixa. A taxa de absentismo da empresa ronda os 9,5%.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente e tem como fontes o chefe da equipa e a coordenação da produção, pressupondo no final uma entrevista de selecção com o avaliado. A empresa possui um instrumento de avaliação de desempenho, centrada nos comportamentos. O principal objectivo da avaliação é decidir a passagem ao quadro permanente aquando da caducidade do contrato de trabalho a termo certo e, no caso dos trabalhadores com contrato permanente é alertá-los para a necessidade de melhorar o desempenho e para as sanções inerentes à diminuição do desempenho individual. A avaliação de desempenho não está relacionada com a detecção de necessidades de formação, nem directamente com as promoções. A carreira dos operadores contempla apenas dois níveis: nível 1 (trabalhadores há menos de 1 ano na empresa) e o nível +1 (há mais de um ano). As únicas promoções na empresa são, assim, por antiguidade: no ano 2002 foram promovidos 41 trabalhadores (75,6% altamente qualificados e qualificados e 9,4% semi-qualificados). Esta também não se relaciona com a remuneração dos trabalhadores, que se baseia no CCT, tendo estes ainda direito ao subsídio de turno, de alimentação, de transporte e a um prémio (o GIT). O GIT é um prémio mensal tendo como base os indicadores fornecidos pelo chefe de equipa e que constam da matriz de versatilidade.

Conclusões preliminares

O caso em estudo parece confirmar os estudos empíricos realizados neste sector de actividade em que a GRH se caracteriza por um conjunto de práticas ainda pouco integradas, que se centram essencialmente na Administração de Pessoal., subjugando-se estas aos imperativos da Qualidade. Se, por um lado, num sector altamente competitivo, a flexibilidade e a qualidade inerentes ao sistema de produção *just-in-time* e à dependência de um cliente único exigem o investimento no desenvolvimento de RH qualificados e “polivalentes”, os imperativos desse modelo conduzem as organizações à normalização e padronização dos processos de trabalho, e a uma GRH mais centrada no controlo e na disciplina relativamente ao trabalho do que numa gestão mais técnica de GRH e até mesmo mais estratégica de GRH. Os dados obtidos e a antiguidade da empresa em Portugal não permitem uma reflexão consistente sobre a gestão prospectiva que esta faz dos seus RH, pois se, por um lado, existe a tendência para passar os trabalhadores ao quadro, por outro, a empresa encetou a utilização no ano passado de trabalhadores em regime de trabalho temporário. A inexistência de um plano de carreiras, existindo apenas a promoção por antiguidade ao fim de um ano (para os operadores); a inexistência de um plano de formação profissional, sendo as acções ministradas centradas nas exigências do posto de trabalho e em aspectos relacionados com a qualidade; a existência de um sistema de avaliação de desempenho centrado mais numa lógica de controlo do que de desenvolvimento, não estando articulado com a formação nem com as remunerações; bem como a informalidade de processos de recrutamento e selecção, acolhimento e integração e a ausência de mecanismos de participação dos trabalhadores parecem corroborar uma visão mais administrativa do que estratégica ou até técnica do pessoal. Reforça-se não só a pouca integração das práticas de RH como igualmente, ao nível da produção, a pouca facilitação de uma maior qualificação dos trabalhadores através do trabalho e a possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, mesmo em contexto de utilização de novas tecnologias e de modelos de produção que se assumem como alternativos à OCT. Sublinhando-se contudo que existem diferenças no que concerne os diferentes níveis de qualificação, relativamente às possibilidades de evolução e aprendizagem no trabalho, que serão discutidas no documento final.

Bibliografia

- ARTHUR, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- BECKER, B.E., & GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- BESSEYRE DES HORS, C-H (1987), "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, nº65/66:149-155.
- BRANDÃO, A. e PARENTE, C. (1998), « Configurações da função pessoal : as especificidades do caso português », *Organizações e Trabalho*, nº20 : 23-40.
- COTTON, J.L. (1993). *Employee Involvement. Methods for improving performance and work attitudes*. London: Sage.
- HUSELID, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-670.
- INOFOR (2000), *Metalurgia e Metalomecânica em Portugal*, Colecção Estudos Sectoriais, Lisboa: INOFOR.
- KOVÁCS, I (2002), *As metamorfoses do Emprego*, Oeiras:Celta Editora.
- LADO, A.A., & WILSON, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LAWLER III, E.E., (1992). *The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- MEYER, J.P., & ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. London: Sage.
- NEVES, J. (2002); "Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas"; in CAETANO, A. E VALA, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*, Lisboa: RH Editora: 3-30-
- PARENTE, Cristina (1998), "Formação, Competitividade Empresarial e Trajectórias Profissionais", in APSIOT, *Formação, Trabalho e Tecnologia – Para uma nova cultura empresarial*, Oeiras: Celta Editora, 50-59.
- PARENTE, Cristina et al. (2001), "Dinâmicas de Gestão de Recursos Humanos e Competitividade"; IV Simpósio Português de Sociologia (*Comunicação apresentada*)
- QUINN, R. (1988), *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- TAVARES, S. e CAETANO, A. (1999) "A emergência da gestão de recursos humanos estratégica", in CAETANO (coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa:OEFP.