



Célio Daniel da Silva Carvalheiro

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Relatório de Estágio Curricular

Outubro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Autor: Célio Daniel da Silva Carvalheiro
Orientadora: Profa. Doutora Teresa Carla Oliveira
Coordenadora de Estágio: Dra. Célia Carrasqueiro
Local de Estágio: Saint-Gobain Mondego, S.A.
Duração do Estágio: 30 de Agosto de 2010 a 31 de Janeiro de 2011

AGRADECIMENTOS

Gostaria desde já de agradecer:

À Empresa Saint-Gobain Mondego/ Verallia Portugal pela oportunidade da realização do meu estágio curricular;

À minha orientadora, Doutora Teresa Carla Oliveira pelo apoio prestado;

À minha supervisora, Doutora Célia Carrasqueiro, por todos os ensinamentos, apoio e amizade demonstrada ao longo de todo o estágio;

E por último, a todos os colaboradores da Saint-Gobain Mondego pela ajuda e informação disponibilizada.

RESUMO

Este trabalho consiste em fazer uma análise ao desenvolvimento e as estratégias definidas pela Gestão de Recursos Humanos nas empresas durante o século XX e XXI até aos dias de hoje.

Numa primeira fase é feita uma breve abordagem ao Grupo Saint-Gobain, Grupo que está presente em Portugal, de onde se destaca a empresa Saint-Gobain Mondego/ Verallia Portugal, situada no lugar de Fontela, freguesia de Vila Verde, concelho da Figueira da Foz.

Seguidamente, é analisado a evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo dos séculos XX e XXI, da qual se destaca a evolução do Trabalho Operário e o Trabalho Técnico.

Para que esta análise se tornasse mais completa, foi apresentado um dos métodos de melhoria contínua, o método 5S, que é aplicado na empresa Saint-Gobain Mondego e que está a revolucionar o método de trabalho de todos os colaboradores da empresa, assim como está a elevar a fasquia da própria Saint-Gobain Mondego, S.A..

Finalmente, serão abordados as actividades realizadas ao longo do estágio: Actualização da Descrição de Funções, Recrutamento e Selecção, Processo de Acolhimento e Integração, Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, sessões de Formação e finalmente a comunicação interna.

Ao fazermos esta análise, concluímos que cada vez mais a Gestão de Recursos Humanos tem uma elevada responsabilidade na estratégia da empresa. É a partir dos Recursos Humanos disponíveis que a empresa estabelece os seus objectivos e só com os melhores colaboradores, com os mais motivados, competentes, dedicados e melhor formados consegue atingir bons resultados. Também é muito importante referir que nos dias de hoje, os colaboradores das empresas, cada vez mais, necessitam de sentir que fazem parte integrante da empresa, necessitam de estar informados de todos os acontecimentos, necessitam de ser ouvidos nas tomadas de decisões importantes. Só desta forma os colaboradores poderão sentir-se importantes e motivados para colaborar com a sua entidade patronal.

ABSTRACT

This work falls under probation for completion of the 2nd cycle in Management taught at the Faculty of Economics, University of Coimbra in the academic year 2010/ 2011.

This work is to analyze the development and the strategies of the Human Resource Management in enterprises during the twentieth and twenty-first century to the present day.

Firstly, a brief approach to the Saint-Gobain Group is made, a Group that is present in Portugal, where the company Saint-Gobain Mondego / Verallia stands out, located in Fontela, parish of Vila Verde, municipality of Figueira da Foz.

Secondly, the evolution of Human Resource Management during the twentieth and twenty-first century is analyzed, which accentuates the evolution of Manual Labour and Technical Labour. For this analysis to become more complete, one of the methods of continuous improvement was presented, the 5S method, which is being applied in Saint-Gobain Mondego and that is revolutionizing the method of work of all employees of the company, as it is raising the level of commitment of Saint-Gobain Mondego, SA.

Finally, the activities that were realized during the internship will be addressed: Updating of the Job Descriptions, Recruitment & Selection, Reception and Integration Process, Assessment System of Individual Performance, training sessions and finally the internal communication.

By doing this analysis, we conclude that increasing the Human Resource Management has a high responsibility in the company's strategy. It is from the Human Resources that the company sets its goals and with the best employees, only the most motivated, competent, dedicated and best trained can achieve good results. It is also important to note that today, employees of companies, increasingly, need to feel that they are part of the company, need to be informed about all events, need to be heard in making important decisions. Only in this way do employees can feel important and motivated to work with their employer.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE QUADROS	VIII
ABREVIATURAS	IX
INTRODUÇÃO	1
A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA AS EMPRESAS	1
1.1 GRUPO SAINT-GOBAIN	4
1.2 O GRUPO SAINT-GOBAIN EM PORTUGAL	5
1.3 SAINT-GOBAIN MONDEGO/ VERALLIA	6
1.3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	6
1.3.2 RECURSOS HUMANOS	8
1.3.3 ACTIVIDADE DA SAINT-GOBAIN MONDEGO – VERALLIA PORTUGAL.....	9
1.3.4 POLÍTICA DA GESTÃO INTEGRADA	12
1.4 ORGANIGRAMA GERAL	13
PARTE 2:	15
A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.1 ORIGEM DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SÉCULO XX	18
2.3 EVOLUÇÃO DO TRABALHO OPERÁRIO DURANTE O SÉCULO XX	26
2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	26
2.3.2 <i>JAPANESE STYLE MANAGEMENT SYSTEM - JSMS</i>	27
2.3.3 CONTRATO COLECTIVO E O CONTROLO FORMAL	29
2.3.4 PROCESSO DE CONSENSO.....	31

2.3.5 CONTROLO INFORMAL: ACORDOS DE SOLIDARIEDADE.....	32
2.3.6 RESISTÊNCIA AO TRABALHO	33
2.4 EVOLUÇÃO DO TRABALHO TÉCNICO DURANTE O SÉCULO XX.....	34
2.4.1 AGENTES DE “DESABILITAÇÃO”	35
2.4.2 TEORIAS DA NOVA CLASSE	37
2.4.3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO TÉCNICO.....	38
2.4.4 CULTURAS ORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS DE MERCADO.....	39
2.5 MÉTODO DE MELHORIA CONTINUA.....	41
2.5.1 O QUE É O MÉTODO 5S?	41
2.5.2 O PROGRAMA 5S’S NA SAINT-GOBAIN MONDEGO	49
2.6 ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS	52
2.6.1 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	52
2.7.1.2 Revisão periódica.....	53
2.6.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO.....	53
2.6.3 PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO.....	62
2.6.3.1 Processo de Acolhimento e Integração.....	62
2.6.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	63
2.6.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	66
2.7.6 COMUNICAÇÃO INTERNA	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
BIBLIOGRAFIA.....	72
EDITION.....	72
ANEXOS.....	X
ANEXO I. PROGRAMA E² - EXCELÊNCIA EMPRESARIAL	X
ANEXO II. MANUAL DE ACOLHIMENTO	XV
ANEXO III. TURN AROUND.....	XVI
ANEXO IV. FORMAÇÃO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	XVII

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide de Maslow	2
Figura 2. Divisão do VN do Grupo por sector	4
Figura 3. Sede da Empresa Saint-Gobain Mondego	6
Figura 4. Segmento de mercado da SGM	10
Figura 5. Cota de mercado da SGM e Concorrentes Nacionais	11
Figura 6. Certificações da Saint-Gobain Mondego	12
Figura 7. Organigrama Geral da Saint-Gobain Mondego	13
Figura 8. Organigrama da Secção de Estágio	14
Figura 9. Resultado da avaliação ao Método 5S	51
Figura 10. Evolução das Auditorias Externas ao Método 5S	52
Figura 11. Anúncio publicado num jornal regional	58
Figura 12. Processo de Recrutamento e Selecção	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Facha etária dos colaboradores da empresa SGM a 31/12/2010	8
Tabela 2. Média de idade	9
Tabela 3. Categoria dos trabalhadores SGM	9

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Empresas do Grupo Saint-Gobain em Portugal	5
Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	56
Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	56
Quadro 4. Características relevantes dos testes psicológicos	60
Quadro 5. Tipos de competência	66

ABREVIATURAS

APT	Aprovisionamento
CV	Curriculum vitae
DRH	Direcção de Recursos Humanos
EMAS	Eco Management Auditing System
EN	Norma Europeia
EUA	Estados Unidos da América
FRH	Função de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ISO	International Organization for Standardization
JSMS	Japanese Style Management System
NP	Norma Portuguesa
OHSAS	Organisation Health Safety Audit System
PCIP	Prevenção e Controlo Integrados da Poluição
RH	Recursos Humanos
SGM	Saint-Gobain Mondego

INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito do estágio curricular para conclusão do 2º ciclo em Gestão, leccionado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no ano lectivo 2010/ 2011. O estágio teve início no dia 30 de Agosto de 2010 e terminou no dia 31 de Janeiro de 2011.

A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA AS EMPRESAS

As pessoas são o “instrumento” mais importante nas empresas. Embora saibamos que nem sempre são tratadas desta forma, temos consciência que é a partir das pessoas que as empresas definem acções estratégicas e operacionais que leva os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido.

Nos últimos anos ocorreram severas mudanças a todos os níveis das empresas; as pessoas que executavam unicamente as tarefas que lhes tinham sido atribuídas, já não se podem comportar da mesma forma; os gestores de Recursos Humanos já não se limitam às funções de serviços como recrutamento e selecção de novos colaboradores, pois actualmente têm de assumir um papel mais activo no planeamento estratégico das empresas, fazendo dos colaboradores o seu principal “instrumento”. Ao falamos em Recursos Humanos, devemos estar cientes de que todas as pessoas, independentemente das suas raízes, possuem certas necessidades, cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização como pessoa. Podemos identificar algumas, como o desejo de consideração, de respeito, de novas experiências, de projectos pessoais, de perspectivas de crescimento, de consolidação de carreira, etc., como nos demonstra a Pirâmide de Maslow, enquanto no passado a única motivação das pessoas ia no sentido de colmatar necessidades básicas de subsistência através do salário.



Figura 1. Pirâmide de Maslow

“A primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira, a seguir, para com a sua profissão; e só, em terceiro lugar, para com o empregador”

Charles Handy

PARTE 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA



Grupo SAINT-GOBAIN



SAINT-GOBAIN MONDEGO



VERALLIA Portugal

SAINT-GOBAIN MONDEGO S.A.

VERALLIA

Rua da Videira, n° 68

Fontela – Vila Verde

3090-641 Figueira da Foz

Tel: 233403100

www.sgmondego.com

1.1 GRUPO SAINT-GOBAIN

A *Saint-Gobain* é um dos 100 maiores grupos industriais a nível mundial e um dos dez maiores grupos franceses. O Grupo tem uma tradição internacional de mais de um século. Está implantado na Alemanha (1857), Itália (1889), Benelux (1904), Espanha (1904), Brasil (1937), Portugal (1962) e nos EUA (1967). A *Saint-Gobain* tem hoje em dia uma implantação industrial em 49 países, através de mais de 1200 sociedades consolidadas. O vidro é a primeira actividade do Grupo. Criado em 1665 por iniciativa de Colbert e Luís XIV, tendo como principal objectivo a fabricação de espelhos para o Palácio de Versalhes, a *Saint-Gobain* é actualmente o líder europeu e mundial na indústria vidreira. O Grupo beneficiando de uma sólida implantação internacional proporciona emprego a 180000 pessoas, apresentando um volume de negócios na ordem dos 32 biliões de euros, com um resultado bruto de 1,0 biliões de euros, um auto-financiamento de 2,6 biliões de euros e investimentos industriais que rondam os 1,5 biliões de euros. Para além do vidro, o Grupo afirma-se como líder mundial e europeu em todas as suas outras actividades: Isolamento, Materiais de Construção, Canalização, Embalagens, Fibras de Reforço, Cerâmicas, Abrasivos e Distribuição Especializada. A força da *Saint-Gobain* reside na sua capacidade de levar aos seus clientes os produtos mais inovadores ao melhor preço. A diversidade das suas actividades determina o carácter multi-sectorial do Grupo, cujos produtos abrangem um amplo leque de mercados. Em cada actividade a *Saint-Gobain* ocupa a primeira posição europeia e em várias delas é o primeiro produtor mundial.



Figura 2. Divisão do VN do Grupo por sector

1.2 O GRUPO SAINT-GOBAIN EM PORTUGAL

No conjunto da organização do Grupo Saint-Gobain as Empresas Portuguesas estão incluídas na zona geográfica da Delegação de Espanha, Portugal e Marrocos, pertencendo a vários Ramos de Actividade.

O aparecimento do Grupo na Delegação fez-se em 1904 em Espanha, tendo iniciado a actividade no vidro plano. Actualmente tem mais de 47 sociedades consolidadas, mais de 55 centros industriais e mais de 8500 trabalhadores.

Também em Portugal o Grupo iniciou a sua actividade através do vidro plano com uma participação na antiga “COVINA” a actual SGGP, em 1964; neste momento as empresas do Grupo em Portugal são:

NOME DA EMPRESA	ACTIVIDADE	LOCALIZAÇÃO
Saint-Gobain Sekurit Portugal (SGSP)	Vidro Automóvel	Santa Iria de Azóia
Saint-Gobain Glass Portugal (SGGP)	Vidro Plano	Santa Iria de Azóia
Saint-Gobain Mondego	Acondicionamento	Figueira da Foz
Saint-Gobain Weder Cimenfix	Materiais de Construção	Esgueira
Saint-Gobain Conduatas	Canalização	Lisboa
Saint-Gobain Abrasivos Portugal	Abrasivos	Folgosa
Indústria de Vidros e Espelhos (Induvidro)	Vidro Plano / Transformação	Mogofores
Covilis	Vidro Plano / Transformação	Póvoa de Santa Iria
Covipor	Vidro Plano / Transformação	Santa Cristina do C.
Autoverlusa	Vidro Automóvel	Serzedo
Imosa	Extracção de areias	Estação da Guia
Gabelex	Isolamento	Guimarães
Evi	Produção de energia	Santa Iria de Azóia

Quadro 1. Empresas do Grupo Saint-Gobain em Portugal

1.3 SAINT-GOBAIN MONDEGO/ VERALLIA

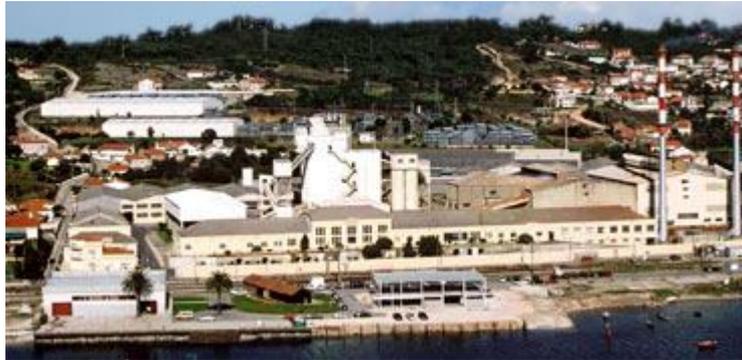


Figura 3. Sede da Empresa Saint-Gobain Mondego

1.3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A 6 de Abril de 1987 o Grupo Saint-Gobain adquiriu em Portugal as instalações da antiga “Empresa Vidreira da Fontela” através da sociedade espanhola “Vicasa”, que se encontrava encerrada desde 1982. Iniciou a sua actividade produtiva, colocando em funcionamento um forno de tecnologia Sorg, com 4 linhas de produção, tendo feito a primeira garrafa em 12 de Outubro desse ano. Inserida na estratégia do Grupo, pretendia-se com esta compra ocupar uma presença de relevo no mercado português de vidro de embalagem, tendo como vocação o mercado nacional. Para a concretização deste propósito tornava-se necessário ir adequando progressivamente a sua estrutura industrial às solicitações do mercado. Partindo do zero viu premiada a sua determinação, com a preferência dos clientes nacionais, que em treze anos a colocaram em 1º lugar no mercado nacional. Para tal, foi necessário em 1991 construir um segundo forno, este já de tecnologia Saint-Gobain, e preparado especialmente para servir o mercado português. Consolidada a sua posição no mercado nacional tornou-se imperioso acompanhar o seu crescimento.

Apoiada e motivada pelos seus clientes, decidiu lançar-se em mais um vultuoso investimento, substituindo o forno inicial por um novo forno também de tecnologia Saint-Gobain.

A Saint-Gobain Mondego desde sempre se preocupou com a segurança, qualidade e ambiente. Nesse sentido, o primeiro passo foi dado em 1996, quando a empresa recebeu a certificação pela qualidade: **ISO 9001**, que foi renovada a 27 de Junho de 2002. Em Dezembro de 2002, a Saint-Gobain Mondego obteve a certificação **ISO 14001**, pelo respeito do ambiente. A 02 de

Fevereiro do ano seguinte, a certificação **EMAS** (Eco Management Auditing System) veio reforçar a norma anterior, ISO 14001. Em Fevereiro 2004, a área da segurança e da saúde da Saint-Gobain Mondego foi reconhecida pela certificação **OHSAS 18001** (Organisation Health Safety Audit System). A estas certificações acrescentou-se um “**Diamante**” de Segurança que foi entregue em 2004, em Paris, cidade onde está sediada a empresa mãe. É um prémio de excelência na área da segurança atribuído às empresas do grupo que se destacam a nível mundial.

A 4 de Novembro de 2004 a Saint-Gobain Mondego, obteve o certificado **HACCP** (Hazard Analysis Critical Control Points), isto é, a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo que diz respeito à higiene alimentar.

A Saint-Gobain Mondego é também detentora desde 18 de Fevereiro de 2005 da Licença Ambiental, nos termos da Prevenção e Controlo Integrados da Poluição (PCIP).

Em 2006 a Saint-Gobain Mondego aceitou um novo desafio, nomeadamente substituir o Forno I por um novo forno de tecnologia de topo, que não apenas aumentou a capacidade, bem como levou a substituição de todas as linhas de produção. Este aumento de capacidade foi uma resposta ao desenvolvimento positivo das actividades comerciais da Saint-Gobain Mondego no mercado Português, e reforçamos o nosso compromisso para com os clientes na nossa função de líderes de Mercado Nacional.

Durante o ano 2007 instalou-se e activou-se de um Electrofiltro, parte do compromisso da Saint-Gobain Mondego por um ambiente melhor. A instalação deste filtro, o primeiro numa fábrica de vidro de embalagem em Portugal, permitirá à empresa reduzir suas emissões para 170 toneladas por ano. Considerando que este foi um investimento de 4 milhões de euros, demonstra a forte determinação da companhia para ser uma empresa modelo.

No ano 2008, um novo projecto ambicioso, substituir o Forno II por um novo forno de tecnologia de topo e ao mesmo tempo aumentar a capacidade e a flexibilidade de produção. Com este projecto termina a grande estratégia de investimento que decorreu entre 2006 e 2008, que corresponde aproximadamente a um volume de investimento total de 64 milhões de euros, e mais uma vez reforça o compromisso da empresa para com os seus clientes e parceiros.

A partir de 15 de Abril de 2010, foi criada a nova marca VERALLIA, para reforçar e facilitar a coerência da comunicação com os clientes, os mercados, os accionistas e com todos os colaboradores, unir todas as equipas da empresa em torno dos valores que sustentam o comportamento e as acções da Saint-Gobain Mondego: o compromisso profissional, o

respeito pelas pessoas, a integridade, a lealdade, o respeito pela legalidade, pelo meio ambiente, pela saúde e segurança no trabalho e pelos direitos dos trabalhadores.

A marca VERALLIA foi desenvolvida com o desejo de representar os valores do modelo da SGM: a aliança genuína e bem sucedida da Força e da Proximidade.

A Força da nossa rede comercial e industrial no mundo.

A Proximidade que mantemos dia-a-dia com os nossos clientes e colaboradores.

1.3.2 RECURSOS HUMANOS

Para fazer face às suas responsabilidades, a SGM é composta por 238 colaboradores, estando divididos pelas diferentes áreas da empresa, como por exemplo: área fabril, oficina de moldes, controlo de qualidade, contabilidade, expedições, aprovisionamento, etc., cada um executando tarefas destinadas.

Na Seguinte tabela poderá ver a distribuição de todos os colaboradores da SGM distribuídos por facha etária e por categoria.

Facha etária dos colaboradores da empresa Saint-Gobain Mondego a 31/12/2010	Homens	Mulheres	Total
Até 17 anos			
De 18 a 24 anos	11	0	11
De 25 a 29 anos	11	1	12
De 30 a 34 anos	15	0	15
De 35 a 39 anos	34	4	38
De 40 a 44 anos	35	4	39
De 45 a 49 anos	61	1	62
De 50 a 54 anos	29	3	32
De 55 a 59 anos	23	0	23
De 60 a 64 anos	6	0	6
65 e mais anos			
Total	225	13	238

Tabela 1. Facha etária dos colaboradores da empresa SGM a 31/12/2010

Média de idade dos colaboradores SGM	43,5
--------------------------------------	------

Tabela 2. Média de idade

Categoria dos trabalhadores SGM	Homens	Mulheres	Total
Quadros Superiores	8	3	11
Quadros Médios	20	1	21
Técnicos Altamente Qualificados	9	7	16
Operários	188	2	190
Total	225	13	238

Tabela 3. Categoria dos trabalhadores SGM

1.3.3 ACTIVIDADE DA SAINT-GOBAIN MONDEGO – VERALLIA PORTUGAL

a) Vidro

Material nobre, empregue há mais de 2000 anos para uso e bem-estar do homem, existe na natureza desde que ocorreu um grande cataclismo que formou a crosta terrestre, milhões de anos antes do primeiro artesão lhe dar forma.

Ao longo da sua história o vidro foi incorporado na cultura dos povos como manifestação artística e como ampliação do seu engenho científico e tecnológico, permitindo-lhe conjugar a utilidade com a estética. O vidro é um dos materiais mais utilizados pelo homem para a conservação dos produtos, decorações variadas e utilizações sem conta, onde se exige um material inorgânico, resistente e transparente. O vidro é o resultado da fusão de vários materiais a altas temperaturas (1500° C) em fornos refractários. Estas matérias naturais encontram-se distribuídas por toda a terra em quantidades abundantes, fazendo com que seja uma actividade com futuro. Temos verificado uma constante evolução das tecnologias utilizadas do processo de fabricação do vidro, o que lhe proporciona uma maior qualidade, uma redução no consumo de energia, uma redução no custo final, uma melhoria do meio ambiente, o que contribui para um aumento na qualidade de vida. As matérias primas utilizadas no fabrico do vidro são a areia, o calcário e a soda.

Muito importante no seu fabrico é a utilização de vidro reciclado já que representa uma grande economia de energia e ao mesmo tempo é uma forma de reduzir o consumo de matérias primas.

b) Produtos produzidos

A *Saint-Gobain Mondego* dedica-se à produção e comercialização de embalagens de vidro, distribuídas por famílias e cores:

- Branco
- Verde
- Âmbar
- Outras cores especiais

c) Segmento de mercado

As embalagens destinam-se aos mercados interno e externo, divididos por grupos de consumo ou segmentos de mercado:

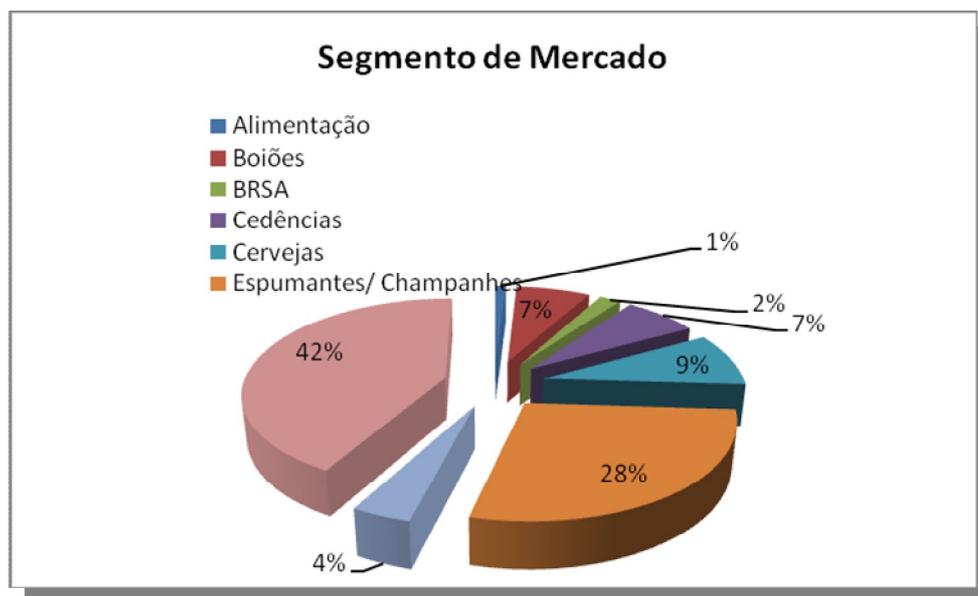


Figura 4. Segmento de mercado da SGM

d) Principais clientes

- Central Cervejas
- Unicer
- Sogrape
- Nestlé

e) Fornecedores

- Transportes Mariano
- Transniza
- Vidrociclo
- Movaço
- ...

f) Principais concorrentes nacionais e cota de mercado

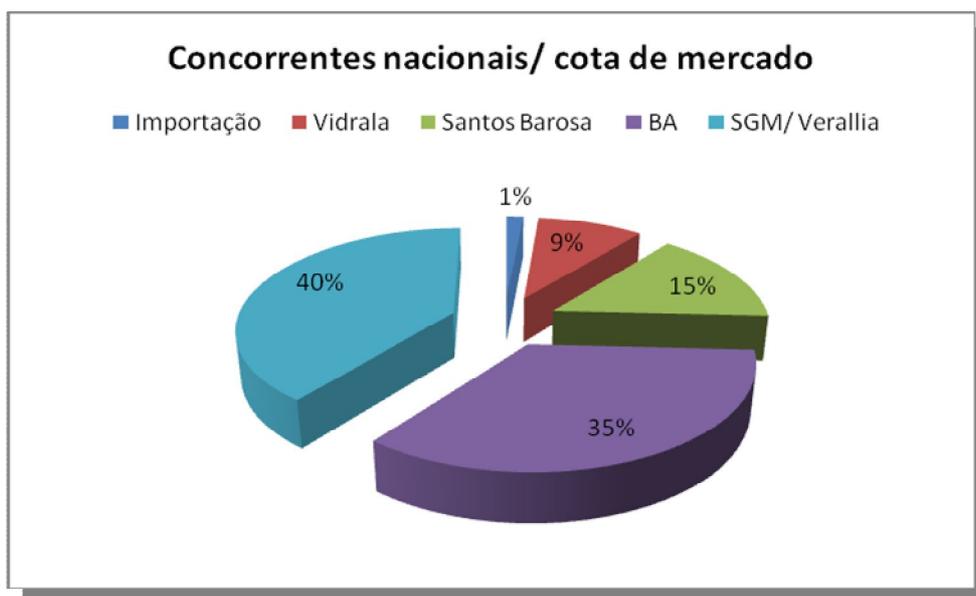


Figura 5. Cota de mercado da SGM e Concorrentes Nacionais

1.3.4 POLÍTICA DA GESTÃO INTEGRADA

Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no trabalho e segurança alimentar

A Saint-Gobain Mondego, S.A. é uma empresa que vem ao longo dos anos transmitindo uma imagem positiva, melhorando constantemente o seu processo produtivo, respeitando o ambiente e implementado sistemas de segurança, por tudo isto obteve várias Certificações em diversas áreas.

Devido à permanente procura de melhorar a sua competitividade e qualidade do seu processo produtivo, obteve a Certificação da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001: 2008.

Com a colaboração de todos os colaboradores , a Saint-Gobain Mondego conseguiu implementar um Sistema de Gestão Ambiental, do qual obteve a Certificação segundo a NP EN ISO 14001: 2004.

Na sequencia do acordo estabelecido com os ministérios do Ambiente e Econommia, a Saint-Gobain Mondego obteve o registo no EMAS de acordo com o sistema da Gestão Ambiental.

A segurança também merece a devida atenção por parte da Saint-Gobain Mondego, com as ligações entre os Sistemas de Ambiente e segurança avançou-se para a Certificação reativas à Segurança segundo as OHSAS 18001: 2007.

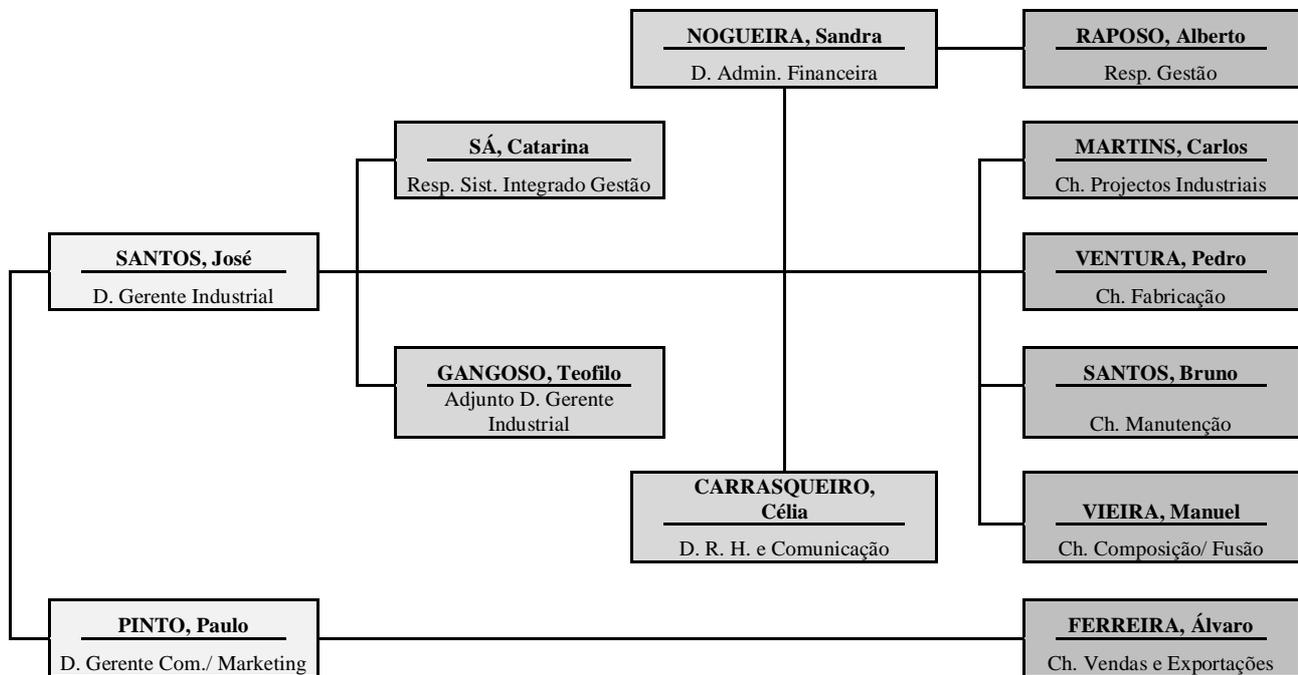
Visto a actividade da empresa Saint-Gobain Mondego estar ligada ao ramo alimentar, procedeu-se em 2004 à implementação de um Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, tendo obtido posteriormente a Certificação segundo a NP EN ISO 22000: 2005.



Figura 6. Certificações da Saint-Gobain Mondego

1.4 ORGANIGRAMA GERAL

Figura 7. Organigrama Geral da Saint-Gobain Mondego



A Saint-Gobain Mondego está dividida em quatro áreas distintas: Técnica, Comercial, Administrativa/ Financeira e Recursos Humanos, sendo estas hierarquicamente dependentes dos dois Directores Gerentes.

A Direcção Técnica é dirigida por um dos Directores Gerentes, neste caso pelo Director Gerente Industrial, a Direcção Técnica incorpora todo o sector fabril, é responsável pela implementação da Política industrial e pela gestão da organização produtiva da empresa.

A Direcção Comercial é dirigida pelo segundo Director Gerente, ou seja, pelo Director Gerente Comercial e Marketing, a quem compete a implementação da Política Comercial e gerir a organização comercial da empresa.

A Direcção Administrativa/ Financeira tem a seu cargo a implementação da Política Administrativa e Financeira e seu seguimento, assim como a gestão informática, de transportes de produtos e de aprovisionamentos da organização.

A Direcção de Recursos Humanos é responsável pela implementação da Política Social da organização, devendo assegurar as necessidades de formação dos colaboradores, bem como a progressão na carreira, assim como é responsável pela comunicação interna e externa da empresa.

O estágio decorreu sob a tutela da Dra. Célia Carrasqueiro, Directora de Recursos Humanos e Comunicação, e com o apoio da Senhora Emília Esteves da Secção de Pessoal, num período de cinco meses.

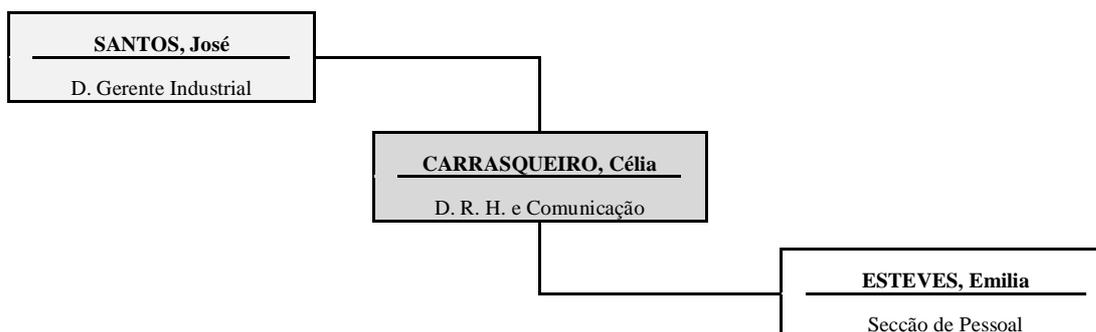


Figura 8. Organograma da Secção de Estágio

PARTE 2:

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade'

Walt Disney

2.1 ORIGEM DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito *Gestão de Recursos Humanos* é recente. Antes disso, falava-se em *Administração de Pessoal*. No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas não havia, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, unicamente um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função unicamente de *staff* nas empresas.

Alguns autores referem que na origem do que se viria a designar por “Função Pessoal” estão os chamados *Welfare Officers*, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Por essa razão se pode afirmar que, quer nos Estados Unidos da América (EUA) quer na Europa, a “Gestão de Pessoal” remonta ao século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores. O papel dos *Welfare Officers* correspondia, em larga medida, ao de uma «almofada social», capaz de amortecer a grande conflitualidade existente entre o empregador e os seus empregados. Numa perspectiva crítica, o seu papel pode também ser visto como uma tentativa de garantia e manutenção de baixos salários a troco de alguns benefícios sociais permitindo, ainda, limitar a influência sindical no interior da empresa. (*Cabral-Cardoso, 1999 e Carvalho, 1998*)

Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância.

Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como factor básico de competitividade das organizações.

No cenário organizacional, que marcou os primeiros 40 anos do século XX, tivemos uma Administração de Pessoal que se ocupava essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores mas que, após a II Guerra Mundial, alargou o seu campo de intervenção para outras actividades, como a formação básica, a participação ou o

aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação colectivas. De referir que em todo este período, designado de *Administração de Pessoal* ou das *Relações Industriais*, a Gestão de Pessoal apenas se limitava a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua acção, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de «bom senso». (*Price, 1997; Cabral-Cardoso, 1999*)

Na década de 60, assistimos a uma maior afirmação do departamento de Gestão de Pessoal, que embora assegurando as actividades de carácter administrativo e sindical começa também a preocupar-se com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão dos empregados. Inclui-se, pela primeira vez, a responsabilidade pelo desenvolvimento de métodos de selecção, de programas de formação e de sistemas de atribuição de recompensas, a par de algum relevo que começa a ter a avaliação de desempenho, planeamento das necessidades futuras de mão-de-obra e maior liberdade sindical. Estas funções da Administração de Pessoal alargam-se devido ao crescente surgimento de legislação sobre a discriminação no trabalho, sobretudo nos EUA. Uma das principais funções do Departamento de Pessoal da altura era representar o papel da organização perspectivado pelo trabalhador, muitas vezes, como inimigo na negociação colectiva. (*Carvalho, 1998*)

Na década de 80, resultado de diversos factores que marcaram os anos 70, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas exige-se, por parte das empresas, um planeamento estratégico, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional. Assim, embora os aspectos técnicos da administração de pessoal tradicional fossem ainda uma componente integral da GRH tradicional, a formulação e implementação estratégica transformam-se no seu paradigma dominante.

A GRH é vista, pela primeira vez, como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objectivos (*Lawler, 1999*).

2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SÉCULO XX

A permuta do nome *Gestão de Pessoal* para o de *Gestão de Recursos Humanos* não foi uma mudança consensual por parte dos gestores de pessoal, como refere Cabral-Cardoso (1999). Como afirma Moura (2000), do ponto de vista conceptual, a designação *GRH* que evoluía a partir do conceito de *Gestão de Pessoal* “está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e aceite na literatura”. Carvalho (1998) argumenta que a essência do processo de evolução está no facto dos trabalhadores passarem a ser vistos como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como um dos factores competitivos da organização. Torrington e Hall (1995) caracterizam a *Gestão de Pessoal* como sendo orientada para os empregados, enquanto a *GRH* seria mais orientada para a gestão. Beaumont (1993) considera a *GRH* como a continuidade da Escola das Relações Humanas, enquanto outros argumentam que existem poucas diferenças entre a *Gestão de Pessoal* e a *GRH*.

Legge (1995) ao analisar as diferenças entre a *GRH* e a *Gestão Administrativa de Pessoal* reflecte sobre os modelos normativos das duas perspectivas, concluindo pela existência de fortes similitudes entre ambas. Porém, refere que existem três diferenças fundamentais que parecem distinguir a *GRH* da *Administração de Pessoal*, assim:

- a) Enquanto a *Administração de Pessoal* se preocupa principalmente com os trabalhadores que não pertencem à gestão, a *GRH* considera o desenvolvimento da gestão e das equipas de gestão como igualmente importantes, se não mesmo, mais importantes que os restantes elementos da organização;
- b) Outra diferença identificada refere-se aos diferentes papéis esperados dos profissionais nas duas perspectivas. Enquanto os administradores de pessoal consideram que os gestores intermédios aplicam políticas para os empregados que estão sob o seu controlo, a perspectiva da *GRH* defende que os gestores intermédios estão a dirigir e coordenar um conjunto de recursos de maneira a activar os objectivos gerais da organização;
- c) Finalmente, enquanto a *GRH* pretende conceder responsabilidade aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional e conceder um sentido de direcção e liderança dentro da organização, a *Administração de Pessoal* tradicional tende a

percepcionar estas actividades como pertencentes a departamentos específicos de desenvolvimento organizacional.

Sistematizando os contributos de alguns autores, Cabral-Cardoso identifica algumas oposições:

- a GRH tem uma natureza estratégica e vê os indivíduos como activos da organização, geridos de acordo com os objectivos de longo prazo da organização e não pela simples aplicação de técnicas de natureza operativa e desligada da gestão geral, como acontecia na gestão de pessoal;
- a GRH tem uma perspectiva integrada da gestão das pessoas, o que exige uma visão mais vasta da organização e uma compreensão de todas as dimensões e conceitos do comportamento organizacional, como a cultura e estrutura, ao invés de se limitar a um conjunto de técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não formam um corpo conceptual coerente e global, como acontecia na gestão de pessoal;
- a GRH procura intervir sobre as crenças, atitudes e empenhamentos dos empregados, com vista a desenvolver comportamentos sólidos e uma cultura de dedicação;
- a GRH é vista como uma actividade de gestão e, portanto, da responsabilidade de todos os gestores e não como uma actividade de especialistas desligados do resto da gestão;
- a GRH tem em conta a individualidade de cada empregado, procurando que o desempenho de cada um contribua para melhorar os resultados globais e reforce a competitividade organizacional.

A GRH é matéria de uma grande atenção na década de 80. Argumentos como a pressão da competitividade mundial, lição positiva do sistema japonês na elevação da produtividade individual e na priorização da GRH, diminuição das taxas de sindicalização no sector privado americano, aumento progressivo de pessoal em tarefas administrativas e técnicas, o limitado poder e o baixo estatuto possuído pelos profissionais da GRH que os impedia de demonstrarem o seu contributo para o aumento da produtividade individual e organizacional, levam Caetano e Vala a exporem a evolução da Gestão de Pessoal para a GRH, pela incapacidade daquela em responder à crescente competitividade do mercado.

A novidade mais relevante introduzida, na década de 80, foi a nova visão dos recursos humanos considerados como um investimento organizacional pela primeira vez e não como

um custo, considerados como tal até final da década de 70. Inicialmente chamaram-lhe *Gestão de Pessoal* e nos anos 80, *Recursos Humanos*, ou seja, a passagem da utilização das expressões *Pessoal*, *Direcção de Pessoal* ou *Função Pessoal*, para *Recursos Humanos*, *Direcção de Recursos Humanos* ou *DRH*, partindo do princípio que “*Recursos Humanos é estratégico; Pessoal é operacional*”. Logo estamos perante práticas distintas de gestão de pessoas. Segundo esta distinção, a GRH passa a estar integrada na gestão estratégica, faz o alinhamento claro com as novas concepções da gestão global e do funcionamento das organizações e adopta uma perspectiva de individualização relativamente às pessoas na organização.

Desde então, está mais envolvida no negócio global, mais proactiva e integrada na gestão e não apenas implicada na satisfação dos trabalhadores, nas suas necessidades de trabalho e na resolução dos seus problemas.

Segundo Keating (2002), o desenvolvimento da DRH pode também ser visto como intimamente ligado à evolução das relações de trabalho na organização. A sua legitimidade derivaria, principalmente, da maior ou menor capacidade para lidar com as incertezas provenientes das relações entre os grupos divergentes da organização.

Segundo esta corrente, até ao final dos anos 70, a DRH limitava-se a processar salários e a dar respostas de carácter administrativo às exigências legais em vigor. As pessoas eram admitidas, geralmente sem critérios de selecção e procurava-se enquadrá-las nas funções, valorizando-se a disciplina e a eficiência. A partir da década de 80 inicia-se um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores e muitas empresas criaram, pela primeira vez, os seus órgãos de RH. Os procedimentos de selecção melhoram, gerem-se as remunerações com preocupação de equilíbrio interno e externo e a formação profissional começa a ter alguma expressão. Em resposta a estas reclamações de salário igual para função igual, começa-se a falar em avaliação de mérito e mais tarde em avaliação de desempenho.

Progressivamente passa-se de uma conceito taylorista do trabalho, que distinguia os que pensam dos que executam, para uma conceito pós-taylorista onde cada um contribui para criar valor para o cliente com muito mais autonomia, mais horizontal, com menos fronteiras entre unidades, organizada em processos e projectos, com uma hierarquia mais horizontal e a regulação sendo sobretudo assegurada pelo cliente (*Brilman, 2000*). Se até metade do século

XX, os fenómenos que mais influenciaram a evolução da GRH foram o movimento sindical e a legislação de natureza social, nos anos 80, as principais influências deverão procurar-se nos fenómenos de competição e de estratégia de negócio. A tendência para a reestruturação da competitividade foi provocada pela tecnologia, métodos de trabalho, organização e atitudes dirigidas não só para os custos mas sobretudo para a qualidade e outros recursos intangíveis.

A estratégia de negócio e a cultura organizacional são os factores mais frequentes verificados na literatura, como tendo uma enorme influência na explicitação, formulação e evolução do paradigma de GRH. As mudanças rígidas e dramáticas, tais como, demográficas, diminuição da competitividade, mudança nos padrões de emprego e mais complexidade tecnológica, tiveram importantes implicações nas organizações e na sua GRH a partir dos anos 80.

Em meados da década de 80 surge uma nova concepção de GRH com diferentes valores e mais integrada com a gestão de linha que, segundo está associada à inovação das políticas de GRH.

Na década de 90, a internacionalização dos negócios e das actividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das práticas de GRH (*Caetano e Vala, 2002*). Durante este período, pressupõe-se uma gestão estratégica das pessoas. Significa isto que cada vez mais a GRH numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adopção das práticas de GRH deve ser coerente com a estratégia empresarial. Estamos numa *nova era de GRH* que exige, deste departamento, a articulação dos comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho com as exigências definidas a nível estratégico. Wrigth *et al* (1998) alegam que a natureza crescente da competição global requer que as empresas utilizem todos os recursos disponíveis para conseguir sobreviver e ter sucesso. Disto resultou a ênfase no alinhamento de todas as actividades funcionais da empresa (financeiras, comerciais, produtivas, ...) para a realização dos objectivos da organização. Esta mudança traz como consequência um papel estratégico para a FRH. Este novo papel pressupõe que ela providencie a contribuição dos Recursos Humanos na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efectivamente capazes de implementar a estratégia.

O envolvimento da GRH com a Gestão Estratégica está fortemente relacionado com as percepções que a gestão de linha tem da eficácia da FRH. Esta é mais forte quando a empresa

aposta na inovação estratégica dos produtos e quando os gestores percebem as capacidades dos seus empregados como *core competences*. É esta inovação nos produtos que, simultaneamente, ajuda a criar e desenvolver o valor e potencial dos colaboradores (*Wright et al, 1998*).

No final do século XX, o conceito de empenhamento, o conceito central do modelo de GRH é posto em causa, por se revelar desajustado do novo contexto de insegurança no emprego e dos fins de carreiras. A uma cultura de empenhamento poderá suceder uma cultura contratual, centrada nos conceitos de mercado, flexibilidade, contrato psicológico, comunidade e parceria. Logo, não se pode ignorar as evoluções dramáticas, associadas à instabilidade do emprego, verificadas no final do século passado, reclamando para a GRH um posicionamento mais estratégico, designadamente pelo contributo exigido para o alcance dos objectivos organizacionais. Esta perspectiva é, genericamente, designada *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Conclui-se então que, quando a GRH executiva é grandemente envolvida com a estratégia e a gestão operacional, tende a ser feita uma avaliação positiva da sua função (*Wright et al, 1998*).

Com este novo contexto, assiste-se a fortes mudanças na natureza das funções dos gestores de pessoal, ou seja, as limitadas preocupações com as actividades meramente de natureza administrativa são alargadas para preocupações mais centradas no desenvolvimento dos recursos humanos da organização, especialmente preocupações com a motivação, envolvimento, empenhamento, flexibilidade e competências nucleares dos empregados. Hoje, o que destaca a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) da sua perspectiva mais tradicionalista é a detenção de recursos humanos dotados de características profissionais que permitam à organização demarcar-se da concorrência. Esta demarcação define-se pela posse de competências difíceis de imitar, garantindo-lhe a vantagem competitiva de que necessita para se afirmar no contexto de mercado global que caracteriza as últimas décadas do século XX. Daí a aproximação da FRH aos centros de decisão estratégica das empresas ser cada vez mais forte. Alguns autores sintetizam que as ideias centrais da GERH poderão, assim, ser agrupadas em torno dos movimentos de descentralização de tomada de decisão e de centralização nas competências-chave, que caracterizam o mundo moderno da actividade organizacional. A última década tem sido generosa em produzir uma série de práticas de gestão destinadas a, por um lado, atribuir cada vez mais tarefas e responsabilidades aos

indivíduos colocados nas bases da organização e, por outro, concentrar os esforços da organização nas competências em que ela é realmente especialista, libertando-se das competências periféricas. Importa, contudo, referir que se por um lado existem vantagens que passam por uma maior implicação e motivação dos colaboradores, pois estes são chamados a participar em algumas das decisões da sua empresa verificam-se, igualmente, na GRH actual algumas desvantagens, particularmente esta vê-se destituída de algumas das suas responsabilidades transferidas, na sua maior parte, para uma contratação em regime de *outsourcing* (Gomes e Cunha, 2003).

Citeau (1997) refere que a Função Estratégica de GRH participa na melhoria da eficácia das organizações, particularmente:

- a) promover e realizar uma melhor adequação dos recursos humanos;
- b) desenvolver as capacidades de cada trabalhador fazendo correspondê-las à satisfação das necessidades individuais e colectivas da organização.

Assim, a nova FRH não se pode limitar a procurar a adequação às exigências de curto prazo, mas deve pensar em necessidades de médio e longo prazos, com o intuito de assegurar o êxito dos projectos da empresa e de se prevenir contra os riscos de uma inadequação das competências na relação com as novas exigências de trabalho. Este entendimento permite atribuir à GERH um novo papel, agora totalmente integrado com o resto da organização.

No geral, as grandes ideias associadas às transformações da FRH, nos anos 90, foram segundo alguns autores:

- i. acompanhar as rápidas mudanças da gestão, ou seja, o crescimento da competição multinacional;
- ii. planificar, definir uma estratégia, para ser capaz de antecipar;
- iii. enriquecer os projectos de uma aproximação sócio-económica global;
- iv. criar organizações mais flexíveis, achatadas e mais complexas (em termos de produção, recursos, ...);
- v. saber associar mais tempo da empresa à formação (procurar novas qualificações, formar para as mudanças tecnológicas);
- vi. gerir as mudanças demográficas que limitam o trabalho.

Surtem novas formas de negociação dentro da organização que permitem o envolvimento e participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas com o trabalho; tratam-se os trabalhadores como capital social e não como um custo variável; a ideia da formação centrada no indivíduo alarga-se a um conceito mais vasto de aprendizagem organizacional permanente. Progressivamente a FRH deixa de ter como preocupação central e “quase única” a perspectiva administrativa e contratual, para passar a ser o agente da mudança global gerindo pela cultura e tendo sempre presente a integração no processo estratégico. Schuler e Walker (1990) consideram que a GERH permite à empresa:

- i. definir as oportunidades dos Recursos Humanos com os objectivos da empresa;
- ii. alertar para novos assuntos da GRH;
- iii. criar processos e actividades específicas;
- iv. planear a longo-prazo acções consideradas prioritárias nos próximos anos;
- v. prever estratégias de RH focadas na formação e desenvolvimento de talentos dos colaboradores;
- vi. executar a estratégia com base num efectivo consenso, comunicação e envolvimento de todos.

As novas formas de organização do trabalho que marcaram toda a década de 90, atribuem ao responsável pelos recursos humanos não só o maior envolvimento no desenvolvimento das políticas organizacionais em conjunto com a gestão de topo como, igualmente, a necessidade de uma resposta rápida que impõe maior autonomia das equipas de trabalho e a responsabilização dos níveis intermédios da gestão (*Caetano, 2000*).

O valor da GERH dentro de uma organização actual caracteriza-se, portanto, pela função directiva estratégica que tem vindo a desempenhar, nos últimos anos, nas decisões nucleares das empresas aparecendo ligada à missão e objectivos da organização contribuindo, activamente, para o alcance dos seus resultados globais. Tal confere-lhe, pela primeira vez, um papel de parceira da organização na definição e implementação dos objectivos estratégicos, ao nível da gestão de topo. Logo a GERH pressupõe uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e muita qualidade nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos atingem-se através de elementos-chave, como, a selecção, a socialização, a formação e o desenvolvimento, a comunicação, o

envolvimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (*Tavares et al, 2000*).

Há alguns indicadores de mudança nas práticas relacionadas com o trabalho e com as relações que as organizações estabelecem com os empregados tendo-se verificado, particularmente, o início do desenvolvimento de novas práticas de gestão no que respeita ao trabalho em equipa, à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos.

A GRH ao evoluir no sentido da ligação das políticas e práticas de recursos humanos à estratégia da empresa exige que as organizações dêem, cada vez mais, atenção à forma como os seus colaboradores são geridos.

2.3 EVOLUÇÃO DO TRABALHO OPERÁRIO DURANTE O SÉCULO XX

Para melhor perceber a natureza da evolução e o impacto que tiveram no trabalho operário, é essencial enquadrar a discussão no contexto do controlo no local de trabalho. Num sistema capitalista, é necessário que as organizações encontrem maneiras de maximizar os lucros. Isto obriga as organizações através de métodos de produtividade cada vez mais planeados a capturar “esforço extra” dos seus trabalhadores. O objectivo de uma organização é de aumentar o ritmo e a produtividade de cada operário, enquanto um trabalhador pretende usufruir de alguma autonomia e deter o controlo sobre o seu trabalho. Nesta luta entre gestão e trabalho, surge no seio da fábrica o conflito entre a maximização do lucro e do desejo do operário de controlar o seu tempo.

2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Os métodos de produção mudaram drasticamente com o sistema de Frederick Taylor, sistema de trabalho “desabilitado”. O objectivo era "separar a cabeça do trabalhador das suas mãos", e desta forma obter o controlo da base de conhecimento do ofício. Mais tarde, Henry Ford adicionou aos métodos de Taylor algo de novo dando às organizações o controlo mecânico sobre o ritmo de trabalho através da afinação da linha de montagem. Quando os operários ameaçaram com desistências e sabotagens, Ford aumentou os salários e criou um sistema de controlo baseado em tecnologia cada vez mais avançada e altos salários, hoje conhecido como fordismo (Ford, 1924; Milkman, 1991 *in Work and Organization*, 2006).

À medida que a luta pelo controlo continuava, os operários respondiam à produção em massa através de sindicatos industriais e obrigavam as organizações a reconhecê-los através de um contrato colectivo. Os primeiros contratos foram negociados para obter o reconhecimento de união e aumentos salariais. Os contratos posteriores incluíram cláusulas de antiguidade, regras de trabalho, a classificação dos empregos, e mecanismos de greve.

Historicamente, outras formas de controlo por parte dos operários surgiram informalmente fora do contrato. Os operários formaram "acordos de solidariedade" com os colegas e, por vezes, até com os supervisores. Por exemplo, os operários descobriram formas de "duplicar",

onde um operário duplamente rápido, assumia o trabalho de outro por um breve período de tempo, permitindo que a outra pessoa pudesse descansar (*Hamper 1986*). Outro método informal, foi o de continuar a trabalhar para criar quotas de tempo livre com o trabalho extra efectuado. Estes sistemas contaram com a aprovação tácita dos supervisores. Era um sistema mutuamente benéfico para os operários e supervisores, visto as quotas terem sido aceites e o conflito se ter reduzido ao mínimo. Para que os operários pudessem ganhar estes meios informais de controlo sobre o seu tempo, era necessário que descobrissem formas mais rápidas e mais eficientes para fazerem o seu trabalho.

Com o aparecimento do *JSMS – Japanese Style Management System* estavam ameaçados os acordos sindicais, formais e informais do regime de solidariedade do operário, anteriormente negociados.

2.3.2 JAPANESE STYLE MANAGEMENT SYSTEM - JSMS

O *JSMS* é um conjunto de práticas baseadas no Sistema de Produção Toyota e foram encaminhados para o *Lean Production*, os Modelos de Gestão japoneses, Gestão da Qualidade Total e Melhoria Contínua, e os Sistemas de Gestão japoneses. Todos eles têm vários componentes em comum, mas apenas um componente parece ocorrer em cada sistema, o conceito de equipa.

Embora o *JSMS* seja conhecido pelo conceito de equipa e organizar o trabalho em torno de uma equipa, várias outras características são também importantes neste sistema de controlo. Tais características incluem: um programa de sugestões utilizados para a melhoria contínua; processos de trabalho altamente padronizados e registados para cada posto de trabalho electronicamente ligado a um computador central para fins de fiscalização e monitorização; produção *just-in-time* que elimina excessos de stocks do inventário, uma empresa de cultura de intenção de "cooperação" na mobilização dos operários para identificar os seus interesses com os objectivos da empresa ao invés de se identificarem com os seus colegas de trabalho, e finalmente, um rigoroso sistema de triagem pré-emprego, com formação em controlo de qualidade e padronização do trabalho.

Outra adaptação do sistema de gestão japonês levou ao uso de operários atípicos, operários

esses que são contratados com salários mais baixos e sem os benefícios usufruídos pelos operários do núcleo da organização. Nos Estados Unidos isso reflecte-se no aumento de operários a contrato temporário. Os operários temporários contratados em *JSMS* podem comprometer muitos dos direitos tradicionais de um operário sindicalizado e são um método efectivo para aumentar a disciplina sobre a força de trabalho.

A aplicação do *JSMS* varia em termos de quais os componentes usados e como são os vários componentes implementados. Como dito acima, a consequência do *JSMS* na vida profissional depende de uma posição na lista de antiguidade. Sob este novo sistema de gestão, quanto mais tempo uma pessoa trabalha para uma empresa, com menos controlo fica, especialmente em termos de garantia dos melhores empregos com base em direitos de antiguidade.

O uso da língua desempenha um papel importante no incutir da cultura corporativa e controlo do *JSMS*. A linguagem é usada para envolver o operário na luta competitiva da empresa. Por exemplo, no ponto de vista da empresa os elementos das equipas como operários devem unir-se à empresa na sua luta contra a concorrência. Por outro lado, a linguagem do mercado global disciplina a força de trabalho com ameaças de eliminar postos de trabalho deslocalizando-os para países com salários mais baixos.

Os operários são informados de que o aumento da intensidade de seu trabalho vai aumentar os lucros, e assim levar a uma maior segurança no trabalho. Na realidade, o objectivo primordial do *JSMS* é completamente diferente, é o de encontrar maneiras de diminuir o número de operários.

A perda do emprego dos operários que trabalham sob o *JSMS* faz-se de duas maneiras. Na primeira, o objectivo e a filosofia do *JSMS* são a melhoria contínua, que se manifesta num sistema que constantemente revela métodos para cortar na mão-de-obra. O que obriga os operários a acelerar o seu ritmo e a um trabalho ainda mais eficiente. Em segundo lugar, trabalhar rapidamente, a um ritmo repetitivo exigido pelo *JSMS* pode levar a lesões por esforço repetitivo e permanente e à perda do emprego devido à incapacidade de fazer o trabalho.

As ameaças de deslocalização da produção para países de baixos salários são muitas vezes utilizadas para forçar os operários a aceitarem o *JSMS*. As pressões externas também são usadas para forçar tanto a administração da empresa, como os operários a aderirem às práticas

do JSMS. Por exemplo, a fim de participar plenamente no mercado global de hoje, os fabricantes dos EUA estão cada vez mais forçados a cumprir os sistemas de auditoria global, tais como a Organização Internacional para Padronização, normalmente referida como *ISO (International Organization for Standardization)*.

Para ganhar e manter a certificação ISO, os gestores de empresas e os operários são obrigados a cumprir muitas práticas do JSMS. A ISO monitoriza constantemente a indústria para desenvolver padrões de referência para todas as empresas do mesmo sector. Devido à ISO e para fazer comparações significativas, as empresas instituíram um padrão de trabalho e a manutenção de registos de todos os processos do JSMS. Segundo as directrizes da ISO, cada funcionário é obrigado a registar detalhadamente o seu trabalho na sua ficha de trabalho. Através do cumprimento obrigatório da ISO, o conhecimento de um operário para exercer um determinado trabalho pode ser transferido não apenas do operário para a empresa, mas também da empresa para a indústria. Consequentemente, tanto JSMS como a compilação ISO produzem efeito disciplinar sobre os operários. Os operários vêm-se obrigados a acomodar as forças externas que podem levar à extinção dos seus postos de trabalho.

2.3.3 CONTRATO COLECTIVO E O CONTROLO FORMAL

Com o JSMS, as relações laborais deixaram de se basear no contrato colectivo. O contrato tradicional foi substituído por um "documento vivo" e as relações laborais foram reunidos sob uma filosofia da empresa de cooperação. Esta filosofia baseia-se na noção de que os operários devem ser flexíveis e as decisões devem ser tomadas por "consenso" e em conformidade com os objectivos da empresa.

2.3.3.1 Classificação do Trabalho e Antiguidade

Antes do JSMS, em ambientes de fabricação sindicalizada, a classificação do trabalho evoluiu muitas vezes para sistemas de controlo por parte dos trabalhadores. A chave para o controlo era a posição do trabalhador na lista de antiguidade da empresa. Por exemplo, os sindicatos negociavam uma cláusula nos seus contratos que fazia da antiguidade um dos factores mais

importantes na decisão de transferências e promoções. Desta forma, quanto mais antigo um operário fosse, mais direitos teria na empresa.

No plano do JSMS, uma das primeiras características a desaparecer no contrato colectivo foi o sistema de trabalho com várias classificações. Sob a forma mais extrema do JSMS, todos os operários da produção inserem-se numa classificação única, eliminando, assim, o "direito" de um indivíduo à oferta de um emprego melhor. Com o JSMS, os operários estão ligados a uma equipa ao invés de um trabalho específico e necessariamente têm de realizar várias tarefas dentro da equipa. O objectivo é que cada membro de equipa se possa tornar proficiente em todos os trabalhos dentro do domínio da equipa, capacitando os trabalhadores a rodar entre as diversas tarefas existentes. Se algum operário estiver ausente da equipa, os outros membros da equipa são obrigados a assegurar o seu trabalho. Além disso, porque há apenas uma classificação de cargos, salvo prevenida através de uma cláusula no contrato, a empresa pode deslocar os trabalhadores para outros trabalhos e equipas com pleno direito. Esta ameaça constante de mudança é muitas vezes perturbadora e pode ser muito stressante. Sob as regras tradicionais, situações deste género não poderiam ocorrer, assim como os operários não seriam obrigados a trabalhar fora de sua classificação específica do trabalho.

2.3.3.2 Normas de trabalho

Nas fábricas tradicionalmente sindicalizadas, as regras de trabalho eram claramente enunciadas no contrato e obedecida por ambas as partes. Se um supervisor ignorasse uma das regras, o trabalhador podia apresentar uma queixa contra a empresa por violação do contrato.

Sob o JSMS, muitos das regras de trabalho desapareceram.

Inúmeras declarações sobre o comportamento de acordo com a filosofia da empresa e missão tomaram-lhe o lugar. Estas são frequentemente seguidas por uma lista de responsabilidades dos membros da equipa dando importância ao comportamento e atitudes dos indivíduos.

Os membros da equipa devem aceitar a responsabilidade de comportamento pessoal de apoio, e obedecer aos padrões de conduta e de trabalho dentro das directrizes e filosofias da empresa.

Na ausência de regras claramente definidas, os trabalhadores estão mais uma vez vulneráveis. Neste contexto, o significado de antiguidade deixa de ter qualquer significado.

2.3.3.3 Processo de Reclamações

O processo de reclamações também foi alterado. Primeiro, a definição do que constituía uma mágoa deixou de ser relevante sob o JSMS. Seguidamente, os trabalhadores são incentivados a apresentar o seu próprio caso à administração em vez de se fazerem representar pela entidade sindical. Finalmente, muitas questões, potenciais queixas, foram eliminados do exterior, terão de ser resolvidas internamente, sem recorrer a entidades externas.

No processo de reclamação vários itens são importantes. Em primeiro lugar, a definição de reclamação limita-se a linguagem contida no próprio contrato. Se um trabalhador tem algum tipo de problema que não é coberto pelo contrato, o trabalhador é obrigada a resolve-lo através do Processo de Consenso da empresa. Quando se considera que este contrato é de um total de 25 páginas, a definição do que constitui uma razão de queixa é na verdade muito reduzido. O segundo item de importância é que a empresa não é obrigada a incluir o sindicato nesta etapa. Se o trabalhador tem um problema que não está relacionado à disciplina, como um problema com o tratamento, a carga de trabalho desigual, ou até mesmo assédio, a empresa não vai consentir a participação do sindicato. Não há nada que impeça a empresa de considerá-lo um "problema do dia-a-dia" e exige que o trabalhador resolva o seu problema através do Processo de Consenso da empresa.

2.3.4 PROCESSO DE CONSENSO

As partes reconhecem que as relações adversas entre membros da equipa ou mesmo de outras equipas não são compatíveis com o Conceito de Trabalho de Equipa. Assim, as partes concordam que o processo de consenso, como descrito abaixo, deve ser o principal método para a tomada de decisões e resolução dos desacordos.

1. A resolução é alcançada através de esforços conjuntos das partes em descobrir soluções criativas para os problemas do dia-a-dia dentro da empresa.

2. As soluções conjuntas devem fornecer um alto nível de aceitação de todas as partes e apoiar as necessidades de negócio e objectivos globais.
3. Uma vez que seja alcançado um acordo, as partes devem estar totalmente comprometidos com a solução e sua implementação.
4. Diferentes pontos de vista são incentivados, no entanto, as partes têm a obrigação de trabalhar através de preocupações e chegar a um consenso sobre o assunto.
5. O esforço conjunto visa descobrir a melhor decisão / resolução dentro do contexto da filosofia da empresa e missão.

Embora o processo seja referido como consenso, as decisões devem apoiar as necessidades de negócio e objectivos globais e deve ir ao encontro da filosofia e da missão da empresa.

2.3.5 CONTROLO INFORMAL: ACORDOS DE SOLIDARIEDADE

Sob a produção em massa, os trabalhadores têm desenvolvido muitos controles informais fora do contrato colectivo, negociado. Esses controles informais são particularmente alvos de ataque pelo JSMS. Os mecanismos informais anteriormente referidos, são métodos que os trabalhadores têm usado para manter o controlo sobre como o seu próprio "esforço extra". O JSMS tem uma filosofia de melhoria contínua que visa apropriar-se dos truques e segredos que o trabalhador tem desenvolvido para manter e controlar uma parte do seu tempo.

Praticamente todos os programas de melhoria contínua começam com um mecanismo para solicitar algumas sugestões dos trabalhadores. Os trabalhadores são incentivados a participar, às vezes com recompensas, mas mais frequentemente são simplesmente influenciados a participar, porque a melhoria contínua é a missão e a filosofia da empresa, e estão contratualmente obrigados a fazê-lo. Basicamente, o programa funciona através da solicitação de sugestões por parte dos trabalhadores sobre como tornar os seus próprios postos de trabalho mais eficientes. As sugestões são analisadas pela administração e posteriormente as mudanças são implementadas. De certa forma, isto parece muito atraente e é muitas vezes referido na literatura sobre JSMS como "fortalecimento" dos trabalhadores, desde que os trabalhadores contribuam com as suas ideias para a empresa e que sejam seriamente consideradas. Mas na realidade, porém, o objectivo da melhoria contínua é livrar-se do

emprego, não para fortalecer a força de trabalho. Este é outro exemplo da importância que a linguagem e a retórica da empresa têm no JSMS.

A melhoria Contínua visa captar o “segredo” que o trabalhador adquiriu para realizar o seu trabalho e para torná-lo mais eficiente. Ao incorporar a melhoria contínua como uma missão da empresa e seguidamente, obrigar os trabalhadores por um vínculo contratual a cumprir essa missão, o JSMS dá um passo além do taylorismo, na sua tentativa de ganhar controlo sobre o conhecimento criativo do trabalhador. A melhoria contínua não só captura os segredos para ganhar tempo livre, uma vez que a gestão também se apropria do conhecimento, que controla quando e onde essas ideias devem ser implementadas.

Além do programa de sugestões, os trabalhadores são obrigados a tornar os seus postos de trabalho mais eficientes através do uso da tecnologia sofisticadas que acompanham de perto o progresso de cada trabalhador e equipa. Um exemplo desse tipo de tecnologia é encontrado nas linhas de montagem que utilizam o sistema Andon. Com este sistema, cada posto de trabalho está ligado a um computador por meio de um dispositivo de alerta amarelo. Quando um trabalhador se vê em apuros na linha, puxa o cabo amarelo localizado em seu posto de trabalho. Uma vez retirado, várias coisas acontecem em rápida sucessão. Primeiro, o líder da equipe é alertado para o problema. Em segundo lugar, uma opção é accionada no sistema de gravação e identifica no computador que equipa e que local de trabalho puxou o cordão. Em terceiro lugar, o líder da equipa corre até ao posto, pega no cordão e puxa-o para evitar que a linha pare.

Andon criou uma espécie de "contabilidade do local de trabalho" com o seu sistema de computador, visto que este contabiliza todas as falhas e capacidades de cada indivíduo. Por sua vez, a informação é usada para controlar o resultado da equipa. Pode-se comparar este tipo de registos com o conceito de Foucault, de contabilidade interna como um mecanismo de controlo e vigilância (Mckinlay and Starkey, 1998).

2.3.6 RESISTÊNCIA AO TRABALHO

Como parte do esforço em curso para o controlo, os trabalhadores descobriram acordos informais de solidariedade para combater a aceleração causada pelo JSMS. Por exemplo, os companheiros de equipa vão cooperar uns com os outros para ter a certeza de que o aviso

amarelo é accionado regularmente para evitar que a empresa aumente a carga de trabalho. Noutros casos, os trabalhadores mais antigos numa equipe simplesmente não cooperam com as regras de rotação, escolhem um posto de trabalho e recusam-se a rodar para outros trabalhos. Tais arranjos interrompem os esforços da empresa no sentido de aumentar a flexibilidade no trabalho e prejudicam a melhoria contínua.

Num nível mais formal, alguns contratos colectivos começaram a abordar tanto o papel como o processo de escolha do líder da equipa, para que este pense da mesma maneira da equipa e não da empresa. Outros trabalhadores preferiram fazer greve para forçar a empresa a contratar mais trabalhadores no sentido de substituir as baixas por excesso de trabalho e pela impossibilidade de terem tempo para descanso.

(Laurie Graham *in Work and Organization*, 2006)

2.4 EVOLUÇÃO DO TRABALHO TÉCNICO DURANTE O SÉCULO XX

Desde a Segunda Guerra Mundial, as ocupações técnicas têm sido classificadas entre as ocupações que mais crescem nos Estados Unidos. Considerando que o emprego total entre 1900 e 1950 cresceu um pouco mais de 100 por cento, o número de engenheiros aumentou 1.300 por cento. Na primeira metade do século XX não foi possível determinar as taxas de crescimento para estas ocupações. No entanto, na segunda metade do século, a contratação de cientistas cresceu quase 700 por cento e o emprego de técnicos cresceu mais de 900 por cento, enquanto o emprego total aumentou apenas 162 por cento.

Além disso, estes números não incluem cientista da computação, gestores de engenharia engenheiros de vendas, gerentes de tecnologia da informação, informática, oficinas de reparação de computadores, etc. Se contarmos estas ocupações, bem como, em seguida, as ocupações técnicas representam agora 5 por cento da força de trabalho total. As ocupações técnicas ocupam um lugar semelhante na economia de outros países ocidentais, mas a importância das ocupações técnicas ultrapassa números absolutos: os produtores de software, engenheiros e técnicos são responsáveis pela concepção de quase toda tecnologia que usamos, assim como a maioria dos processos de produção pelo qual estas tecnologias são feitas. No entanto, os sociólogos do trabalho dão pouca importância ao trabalho técnico em relação a outros grupos profissionais. Esta situação levou alguns observadores a reconhecerem que,

apesar de sua importância e prevalência, os trabalhadores técnicos continuavam a ser uma força de trabalho "invisível".

Foi no final da II Guerra Mundial que se começou a dar mais importância ao Trabalho Técnico, vários estudos e investigações foram levados a cabo por vários grupos de pensamentos diferentes, de onde se distinguiu o grupo de pensamentos Marxista. O grupo de pensamento Marxista, surgiu na década de 70 focava-se nas questões sobre o lugar das profissões técnicas na estrutura de classes sociais.

Considerando os estudos sobre "Trabalho Técnico", abordado por outros grupos, como pouco claros, sem conclusões verdadeiramente convincentes, os Marxistas utilizaram a engenharia para explorar a forma como o capitalismo e as relações da classe tinham evoluído ao longo do século XX. Devido à sua perspectiva macro-social, os Marxistas focaram-se na história social da engenharia e outras técnicas de ocupação. A investigação Marxistas sobre o trabalho técnico dividiu-se em três partes: a literatura que retratava os engenheiros como agentes de "desabilitação", a literatura que argumentava que o trabalho técnico se tornava ele própria a "desabilitado", e o mais importante, como é que as técnicas de ocupações se encaixam na estrutura da classe.

2.4.1 AGENTES DE "DESABILITAÇÃO"

Em o "Trabalho e Capitalismo Monopolista", de Harry Braverman(1971) argumentou que a essência do capitalismo do século XX foi a separação da cognição da execução, realizada através da elaboração de formas de separar o aspecto mental do aspecto manual dos empregos. Por diversas técnicas, os capitalistas conseguiram na "desabilitação" de artesãos e trabalhadores de escritório, roubar-lhes os seus conhecimentos e, conseqüentemente, o seu poder no seio da fábrica.

Braverman traçou a ideologia de "desabilitação" de Frederick Taylor e o movimento científico de gestão, cujos defensores foram principalmente os engenheiros mecânicos e industriais que exerceram nas últimas décadas do século XIX e primeiras décadas do século XX. Como Perrucci, Braverman viu os engenheiros como servos do poder. De fato, Braverman insinuou que não se conseguia controlar a gestão do trabalho se não fosse por engenheiros, porque os engenheiros projectaram as máquinas e os processos de trabalho que permitem de "desabilitação".

A publicação do “Trabalho e Capitalismo Monopolista” gerou uma série de pesquisas sobre a “desabilitação” de uma variedade de ocupações e deu origem ao que hoje chamamos de "estudos de processo de trabalho". Em “America by Design”, de Noble (1977), encontra-se descrito o papel fundamental desempenhado pelos engenheiros no surgimento do capitalismo corporativo no final do século XIX e início do século XX. A análise de Noble retrata os engenheiros como activamente envolvidos em unir a ciência e a educação universitária com o intuito de atingir os objectivos industriais e convencer o governo federal a defender e aplicar fundos em I&D. Noble também documentou as ligações históricas entre a educação da engenharia e a educação da gestão, esta última terá evoluído a partir da primeira, independentemente de como podem estar separadas hoje. Noble sublinhou, também, que os engenheiros eram proeminentes entre os primeiros capitalistas que projectaram corporações modernas.

Mais recentemente, Steven Vallas publicou uma série de trabalhos etnográficos examinando o papel que os engenheiros de produção terão tido na desabilitação dos operários nas fábricas de papel altamente automatizadas. Ao contrário de Braverman e Noble, que retrataram os engenheiros como capangas dos capitalistas, Vallas baseou-se em Abbott(1988, 1991) para argumentar que os engenheiros de produção foram motivados para manter e reforçar a fronteira entre trabalho mental e manual, porque procuraram proteger a sua competência profissional. Embora as preocupações jurisdicionais, muitas vezes por escolha dos engenheiros, Vallas verificou que alguns engenheiros viram coisas diferentes e estavam dispostos a reconhecer a legitimidade "de conhecimento da profissão". Zuboff encontrou a mesma coisa nos seus estudos sobre as fábricas de papel automatizada. De igual modo, os casos de estudo de Thomas sobre a introdução de tecnologias num número de empresas e indústrias indicaram que os concursos sobre “desabilitação” eram tipicamente travados entre diferentes grupos com agendas profissionais e organizacionais concorrentes, e que os engenheiros utilizaram a retórica dos custos do trabalho em grande medida para convencer a administração das empresas a introduzir as tecnologias que os engenheiros pretendiam comprar ou desenvolver, por razões que pouco tinham a ver com as relações de trabalho.

Esses estudos apontam para rupturas na imagem monolítica marxista dos engenheiros, como agentes de “desabilitação”, sugerindo que essas imagens são, na melhor das hipóteses, pouco específica ou, na pior das hipóteses, erradas por vários motivos. Inicialmente, Braverman e os seus descendentes teóricos deixaram de apreciar a diversidade da engenharia. As pesquisas

de Thomas, Vallas, e Zuboff mostraram que mesmo entre os engenheiros industriais e de produção, havia divergências nos objetivos e filosofias dos engenheiros. Mais importante, a maioria dos engenheiros contemporâneos actuava em contextos onde as questões de “desabilitação” eram irrelevantes. Assim, a teoria da “desabilitação” é, na melhor das hipóteses, útil para descrever a retórica da engenharia em ambientes de produção. Seguidamente, apesar da mudança tecnológica, as previsões globais de Braverman não se concretizaram. O consenso que emergiu nos últimos 20 anos é que as mudanças tecnológicas e organizacionais não trouxeram nenhuma mudança. Finalmente, Braverman, Noble, e outros deixaram de reconhecer que os engenheiros são, eles próprios empregados que estão sujeitos ao controlo da administração. Esta constatação motivou um segundo grupo de estudiosos marxistas, que argumentou que foram os próprios trabalhadores técnicos serem desabilitados.

2.4.2 TEORIAS DA NOVA CLASSE

A terceira parte dos estudos marxistas focou-se no problema que as ocupações técnicas causaram na análise da classe. O marxismo tradicional dividiu a sociedade em três classes: capitalistas, trabalhadores e a pequena burguesia. Os trabalhadores técnicos não faziam parte deste quadro. Apesar de terem sido empregados, que tinham consideravelmente mais estatuto do que os outros trabalhadores e, mais importante, controlavam os mais importantes conhecimentos técnicos e científicos que as empresas necessitavam.

Gorz (1967) e Mallet (1975) ao saberem que os técnicos franceses tinham desempenhado um papel central numa série de greves e protestos nos anos 60, proclamaram que os trabalhadores técnicos representassem uma "nova classe trabalhadora".

Carchedi (1977) também concluiu que os trabalhadores eram empregados técnicos, mas ao contrário de Gorz e Mallet, realçou que, historicamente, os engenheiros também ocuparam cargos de supervisão. Como tal, Carchedi defendeu que os trabalhadores técnicos se enquadravam entre os capitalistas e os trabalhadores.

Poulantzas (1978) e, eventualmente Gorz (1976) admitiram outra hipótese. Os engenheiros e os trabalhadores técnicos não só eram firmemente classe média, como eram aliadas do capital por várias razões: ocuparam por muitas vezes posições de gestão; seu trabalho foi

principalmente mental, e mais importante, aplicaram os seus conhecimentos para ajudar os capitalistas no trabalho de controlo.

Até o final de 1980 as três partes das investigações marxistas sobre o trabalho técnico haviam-se dissipado. Cada uma tinha sido conduzida por uma agenda teórica cujas interpretações foram incapazes de resistir ao escrutínio empírico. Uma parte do problema residia no fato de que os marxistas quase nunca analisaram o que os engenheiros faziam, simplesmente presumiram que conheciam. Como outros grupos de diferentes pensamentos, os marxistas também não reconheceram que a engenharia se tornou num conjunto de ocupações cujos membros realizavam trabalhos radicalmente diferentes em contextos radicalmente diferentes. Ainda pior, os teóricos da nova classe aglomeraram os engenheiros em conjunto com os técnicos e com os agentes de fábricas de produção automatizadas para criar um pântano tenebroso, conceitual e empírico. O resultado final das investigações marxistas, disse-nos ainda menos sobre as realidades do trabalho técnico do que os outros grupos de pensamentos diferentes que os precederam.

2.4.3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO TÉCNICO

Compreender o trabalho técnico também requer uma investigação que ligue as actividades, tarefas, funções e identifica a organização social. Sabemos que as diferentes linhas de trabalho técnico são organizadas de forma diferente. Por exemplo, Whalley (1986) e Zussman (1985) argumentaram que a engenharia de produção tem menos probabilidades de ser feita por equipas do que o trabalho de desenvolvimento. Bailey mostrou que a engenharia estrutural é mais solitária do que o desenvolvimento de componentes informáticos, e que a distinção está relacionada com as diferenças na complexidade da tecnologia, com o ritmo da mudança tecnológica e com a especialização do conhecimento em torno das disciplinas e subsistemas. Embora Ritti (1971) escrevesse sobre como a especialização e o projecto de sistemas complexos influenciaram a experiência, as percepções e as atitudes dos engenheiros à mais de trinta anos atrás.

As investigações sobre a organização social das equipas de projectos tiveram melhores resultados, em grande parte, porque a coordenação do trabalho colaborativo é um tema fundamental na literatura sobre a gestão de I&D. A maioria da literatura sobre gestão de

projectos é normativa em concentrada em ferramentas de programação, alocação e organização de processos de trabalho. No entanto, existem indícios de relações e factores sociais que poderiam fornecer aos sociólogos indícios importantes sobre a organização de projectos técnicos, incluindo ritmos temporais, a composição da equipa, relações entre as especialidades e as funções, bem como a natureza do conflito entre gestores e trabalhadores técnicos. Especialmente informativas são as etnografias de Kidder (1981) e Perlow (1997) sobre o desenvolvimento das equipas em empresas de alta tecnologia, que documentam as pressões enfrentados por engenheiros, as estratégias que os gestores utilizam para o controlo dos engenheiros e as políticas de trabalho técnico. Dougherty (1992) e Thomas (1994) escreveram sobre a competição e conflito entre os engenheiros de produção, designers e outros grupos profissionais que colaboram nas empresas.

2.4.4 CULTURAS ORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS DE MERCADO

Um pouco por toda a literatura sobre o trabalho de engenharia existem indícios de que a prática da engenharia é fortemente moldada pela cultura organizacional e pelas diferenças nos produtos e mercados de trabalho em que participam os trabalhadores técnicos. Ritti (1971) descobriu que os engenheiros aeroespaciais localizados em laboratórios mais distantes da sede da empresa estavam menos descontente, pensavam que tinha mais influência, e eram menos subutilizados. No entanto, Ritti não referiu que os engenheiros seriam mais felizes e mais produtivos, na ausência de controlo. Em vez disso, preferiu dizer que os engenheiros foram melhor utilizados quando não estavam sujeitos às ordens dos administradores que não entendiam a natureza do trabalho técnico, mas que ainda assim exerciam o seu direito de impor a direcção técnica.

As diferenças nas culturas de engenharia documentadas por estes estudos reflectem parcialmente diferentes missões e "mercados". Os mercados estão orientados para o consumidor e submetido a controlos mais descentralizados. Em suma, o mercado de produtos forma os contornos da prática técnica.

As diferenças nos mercados de trabalho também afectam a prática técnica. Whalley (1986) e Zussman (1985) consideraram que, para entender os engenheiros é necessário perceber a evolução das suas carreiras. Ambos argumentam que a organização social da engenharia em

empresas de metalurgia tradicional difere da organização social da engenharia em empresas de alta tecnologia, porque os antigos engenheiros exerciam as suas carreiras nos mercados de trabalho interno, o que não tem acontecido nos últimos anos. Barley e Kunda (2004) estudaram experiências de trabalhadores técnicos que optaram por trabalhar como empreiteiros. As carreiras dos empreiteiros cresceu muito rapidamente em relação às carreiras dos engenheiros que estão permanente empregados em empresas de alta tecnologia. Barley e Kunda provaram que a experiência de se mudar de um projecto em projecto cria uma única orientação para a prática profissional, que classificam de profissionalismo itinerante. A dinâmica social de profissionalismo itinerante difere significativamente a dinâmica de liberdade e profissionalismo corporativo.

Em suma, ainda há muito a aprender sobre a organização social do trabalho técnico, e o caminho mais produtivo para este conhecimento vai envolver o trabalho de campo. Vários autores sugeriram que as organizações contemporâneas se tornem menos burocráticas e que o trabalho se torne menos manual. Em resumo, a ordem para estudar o trabalho técnico é nada menos que uma reintegração do estudo de trabalho, profissões e organizações.

(Stephen R. Barley *in Work and Organization, 2006*)

2.5 MÉTODO DE MELHORIA CONTINUA



Os 5S referem-se ao método de melhoria contínua, mais visível, que está implantado no SGM à vários anos e tem vindo a ser melhorado constantemente. É um método que se encontra implementado nas mais diversas empresas do Grupo Saint-Gobain, um método que permite melhorar a vida quotidiana dos trabalhadores e o desempenho da própria empresa. Existe um segundo método de melhoria contínua, mais recente, um método pouco conhecido, unicamente inserido num pequeno número de empresas do Grupo Saint-Gobain, conhecido como “Programa E²”¹. Devido à pouca informação disponível sobre este método, será feita uma breve referência ao “Programa E²”.

2.5.1 O QUE É O MÉTODO 5S?

O método 5S foi a base da implantação do Sistema de Qualidade Total nas empresas. Este método surgiu no Japão nas décadas de 50 e 60, após a Segunda Guerra Mundial, aquando de uma crise de competitividade em que o país vivia. Eram uma autêntica desorganização nas fábricas japonesas, a falta de limpeza era muita, condições de higiene não existiam, o que tornava as empresas muito pouco produtivas. Para fazer face a todas estas contraditórias e permitir que o país voltasse a ser competitivo era necessário reestruturar o país, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial. Os propósitos da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção.

a) Principais benefícios da metodologia 5S

- ✓ 1. Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objectos. Só ficam no ambiente os objectos necessários e ao alcance da mão,

¹ Programa E²: Anexo I, Página 41

- ✓ 2. Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. O acúmulo excessivo de materiais tende à degeneração,
- ✓ 3. Melhoria da qualidade de produtos e serviços,
- ✓ 4. Menos acidentes do trabalho
- ✓ 5. Maior satisfação das pessoas com o trabalho.

Espanha e Inglaterra adoptaram metodologias equivalentes, porém com nomes diferentes: “Teoria da Escova” e “Housekeeping”, respectivamente, mas a ideia é a mesma - sempre na procura do Sistema da Qualidade Total.

É possível eliminar o desperdício em cinco fases, com base no método "5S". Foi um dos factores para a recuperação de empresas japonesas e a base para a implantação da Qualidade Total naquele país.

b) Os 5 conceitos deste método.

- ✓ **Seiri:** Sentido de selecção. Refere-se à prática de verificar todas as ferramentas, materiais, equipamentos, etc., na área de trabalho e manter somente o essencial para o trabalho que está a ser realizado. Tudo o que estiver a mais é guardado em local próprio. Este processo conduz a uma diminuição dos obstáculos à produtividade do trabalho.
- ✓ **Seiton:** Sentido de arrumação. Dá importância à necessidade de um espaço organizado. A *organização*, neste sentido, refere-se à disposição das ferramentas e equipamentos numa ordem que permita o fluxo do trabalho. Ferramentas e equipamentos deverão ser deixados nos lugares onde serão posteriormente usados. O processo deve ser feito de forma a eliminar os movimentos desnecessários.
- ✓ **Seiso:** Sentido de limpeza. Designa a necessidade de manter o mais limpo possível o espaço de trabalho. A limpeza, nas empresas japonesas, é uma actividade diária. No final de cada dia de trabalho, o ambiente é limpo e tudo é recolocado nos seus lugares, tornando fácil saber qual o local de cada ferramenta/ equipamento, e saber onde está aquilo que é essencial. O importante deste procedimento é lembrar que a limpeza deve ser parte do trabalho diário, e não uma mera actividade ocasional, sem importância, quando as ferramentas/ equipamentos estão muito desarrumadas(os).

- ✓ **Seiketsu:** Sentido de Normalização. Criar normas e rotinas que todos devem cumprir. Tudo deve ser devidamente documentado. A gestão visual é fundamental para facilmente se perceber cada norma.
- ✓ **Shitsuke:** Sentido de disciplina. Refere-se à manutenção e revisão dos padrões. Uma vez que os 4 Ss anteriores tenham sido estabelecidos, é criada uma nova maneira de trabalhar, da qual é necessário não voltar às antigas práticas. Assim que surja uma nova melhoria, uma nova ferramenta ou a necessidade de implementar novas práticas, é aconselhável a revisão dos quatro princípios anteriores.

c) Objectivos do programa

Com o Método 5S pretende-se combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias, educar o pessoal envolvido directamente com o método para aperfeiçoar e manter o Sistema de Qualidade na produção.

É importante a alteração no comportamento e atitudes do pessoal. A consciencialização da importância dos conceitos e de como devem ser usados facilita a implantação do programa.

A abordagem do programa não deve ser aplicada como uma obrigação, mas sim como um hábito e uma filosofia.

Só desta forma, o método 5S ajudará a reorganizar a empresa, facilitará a identificação de materiais, a eliminação das anomalias e a melhoria na qualidade de vida e ambiente de trabalho de todos os colaboradores.

Cada fase está ligada à anterior, sendo também um “pré-requisito” para a consolidação da fase seguinte. Uma vez iniciado o processo, é mais fácil dar continuidade à implantação do método. Como consequência, haverá consolidação do Sistema da Qualidade e melhoria do desempenho geral no sector.

d) Planeamento e Prática dos Conceitos

De acordo com o conceito japonês, pode-se eliminar o desperdício, e consequentemente o custo extra também, nestas cinco fases que ajudarão também à implantar o Sistema da Qualidade.

1.º S - SEIRI - SELECCÃO

É essencial saber separar e classificar os objectos e dados úteis dos inúteis da seguinte forma:

- ✓ O que é usado sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- ✓ O que é usado quase sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- ✓ O que é usado ocasionalmente: colocar um pouco afastado do local d trabalho.
- ✓
O
que é usado raramente, mas necessário: colocar separadamente, em local determinado.
- ✓ O que for desnecessário: eliminado, pois ocupa espaço necessário e atrapalha o trabalho.

Vantagens:

- ✓ Reduz a necessidade de gastos com espaço, armazenamento.
- ✓ Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados.
- ✓ Aumenta a produtividade das máquinas e pessoas envolvidas.
- ✓ Diminui riscos acidentais do uso destes materiais pelo pessoal.

Todos os trabalhadores devem saber diferenciar o útil do inútil, o que é realmente necessário e o que não é.

2.º S - SEITON - ARRUMAÇÃO

O objectivo é identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente o que precisa.

Nesta fase é importante:

- ✓ Padronizar as nomenclaturas.

- ✓ Usar rótulos e cores vivas para identificar os objectos, seguindo um padrão.
- ✓ Expor visualmente os pontos críticos, tais como extintores de incêndio, locais de alta voltagem, partes de máquinas que exijam atenção, etc.
- ✓ Determinar o local de armazenamento de cada objecto
- ✓ Não deixar objectos ou móveis no meio do caminho, atrapalhando a locomoção no local.

Vantagens:

- ✓ Menor tempo na procura do que é preciso necessário.
- ✓ Facilita o transporte interno, controlo de documentos, arquivos ou pastas.
- ✓ Melhor disposição dos móveis e equipamentos.
- ✓ Facilitação da limpeza do local de trabalho.

A ordenação eficiente do material de trabalho deve ser implantada com uma nomenclatura padronizada.

Todas as pessoas devem seguir as mesmas regras e saber onde procurar cada coisa quando necessário.

A ideia principal nesta fase é:

“Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.”

3.º S - SEISO - LIMPEZA

Cada pessoa deve saber da importância de estar num ambiente limpo e dos benefícios de um ambiente limpo. O ambiente limpo traduz-se em qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- ✓ Maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais.
- ✓ Evita perdas e danos de materiais e produtos.

Para isto, é importante que os trabalhadores tenha consciência e se habituem a:

- ✓ Limpar os equipamentos após o uso, para que a próxima pessoa a usar os encontre limpo.
- ✓ Definir responsáveis por cada área e sua respectiva função.
- ✓ Não deitar lixo no chão.
- ✓ Dar o destino adequado ao lixo, quando houver.

Inclui-se ainda neste conceito, de um modo geral, procurar ser honesto no trabalho e manter um bom relacionamento com os colegas, pois tudo isto é fundamental para a imagem da empresa.

4.º S - SEIKETSU – NORMALIZAÇÃO

Quem exige qualidade também cuida da aparência. Num ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si próprio, não pode fazer um trabalho com qualidade.

As pessoas ao terem consciência desta fase, devem tomar as seguintes medidas:

- ✓ Ter os três primeiros S's previamente implantados.
- ✓ Eliminar as condições inseguras de trabalho, evitando acidentes.
- ✓ Difundir material educativo sobre a saúde e higiene.
- ✓ Respeitar os colegas como pessoas e como profissionais.
- ✓ Cumprir horários.
- ✓ Não fumar em locais impróprios, etc.

As vantagens são:

- ✓ Melhor segurança e desempenho do pessoal.
- ✓ Prevenção de acidentes.
- ✓ Melhor imagem da empresa internamente e externamente.
- ✓ Elevação do nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho.

Algumas medidas importantes e úteis nesta fase também podem ser colocar avisos ou instruções para evitar perigos.

Quando importantes, os avisos devem ser vistos ao longe, bem destacados e acessíveis a todos.

5.º S - SHITSUKE - DISCIPLINA

Atitudes importantes:

- ✓ Usar a criatividade no trabalho.
- ✓ Melhorar a comunicação entre o pessoal no trabalho.
- ✓ Compartilhar visão e valores, harmonizando as metas.
- ✓ De tempos em tempos aplicar os 5s's para avaliar os avanços.

É importante cumprir os procedimentos operacionais e os padrões éticos da instituição, sempre na procura de melhorar. A disciplina requer a consciência e um constante aperfeiçoamento de todos no ambiente de trabalho.

Com o tempo, a implantação do programa traz benefícios:

- ✓ Facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação.
- ✓ Evita perdas oriundas de trabalho, tempo, utensílios, etc.
- ✓ Traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação.

e) Como implementar o método 5S

Para que o método 5S seja implementado da melhor maneira, é necessário seguir as várias etapas que serão seguidamente desenvolvidas.

1ª Etapa: Equipa responsável pela implementação

Forma-se uma equipa de três pessoas de diferentes sectores da empresa e uma pessoa da administração. Esta equipa tem de ter disponibilidade para orientar o processo, esclarecer todas as dúvidas e temporariamente fazer visitas de acompanhamento.

2ª Etapa: Planeamento

A equipa responsável tem de elaborar um plano de orientação, determinar as ferramentas que serão utilizadas e dividir as actividades. Todas as tarefas e responsabilidades devem ser distribuídas com a promessa de que os prazos serão cumpridos.

3ª Etapa: Fotografias e registos

É importante registar a situação actual da organização, de todas as áreas, especialmente aquelas onde haverá necessidade de melhoria. Posteriormente, a equipa deve reunir-se e abordar as falhas, estudar medidas correctivas baseadas nas fotografias. A opinião de cada um é muito importante, especialmente por pertencerem a áreas diferentes da empresa.

4ª Etapa: Reunião

A equipa pode convocar uma reunião com todos os trabalhadores da empresa, na qual partilha os dados recolhidos e mostrar o compromisso e a forma de implementar o método, aproveitando desta forma para explicar quais os objectivos pretendidos e mostrar as vantagens e benefícios do programa.

Nesta reunião, é a oportunidade da equipa começar a fazer com que os trabalhadores tomem consciência do programa 5S para a melhoria do trabalho.

5ª Etapa: Implementação

Após esta reunião de sensibilização dos trabalhadores, o programa começa a ser efectivamente implementado. As responsabilidades são divididas de acordo com as áreas de trabalho, bem como os mapas de acompanhamento do trabalho. Em casa fase, as pessoas envolvidas devem reunir-se para definir as actividades e esclarecer todas as dúvidas.

A interacção da equipa com as pessoas envolvidas é importante, para que não restem dúvidas a respeito do programa e para que tudo corra bem na fase seguinte.

6ª Etapa: Acompanhamento

A equipa responsável organiza visitas periódicas nas áreas de implementação com pelo menos um membro da equipa a supervisionar a visita. Nas visitas, os requisitos necessários para a implementação do programa devem ser acordados, conforme a orientação do colaborador. Todos os pontos, positivos e negativos, devem ser apontados, pois os trabalhadores devem ser motivado a seguir as orientações. O ideal é que a equipa elabore um mapa de acompanhamento mensal para verificar os resultados alcançados. É importante que todos sigam o programa, desde a pessoa com o cargo mais importante até à pessoa com um cargo menos importante.

Com o passar do tempo, as pessoas vão tomando cada vez mais consciência da importância dos conceitos e de sua aplicação, tornando a metodologia um hábito no trabalho. Dessa forma, o sistema vai sendo consolidando, assim como o Sistema da Qualidade.

Os responsáveis da empresa deverão convocar reuniões periódicas com os membros da equipa responsável para fazer um balanço sobre do programa.

Todas as pessoas da empresa, membros da equipa responsável, técnicos, administrativos e operários, dever receber periodicamente formações sobre o programa, assim como devem ser feitas periodicamente auditorias internas e externas ao programa. Só assim se pode verificar qual o grau de cumprimento do programa e avaliar a motivação das pessoas e o que ainda poderá ser feito.

2.5.2 O PROGRAMA 5S'S NA SAINT-GOBAIN MONDEGO

Na empresa SGM, o programa 5S já se encontra implementado à vários anos, é um método que respeita todos os conceitos anteriormente referido. Como referido, este programa é periodicamente auditado por várias pessoas externas, pertencentes a outras empresas do Grupo Saint-Gobain, com o objectivo de controlar, verificar e comparar qual o grau de cumprimento da SGM em relação às restantes empresas do grupo.

a) A Auditoria ao método 5S

Como referido anteriormente, periodicamente o método 5S é auditado por pessoas externas à empresa, na empresa Saint-Gobain Mondego essa auditoria decorreu no passado mês de Setembro nos dias 29 e 30. A auditoria decorreu sob a alçada de três auditores externos, pessoas pertencentes a outras empresas do grupo, acompanhados pela pessoa responsável do Programa 5S, o Sr. César Godinho, e pelo director industrial, o Engenheiro José Santos.

Durante a esta auditoria, todas as áreas devem ser auditadas e na SGM existem catorze áreas distintas a auditar, como iremos ter a ocasião de ver num quadro mais a baixo.

O nível de satisfação no final da auditoria é obtido através da atribuição de um valor numérico que varia entre 1 e 8 por casa “S” em cada área auditada.

b) Percentagem de classificação 5S's

Menos de 25%: Situação inicial ou primeiras melhorias.

Entre 25 e 40%: Melhorias visíveis mas haverá que reforçar a disciplina operacional.

Entre 40 e 70%: Melhorias significativas, mas falta a participação e sistematização. A implementação é visível mas haverá que reforçar a disciplina operacional.

Entre 70 e 85%: Sistema integrado e poucos desvios pendentes.

Mais de 85%: Excelência.

c) Quadro de avaliação de todas as zonas auditadas

Divisão por áreas							29-30 Sep'10			% 5S respeito do objectivo	Proposta de objectivo no final do ano
ÁREA	1st S	2nd S	3rd S	4th S	5th S	Pontuação	Pontuação em %	Objectivo			
1 Descarga matérias-primas	4	8	4	4	8	28,0	74%	65%	113,4%	68%	
2 Torre de composição	3	8	4	4	8	27,0	71%	65%	109,3%	70%	
3 Fusão	3	12	6	4	8	33,0	87%	65%	133,6%	80%	
4 Fabricação	4	12	6	5	8	35,0	92%	65%	141,7%	82%	
5 Sótãos	3	9	4	4	8	28,0	74%	65%	113,4%	65%	
6 Oficina de Moldes	4	12	5	5	8	34,0	89%	65%	137,7%	70%	
7 Oficina de Máquinas	4	12	5	5	8	34,0	89%	65%	137,7%	70%	
8 Serviços auxiliares	3	9	5	4	8	29,0	76%	65%	117,4%	68%	
9 Vidro Frio	4	14	6	5	8	37,0	97%	65%	149,8%	90%	
10 APT	4	9	6	3	8	30,0	79%	65%	121,5%	40%	
11 Oficina de Manutenção	3	13	5	4	8	33,0	87%	65%	133,6%	75%	
12 Oficina de Vidio Frio	4	13	6	4	8	35,0	92%	65%	141,7%	90%	
13 Controlo de Qualidade	4	12	6	4	8	34,0	89%	65%	137,7%	90%	
14 Armazém geral	4	11	6	4	8	33,0	87%	65%	133,6%	75%	
Total do centro	3,6	11,0	5,3	4,2	8,0	32,1	85%	65%	130,1%	74%	
Total do centro %	91%	79%	88%	70%	100%	85%					

Figura 9. Resultado da avaliação ao Método 5S

No final da auditoria chegou-se um grau de satisfação de 85%, o que significa que a SGM ultrapassou os objectivos previstos em vinte pontos percentuais e atingiu um nível de Excelência, um nível de satisfação difícil de atingir, muito poucas são as empresas do Grupo Saint-Gobain que conseguem tal facto devido ao grau de exigência.

d) Evolução das Auditorias Externas

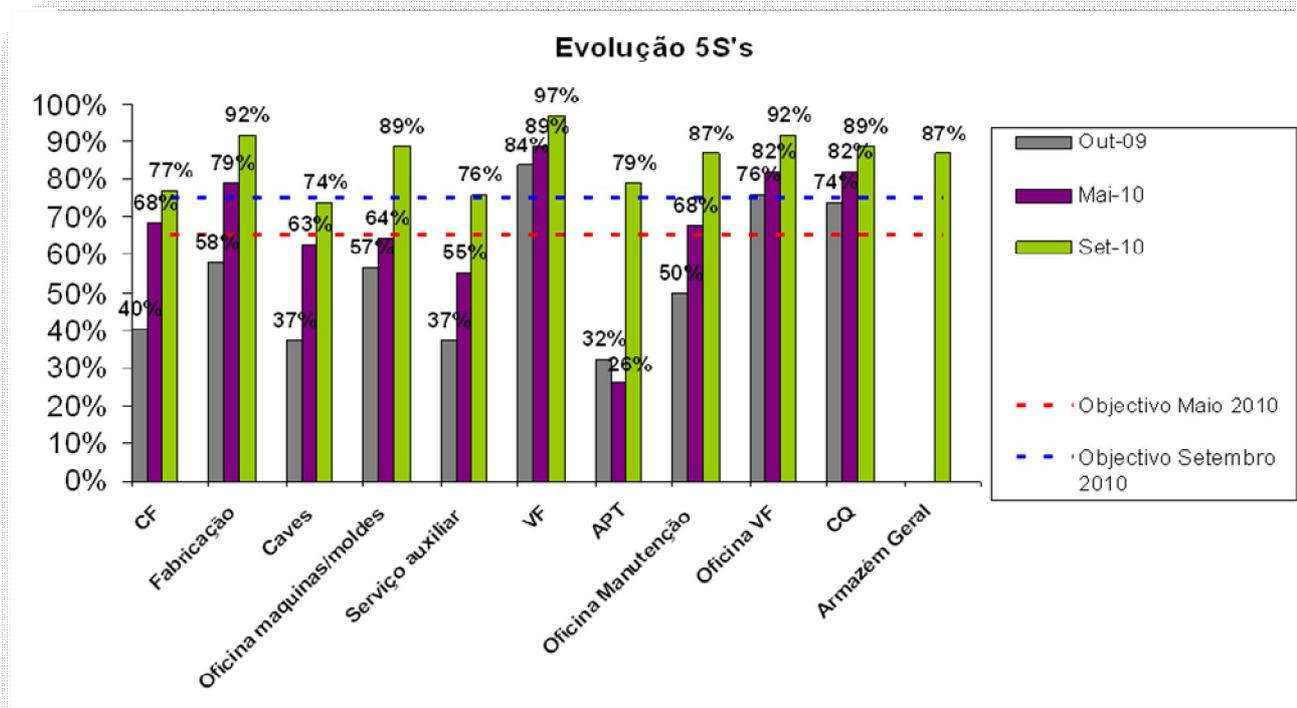


Figura 10. Evolução das Auditorias Externas ao Método 5S

Neste quadro podemos verificar a evolução das auditorias externas realizadas na SGM no último ano e meio. Verifica-se uma evolução significativa a cada auditoria realizada, a única excepção foi o APT (Aprovisionamento) aquando da auditoria em Maio de 2010, onde se registou um decréscimo de seis pontos percentuais em relação à auditoria de Outubro de 2009. Constatamos com grande satisfação que no geral a SGM atingiu os objectivos estabelecidos e em alguns casos até os superou.

No que diz respeito à melhoria contínua, a SGM está em constante evolução, não se resignando unicamente à estabilidade, mas sim continuando a evoluir e a melhorar auditoria após auditoria.

2.6 ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

No decorrer do estágio, durante os 5 meses, na empresa Saint-Gobain Mondego – Verallia Portugal, foram imensas as actividades desenvolvidas: Actualização da Descrição de Funções, Recrutamento e Selecção, Processo de Acolhimento e Integração, Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, sessões de Formação e finalmente a a comunicação interna.

2.6.1 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.

A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

Uma análise e descrição de funções adequada permite:

- A descrição das principais actividades – o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objectivos);
- Identifica as principais tarefas de uma função;
- Descreve as competências necessárias para desempenhar as actividades;
- Fornece a importância relativa dos componentes da função.

Contrariamente, a ausência ou uma deficiente análise e descrição pode conduzir a uma ambiguidade de papéis, a problemas comunicacionais e a indefinição nos objectivos dos colaboradores.

2.6.1.1 Objectivos da análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções permite:

- Fornecer informação para o recrutamento;
- Determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de selecção;
- Fornecer informação aos programas de formação;
- Fornecer informação para a qualificação de funções, onde se determina a posição (valor) relativa de cada função;
- Orientar a chefia na relação com os colaboradores, e servir-lhes de guia;
- Fornecer dados à Higiene e Segurança no Trabalho;
- Gerar informação fundamental para a avaliação de desempenho.

Para além destes objectos, a análise de funções permite que a gestão comunique a direcção da organização e que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização.

2.7.1.2 Revisão periódica

Constitui uma boa prática proceder a uma revisão periódica da análise e descrição de funções. Algumas organizações utilizam um processo contínuo e permanente de ajustamento com a revisão anual de uma parte das funções, para que a organização no seu todo seja revista ciclicamente – normalmente, entre três e cinco anos.

Tendo sido no âmbito de uma revisão periódica da descrição de funções que foram feitas várias alterações em todas as funções existentes na SGM, desde o colaborador menos qualificado até ao colaborador mais qualificado.

2.6.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A Saint-Gobain Mondego procedeu à contratação de novos colaboradores a fim de substituir outros colaboradores e devido à reorganização do trabalho na área de produção prosseguida

pela administração da empresa. Para tal foram realizados todos os passos seguintes até serem encontrados os novos colaboradores.

2.6.2.1 Recrutamento

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

a) Formas de Recrutamento

Habitualmente, considera-se dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

- O recrutamento interno

O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Este meio de recrutamento exige uma intensa e contínua coordenação e integração da unidade de Recursos Humanos com as outras unidades da organização, especialmente com as operações.

- O recrutamento externo

O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospecção interna à organização.

- Vantagens e desvantagens dos dois tipos de recrutamento

Da leitura de alguns autores (Chiavenato, 1998; Cenzo e Robins, 1996; Câmara *et al.*, 2001; Marras, 2003; Cardoso, 2005) podem apontar-se as seguintes vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do recrutamento externo:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais económico em termos monetários e de tempo. • Mais rápido, porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos. • Maior índice de validade e de segurança, porque se conhece a pessoa. • Maior motivação dos colaboradores, porque permite oportunidade de carreira. • Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências. • Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos. • Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras. • Princípio da incompetência. • Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências de novos colaboradores. • A fixação no <i>modus vivendi</i> instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação. • Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa. • Renova e enriquece as pessoas da organização. • Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos. • Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. • Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno. • Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos. • É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa. • Pode afectar a política salarial da empresa. • Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

b) Fontes de Recrutamento

Seleccionar os candidatos certos pode ser difícil, moroso e caro. E pode ser ineficaz. Ou até contraproducente. Seleccionar a fonte de recrutamento adequada é essencial para que o processo de recrutamento e selecção decorra da melhor forma possível. Esta decisão é, por isso, determinada por questões como:

- O tempo disponível para encontrar o candidato certo. Pouco tempo para o processo obriga, frequentemente, a medidas consonantes;
- O custo possível ou desejável. Funções mais vitais para a organização podem conduzir a processos potencialmente mais onerosos;

- O mercado disponível. A existência ou não de muitos potenciais candidatos no mercado para o desempenho da função condiciona a escolha da fonte;
- A “comunicação interna” em prática na organização. A selecção de alguém para um lugar de responsabilidade pode condicionar a fonte de recrutamento a uma fonte de recrutamento interno.

Posto isto, vejamos quais as fontes de recrutamento utilizadas pela SGM.

- Anúncio

Esta fonte é muito frequente. Tem uma elevada exposição, mas não é a fonte responsável pelo maior número de contratações. O recurso a esta fonte deverá ser particularmente cuidado, já que é uma das que mais expõe a organização. Normalmente, faz-se a apresentação da organização, nos termos que se adequem melhor à sua *corporate image*, a indicação do lugar a preencher, os critérios mais relevantes para a contratação, o que a organização tem para oferecer (não é comum a indicação do salário nem o pacote de incentivos) e uma forma de contrato.

- Candidaturas espontâneas

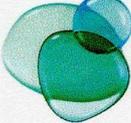
Esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade. É cada vez mais frequente a chegada dessas candidaturas por e-mail, em substituição da tradicional carta com *curriculum vitae*. Algumas organizações disponibilizam, nos seus *sites* na *Web*, um espaço para um preenchimento de dados dos candidatos, o que lhes permite um mais fácil tratamento electrónico dos dados e a SGM não é excepção à regra.

- Informal

Esta fonte é extremamente utilizada. É o vulgar “conheces alguém para trabalhar aqui?” Tem custos de recrutamento e selecção muito baixos, praticamente inexistentes. É frequentemente conhecido pela “cunha”, tendo junto de muita gente uma leitura muito pejorativa. Porém, o que esta fonte faz é aproveitar, de forma eficiente, as rendas de contactos disponíveis na organização. A eficácia, neste caso, como nos outros, é medida pelo desempenho no trabalho propriamente dito.

Com as fontes de recrutamento anteriormente referenciadas, pode-se concluir que a SGM optou pelo recrutamento externo.

Seguidamente poderá encontrar o anúncio publicado num jornal regional, a fim de atrair um maior número de candidatos.



verallia

Integrada em Grupo Líder Mundial no seu sector de actividade, com sede em Fontela, Figueira da Foz, pretende admitir para o sector de Produção, jovens com o **seguinte perfil**:

- Habilitações mínimas 9º Ano ou equivalente;
- Idade até 25 anos;
- Residência na Figueira da Foz ou zona limítrofe;
- Disponibilidade para trabalhar por turnos;
- Meio de transporte próprio;
- É factor de preferência, formação específica ou complementar nas áreas de mecânica, electricidade e electrónica.

Oferece-se:

- Integração em Empresa Multinacional de prestígio;
- Formação inicial na área das funções a desempenhar;
- Vencimento inicial aliciante;
- Possibilidade de evolução profissional;

Enviar C.V. com foto tipo passe recente (obrigatório), até 31 de Agosto para:

SAINT-GOBAIN MONDEGO, S.A.
Dep. Recursos Humanos
Fontela - Apartado 2030
3081-901 FIGUEIRA DA FOZ

Figura 11. Anúncio publicado num jornal regional

2.6.2.2 Selecção

A selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através de análise curricular e outros métodos e técnicas de selecção.

a) Métodos de Selecção

Depois da fase de recrutamento, e presumindo que todas as decisões relativas aos objectivos, aos critérios, às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a selecção dos candidatos.

- Análise curricular

Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos.

Com pontos de contacto com a análise curricular surge a informação biográfica que consiste em perguntas que envolvem as funções desempenhadas anteriormente pelos candidatos e relativas à função a que se candidata.

- Testes psicológicos

Este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.

Estes testes psicológicos constituem uma medida objectiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas.

Características relevantes dos testes psicológicos:

- Validade: um teste de selecção é valido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa, no cargo;
- Precisão: um teste é considerado válido quando, aplicado várias vezes numa mesma pessoa, apresenta resultados semelhantes;
- Aferição: a aferição (uniformidade de avaliação e de interpretação) implica o estabelecimento de normas, conceitos e doutrinas, relativas à população a que se destina;
- Padronização: o teste tem de ter predefinidos os critérios que possibilitem comparar, de forma objectiva, os resultados obtidos.

Quadro 4. Características relevantes dos testes psicológicos

- Entrevistas

É talvez o método mais frequentemente utilizado para a maior parte das funções. Este método permite:

- Avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais);
- Testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas;
- Fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*;
- Iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função;
- Informar o candidato sobre a função, a organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento;
- Preservar a imagem organizacional da empresa.

2.6.2.3 O Processo de Recrutamento e Selecção

Habitualmente, o procedimento de recrutamento e selecção segue um percurso mais ou menos *standard* que começa com a divulgação da vaga a preencher (excepto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão. Como vemos na Figura 12, anterior ao recrutamento e selecção deverá ser realizada uma análise de funções para que sejam identificadas as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o desempenho de uma função.

A partir da análise de candidaturas e dos restantes passos (que podem, dependendo da empresa, realizar-se simultaneamente), existe uma decisão sobre a continuidade do processo.

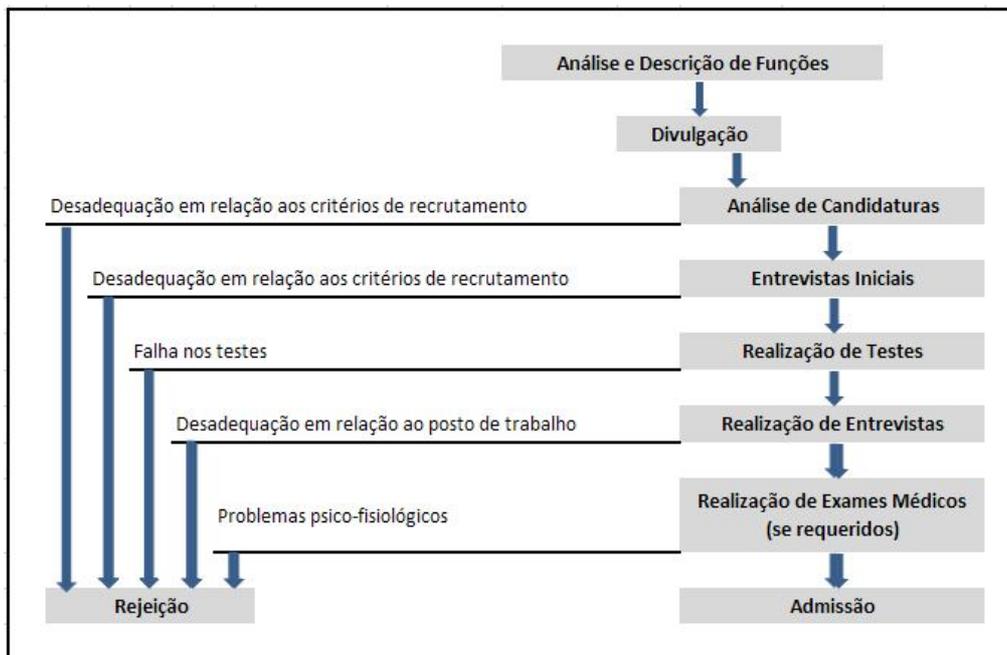


Figura 12. Processo de Recrutamento e Selecção

A análise de candidaturas permite efectuar uma triagem inicial dos candidatos pelo cumprimento ou incumprimento de alguns dos critérios de recrutamento (p. ex., habilitações literárias, experiência profissional, ...), critérios estabelecidos de acordo com o cargo a ocupar. Esta fase baseia-se, sobretudo, na análise dos *curricula*.

2.6.2.4 Processo de selecção dos novos colaboradores para a SGM

Após ter sido divulgada a informação/ notícia de que a SGM pretendia contratar novos colaboradores, pelos diversos métodos anteriormente referidos, chegaram dezenas de CV e dezenas de candidaturas espontâneas ao Departamento de Recursos Humanos e Comunicação.

Numa primeira fase, todas as candidaturas foram analisadas e todas aquelas que não cumpriam as características descritas no anúncio foram de imediato excluídas. No seio de todas estas candidaturas que não cumpriam os requisitos necessários, existiam pessoas com mais de 25 anos, muitas pessoas desempregadas, pessoas com os mais diversos tipos de formação, pessoas de várias regiões do país, entre outras.

Seguidamente, foi necessário contactar os quarenta candidatos seleccionados para a realização de vários testes psicotécnicos, que decorreram nas instalações da SGM. Ao contactarmos os candidatos, alguns não tiveram disponibilidade para estar presentes na data marcada para a realização dos testes, o que reduziu ainda mais o número de candidatos para tinta e cinco.

Os testes psicotécnicos eram compostos por testes lógicos, testes de interpretação, elaboração de um texto e testes de conhecimento geral. Todos estes com tempo limitado, o que pressionava ainda mais os candidatos.

De entre todos os testes psicotécnicos realizados e devidamente corrigidos, foram seleccionados os primeiros quinze, com melhores resultados, para uma primeira entrevista com a Dra Célia Carrasqueiro, Directora de Recursos Humanos e Comunicação da SGM.

Feita a primeira entrevista aos candidatos, a Dra Célia Carrasqueiro seleccionou oito dos candidatos para uma segunda entrevista, desta vez, já com a presença do Engenheiro Santos, Director Geral e de Produção da SGM.

Finalmente, após a segunda entrevista, o Engenheiro Santos seleccionou os cinco novos colaboradores da SGM.

2.6.3 PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e selecção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

Estas informações são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.

2.6.3.1 Processo de Acolhimento e Integração

O processo de integração visa, entre outros objectivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializa-lo para a missão da organização.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo colaborador poderá incluir:

- A preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio;
- A preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas;
- O fornecimento, à equipa de trabalho do novo colaborador, de todas as informações que esclareçam receios e/ ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

Os processos de integração dos novos membros nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares:

- a) Distribuição de um Manual de Acolhimento² ou de outros documentos apropriados (por exemplo, Manual de Procedimentos ou Manual de Qualidade, etc);

² Manual de Acolhimento: Anexo II, Página 62

- b) Turn around³ pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização;
- c) Formação de Acolhimento e Integração⁴ do novo colaborador.

Após a selecção dos novos colaboradores, foi preparada toda a documentação necessária às formalidades administrativas, seguros, segurança social, finanças e o contrato de trabalho.

A cada um dos novos colaboradores foi entregue o respectivo material de apoio, vestuário, calçado e um Manual de Acolhimento com toda a informação a respeito da empresa, dos seus direitos enquanto trabalhadores da empresa, dos seus deveres perante a empresa, entre outras informações úteis. Nesse mesmo Manual de Acolhimento constava um plano de formação que todos os novos colaboradores tiveram de seguir durante várias semanas. Formação essa que era monitorizada por cada responsável de cada área de actuação. Receberam formação a nível de Higiene e Segurança no Trabalho, de mecânica, electricidade, qualidade, etc. No final do período de formação, estes novos colaboradores tinham noções de todas as secções de trabalho da empresa, logo foram colocados nas mais diversas áreas da empresa, desde as equipas de produção, que trabalho a turnos rotativos, até às equipas de mecânica.

2.6.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de avaliação e gestão de desempenho individual serve para operacionalizar uma intenção estratégica.

Este género de sistema tem sempre, antes de saber “como funciona”, de ser capaz de responder a duas perguntas:

- Para que é que eu quero avaliar e gerir (e em que direcção) o desempenho dos meus colaboradores?
- Que consequências é que o sistema terá?

³ Turn around: Anexo III, Página XIV

⁴ Formação de Acolhimento e Integração: Anexo IV, Página XV

A avaliação de desempenho será, então, uma das mais críticas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Como já foi afirmado, a avaliação de desempenho permite, por um lado, medir a contribuição individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização e, por outro, detectar lacunas de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

Avaliação pela chefia directa

Chiavenato (1998) considera que a avaliação de desempenho é da responsabilidade da primeira chefia directa, podendo ser complementada através da intervenção do órgão de recursos humanos. Para este autor, a chefia é o indivíduo que possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador. Contudo, a chefia terá dificuldade em projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho, precisando ser assessorado pelo órgão de recursos humanos.

Este tipo de avaliação, se for a única forma utilizada, pode implicar que a avaliação fique sujeita a muitos erros de cotação, apresentando níveis muito reduzidos de fidelidade e de validade.

Método de avaliação por objectivos

Neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar, durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objectivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos.

Método de avaliação por competências

A premissa básica do método de padrões por competência é a de que o colaborador sabe – ou pode aprender a – identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel das chefias e dos gestores de Recursos Humanos passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização.

Importa, então, esclarecer o que são competências: Leboyer (1997) refere que competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos.

Neste contexto, é necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de desempenhos entre os vários colaboradores de uma organização, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Vantagens deste método:

- Consiste num meio de identificar as potencialidades dos colaboradores;
- Ajudar a melhorar o desempenho da equipa;
- Ajudar a melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores;
- Estimula os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e da organização.

Para realizar a avaliação de desempenho com base nas competências, em primeiro lugar é necessário definir as competências em relação a cada uma das funções existentes na organização.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Competências conceptuais: conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas.• Competências técnicas: domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho.• Competências comportamentais: representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz. |
|--|

Quadro 5. Tipos de competência

Numa segunda fase, será necessário analisar o perfil de competências de cada colaborador, de forma que seja possível fazer uma análise do seu potencial e das lacunas existentes ao nível das competências requeridas para a função em causa. Podem ser utilizados diferentes tipos de instrumentos de identificação e avaliação de potencial dos colaboradores.

Para facilitar o processo, pode ser construído um instrumento muito simples, semelhante ao de inventariação de competências funcionais, que permita inventariar as competências e avaliar o potencial de desenvolvimento do colaborador.

2.6.4.1 Sistema de Avaliação de Desempenho – SGM

No início de cada ano, a SGM estabelece objectivos para cada colaborador e para cada equipa, objectivos que deverão ir ao encontro dos objectivos da empresa e terão de ser atingidos até ao final do ano. Os objectivos são, então, negociados entre a chefia directa e o colaborador.

No final de cada ano, é essa mesma chefia directa que avalia cada colaborador sobre o grau de cumprimento dos objectivos anteriormente definidos e sobre as competências de cada colaborador, a sua participação na organização, o relacionamento com os colegas e superiores, a sua motivação, etc.

Será a partir desta avaliação que a SGM tomará a decisão de atribuir, ou não, um prémio de final de ano aos seus colaboradores pelo contributo prestado no desempenho da sua actividade.

2.6.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Uma das matérias sobre as quais o Código do Trabalho versa é a da formação profissional. Começa por impor um dever geral de formação, tendo presente que se trata de um interesse comum das partes, e, como contrapartida da obrigação da organização promover acções de formação profissional, impõe também ao trabalhador um dever de participar nessas acções de modo diligente.

Anualmente, é elaborado um plano de formação com base em diagnóstico das necessidades de qualificação dos trabalhadores, plano esse que define a formação prevista para o ano inteiro. Contudo, o plano de formação não é definido na íntegra, ou seja, no decorrer do ano outras formações pertinentes poderão ser realizadas, serão definidas no plano de formação não definida.

O plano de formação deve especificar, nomeadamente:

- Os objectivos;
- As acções que dão lugar à emissão de certificados de formação profissional;
- As entidades formadoras;
- O local e horário de realização das acções.

Os elementos que o plano não possa desde logo especificar devem ser comunicados aos trabalhadores interessados, ou, na sua falta, à comissão sindical ou inter-sindical ou aos delegados inter-sindicais, logo que possível.

2.6.5.1 Formação Profissional na SGM

A SGM define anualmente um plano de formação, mas visto o plano não fazer alusão a toda a formação que decorre durante todo o ano, várias formações não previstas foram realizadas ao longo do ano e no decorrer do estágio. Muitas dessas formações decorreram durante vários dias, para abrangerem um maior número de colaboradores, nas instalações da empresa e monitorizadas por várias entidades externas.

Foi necessário organizar grupos de pessoas, conciliar os horários de trabalho das várias equipas de maneira a não prejudicar o normal funcionamento da fábrica, preparar a sala de formação, organizar a documentação necessária para a avaliação da formação, assim como dos respectivos formadores.

Toda a documentação recolhida no final das respectivas sessões de formação teve, obrigatoriamente, de ser guardadas em dossiês organizados. Os dossiês estão organizados de maneira a serem facilmente consultados, onde conste os resumos da formação, a identificação de todos os formandos abrangidos, as avaliações finais, entre outras informações de relevo.

2.7.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna tem como objectivo viabilizar toda a interacção possível entre a organização e seus colaboradores.

Segundo Everaldo Santos Silva, autor do livro "[Manual de Comunicação Interna - Grandes Resultados, Baixos Custos](#)" Comunicação consiste em *"todo o processo de troca de informações entre colaboradores, gerências e supervisão dentro de uma empresa, independente do nível hierárquico, dentro de uma estrutura definida de processo comunicacional."*

A comunicação ajuda a construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança. A comunicação também estimula o sentido de pertencer, o que gera comprometimento por parte dos colaboradores.

Ainda de acordo com Silva, o processo organizacional visto como parte de um contexto organizacional amplo, necessita de um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo.

A comunicação interna evidencia a existência de uma comunidade empresarial.

Para o desenvolvimento de uma identidade assente em significados simbólicos e em quadros de referência comuns, um Gestor de Recursos Humanos, neste caso concreto de Pessoas e Competências, deve garantir que o processo de comunicação interna que rege a acção de todos os indivíduos na organização vá no sentido do acto de pôr em comum.

Os sistemas de informação derivam da perspectiva mecanicista da comunicação e visam garantir a presença de canais formais que permitam que a informação, necessária ao bom funcionamento da empresa, circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica), minimizando a presença de canais informais que estão na origem dos boatos e rumores (os chamados ruídos).

2.7.6.1 Saint-Gobain Mondego - Comunicação Interna

Relativamente à Comunicação Interna na SGM, destacam-se dois meios de comunicação, ou seja, a Comunicação Transversal e a revista “Vidrosa”. São dois meios de comunicação trimestrais e que abordam temas diferentes, sendo um mais confidencial em relação ao outro, devido ao grau de importância da informação apresentada.

A Comunicação Transversal, é uma comunicação onde estão representadas todas as classes trabalhadoras da empresa e onde são abordados temas mais técnicos. No decorrer destas comunicações são apresentados os números, os objectivos atingidos e a atingir no futuro pela empresa, as estratégias e os novos investimentos.

Um tema que é sempre importante e não pode deixar de ser abordado nesta ocasião, são as críticas vindas e expostas pelos representantes de todas as classes de trabalhadores. É por esta ocasião aproveitada por todos para exporem as suas ideias, opiniões e problemas, aos quais a administração tenta dar uma resposta e uma possível solução.

Relativamente à revista “Vidrosa”, é uma revista trimestral, na qual tive o privilégio de participar. Nesta revista são abordados temas do dia-a-dia da empresa, eventos realizados pela SGM, actividades desportivas e culturais realizadas pelo Grupo Cultural e Desportivo da SGM, onde é apresentada uma pessoa pertencente à empresa, entre outras informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estágio na Saint-Gobain Mondego/ Verallia Portugal permitiu-me desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, nomeadamente nas disciplinas de “Gestão e Pessoas” e “Comportamento Organizacional”, e adquirir experiência numa área que ainda não tinha explorado.

Nas últimas décadas assistiu-se a uma evolução sem precedentes no que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos. Um novo tipo de sociedade e de economia está a emergir a cada dia que passa, caracterizadas pela informação e conhecimento. Originaram novos tipos de emprego, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação originando novas configurações estruturais e estilos organizativos substancialmente distintos da imagem clássica.

Como resultado, apareceram novas realidades para a GRH da empresa, obrigando à adaptação e reestruturação de políticas, técnicas e práticas de GRH que acompanham a inovação, concorrência e instabilidade dos mercados. Assim são necessárias novas formas de pensar a gestão de pessoas, nomeadamente a dinamização do potencial criativo, empreendedor e conhecimento dos colaboradores. A aceitação deste modelo de GRH, inovador e dirigido para os objectivos globais da organização confere a efectiva função estratégica da GRH, ao reconhecer na dimensão humana um investimento e nunca um custo para a organização.

Logo, surgiu um novo modelo, denominado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, onde a GRH assume um novo papel, uma nova definição, nova organização e novos resultados. As principais mudanças estratégicas da GRH incluem:

- Uso de planeamento;
- As pessoas são vistas como um recurso estratégico da organização;
- A GRH é orientada com a estrutura formal da empresa e com os seus objectivos organizacionais;
- A GRH apropria-se da selecção, avaliação, formação e desenvolvimento, sistemas de recompensas, relações de emprego e aparece alinhada com a cultura organizacional.

O modelo de GERH está centrado no pressuposto de que os empregados são activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento.

Tal perspectiva impõe à nova GRH o desenvolvimento de novas políticas e práticas que facilitem o envolvimento e a participação dos empregados para o alcance dos objectivos organizacionais. São as pessoas que, nos últimos anos, fazem a diferença, positivamente, entre as empresas.

Devido à elevada importância da GERH, as organizações vêm-se obrigadas a revolucionar a forma de lidar com os seus empregados e sobretudo a forma de contratar novos empregados. Formas mais longas e exigentes, por via de teste psicotécnicos, de conhecimento específico e geral, teste psicológicos, de maneira a se poder tirar o máximo de informação sobre a pessoa a contratar. Nos dias de hoje, as organizações pretendem contratar os melhores de entre os melhores.

Por outro lado, os empregados necessitam sentir-se parte da organização, necessitam de se sentir valorizados, que o seu trabalho seja reconhecido e recompensado. Cada vez mais os empregados necessitam ser informados das eventuais alterações a realizar ou do estado actual da organização, assim como necessitam ser ouvidos e dar as suas opiniões.

Ao sentirem-se parte da organização, os empregados sentem-se parte da organização, logo sentem-se na obrigação de compensar a organização pelo bom relacionamento entre as duas partes, o que os leva a realizar o seu trabalho da melhor maneira que sabem, de maneira eficiente e eficaz.

Resumindo, as organizações sentem-se obrigadas a dar cada vez mais importância aos seus empregados, aos actuais e aos futuros contratados, para delinearem a sua estratégia e os seus objectivos. Em relação aos empregados, estes vêm-se obrigados a realizar o seu trabalho o melhor possível para que as organizações lhes dêem a devida importância, valor, para que estes se sintam parte da empresa aquando da necessidade de tomar decisões.

Pois todos juntos e em sintonia se pode atingir os objectivos da organização.

BIBLIOGRAFIA

Barley, S. (2006) – “*What We Know (and Mostly Don’t Know) about Technical Work*”, in Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert, P., “*The Oxford Handbook of Work and Organization*”, New York, Oxford University Press.

Bilhim, J. A. F. (2006) – *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. A. F. (2002) – *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Brilman, J. (2000) – *As Melhores Práticas de Gestão. No Centro do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).

Caetano, A.; Vala, J. (orgs.) (2002) – *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, 2ª edição.

Cascio, W. (1995) – *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Work Life Profits*, 4ª Ed., Nova York, McGraw-Hill.

Citeau, J-P. (1997) – *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin.

Dessler, G. (1997) – *Human Resource Management*, 10ª ed., Prentice Hall, International Edition.

Gary P. Latham – *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*, London, SAGE Publication.

Graham, L. (2006) – “*Manual Workers: Conflict and Control*”, in Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert, P., “*The Oxford Handbook of Work and Organization*”, New York, Oxford University Press.

Hendry, C. e Pettigrew, A. (1990) – “Human Resource Management: an Agenda for the 1990’s”, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.17-43.

Ivancevich, J. M. (2008) – “*Gestão de Recursos Humanos*”, São Paulo, McGraw-Hill.

Keating, J. B. (2002) – “A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos”, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp.103-116.

Kóvacs, I. (1990) – “Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa”, *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, nº2, Maio, pp. 157-175.

Legge, K. (1992) – “Human Resource Management: A Critical Analysis”, in Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 2 Ed, London e New York, Routledge, pp. 19-40.

Peterson, J. e Smith, R. (1998), “*O Guia de Bolso do 5S*”, Productivity Press,

Price, A. (1997) – *Human Resource Management in a Business Context*, London,

International Thomson Business Press.

Rodrigues, M. J. (1994) – *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2006) – “*Gestão de Recursos Humano, Métodos e Práticas*”, 6ª Edição, Lisboa, Lidel – edições técnicas, lda.

Storey, J. (1996) – “Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out?”, in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd Ed., London, International Thomson Business Press, pp. 3-32.

Torrington, D. e Hall, L. (1991) – “*Personnel Management – A New Approach*”, 2ª Edição, Cambridge, Prentice Hall International.

Torrington, D. (1994) – “*International Human Resource Management*”, New York, Prentice Hall International.

Sites pesquisados:

Intranet do Grupo Saint-Gobain;

ANEXOS

Anexo I. Programa E² - Excelência Empresarial



O programa de Excelência Empresarial, onde a Saint-Gobain Mondego está inserida, visa melhorar de forma sustentável a eficiência e a qualidade, otimizando os recursos utilizados pela eliminação das perdas e mobilizando todos os colaboradores e é uma abordagem sistemática para melhorar todos os aspectos da sua actividade.

Os seis pilares que caracterizam esta abordagem são: o ambiente, as competências dos trabalhadores, o serviço ao cliente, a fiabilidade das instalações, a qualidade e controlo do processo e desempenho industrial. Princípios que ganham forma através da implementação de um “mix” de metodologias. Lean Manufacturing, TPM, Six Sigma ou sistemas Kaizen, todos eles tendem para o mesmo objectivo, ou seja, melhorar tanto o serviço prestado ao cliente como a eficácia industrial.

Implica um trabalho conjunto e direccionado a nível global e, em conjunto, partilhar as melhores práticas e desenvolver melhorias.

a) Origem desta Iniciativa

O programa Excelência Empresarial, é um programa que foi iniciado noutras empresas do Grupo Saint-Gobain localizadas nos quatro cantos do Mundo.

As primeiras empresas a implementarem este programa foi o grupo BPB, que é um dos cinco maiores do mundo na produção de placas de gesso para a construção de paredes internas, as várias empresas vidreiras pertencentes ao grupo Saint-Gobain presentes no Brasil, a Saint-Gobain Oberland, empresa vidreira na Alemanha, e finalmente foi implementado na Saint-Gobain Mondego.

A Saint-Gobain Packaging, sector no qual a Saint-Gobain Mondego está inserida, no Grupo Saint-Gobain, pretendia adaptar esta iniciativa para garantir os melhores procedimentos e para ajustar a ajustar à situação específica da Saint-Gobain Mondego.

b) Logótipo: Curto e Preciso



c) O que representam as Garrafas?

Na Excelência Empresarial, a Saint-Gobain Mondego desenvolveu os seus esforços de melhoria em sete dimensões.

Estas dimensões são representadas por 'Garrafas' coloridas, onde cada dimensão ou "garrafa" define:

- Um domínio importante para o seu sucesso com objectivos claros e precisos,
- Métricas normalizadas e marcas de referência,
- 'Road maps' para orientar o processo,
- Práticas de excelência,
- Ferramentas.

Os sete domínios desenvolvidos neste programa serão válidos para todo o sector, ou seja, para toda empresa e todos os colaboradores, um programa fácil de compreender, acessível a todas as pessoas e que será válido a longo prazo, melhorado dia após dia, uma melhoria contínua.

d) Objectivos de cada “Garrafa”



Com o domínio “Equipa”, a SGM pretende colocar no centro das prioridades a competência técnica das suas equipas e a sua animação, numa iniciativa de melhoria contínua e implicação.



A SGM maximiza o desempenho dos seus equipamentos de produção para oferecer os melhores produtos aos melhores preços.



No espírito de proximidade, a SGM oferece aos seus clientes uma maior capacidade de resposta e gamas de produtos com maior produção de tiragens menores e tempos mais curtos. Maximizam o desempenho dos seus equipamentos de produção para oferecer os melhores produtos aos melhores preços.



A preservação da integridade física de todos os funcionários que trabalham nas suas unidades constitui uma prioridade incondicional e um elemento central das suas actividades.

Graças à excelência operacional e ao total empenho de cada funcionário para evitar ferimentos e acidentes, será também possível melhorar todos os restantes aspectos da empresa.



As equipas de trabalho da SGM têm uma obsessão com a satisfação do cliente. Quaisquer dificuldades que são encontradas são realmente oportunidades de melhoria para exceder as expectativas de clientes de fora.



O objectivo de Saint-Gobain Packaging visa assegurar o desenvolvimento da sua actividade, preservando simultaneamente os recursos naturais do planeta. Esta acção resulta dos contributos individuais dos seus funcionários e da interacção com as comunidades locais.

Estas acções são norteadas por três campos de aplicação: processo vidreiro, material em vidro, garrafas e frascos concebidos de forma ecológica. Produzir, reduzindo ao máximo os impactos ambientais, fazendo com que a tendência seja de zero impactos, constitui uma prioridade estratégica do Sector.





A inovação constante diz simultaneamente respeito ao desenvolvimento de novos produtos e de novas tecnologias. Suscita o empenho e cooperação de todas as equipas, situando-se no centro do nosso sucesso e desenvolvimento sustentável.

e) Início do programa Excelência Empresarial – E² na SGM

No mês de Setembro do 2008, foi iniciado o processo de aplicação do programa E², processo esse que foi evoluindo ao meses seguintes, pois foram-se constituindo mais equipas de trabalho para poder cumprir os objectivos definidos.

Todas as equipas existentes terão de solucionar todo o tipo de problemas encontrados nas suas áreas de actuação, serão equipas autónomas e que saberão tomar as devidas decisões para melhorar continuamente o bom desempenho da empresa Saint-Gobain Mondego.

f) Mensagem de Jérôme Fessard – Director do Sector Embalagens

“A Saint-Gobain Packaging tem na sua história uma bela experiência no que diz respeito ao domínio das técnicas vidreiras, as quais colocamos ao serviço dos nossos clientes em todo o mundo.

Para além da nossa competência técnica, queremos implicar a nossa empresa num processo de melhoria contínua para satisfazer cada vez mais as expectativas dos nossos clientes. É este o objectivo do programa Excelência Empresarial, o qual nos deve permitir beneficiar do melhor da nossa experiência vidreira.

Estamos convencidos de que a nossa competitividade e rentabilidade, ou seja, o nosso futuro, irão depender do êxito da implementação deste programa.”

***Jérôme Fessard,
Director do Sector Embalagens***

Anexo II. Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações:

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- Um breve historial da empresa;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);
- Relações individuais e colectivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e directrizes do sistema de remunerações, revisões e actualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.;
- Políticas de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

Anexo III. Turn Around

No turn around pela empresa é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar (ainda que brevemente) sobre o rumo futuro da empresa. Este é um mecanismo fundamental na criação e no reforço da motivação do novo colaborador.

Por outro lado, uma reunião com o Director de Recursos Humanos é fundamental para que este forneça uma perspectiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objectivos da empresa como um todo.

Finalmente, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais da empresa, que pode ser feito pelo Director de Recursos Humanos ou pela chefia directa do novo colaborador. Existem empresas que privilegiam períodos de trabalho em cada área funcional, até à fixação do colaborador na função para a qual foi contratado.

Anexo IV. Formação de Acolhimento e Integração

A formação de acolhimento dos novos colaboradores pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o colaborador e a organização. Existem casos muito específicos de empresas cuja actividade requer este tipo de formação. Por exemplo, fornecedores de produtos, equipamentos, materiais e serviços necessários de dar formação técnica, para além de formação do foro comportamental, aos colaboradores que estão a integrar a empresa pela primeira vez.

No caso de algumas multinacionais, essa formação é ministrada, total ou parcialmente, nos países de origem das empresas. Este tipo de formação acarreta algum risco, pois é um investimento cujo retorno por vezes não acontece, porque o colaborador sai da empresa antes que tal seja possível. Por outro lado, quando o mercado sabe que determinada empresa tem este tipo de formação, este pode ser um factor que contribui para atrair os melhores colaboradores do mercado.

No que concerne à formação comportamental, a mesma é essencial para que o candidato possua uma ideia clara sobre os valores fundamentais da organização. Esta formação pode facilitar o percurso do colaborador na organização, evitando possíveis desajustamentos.

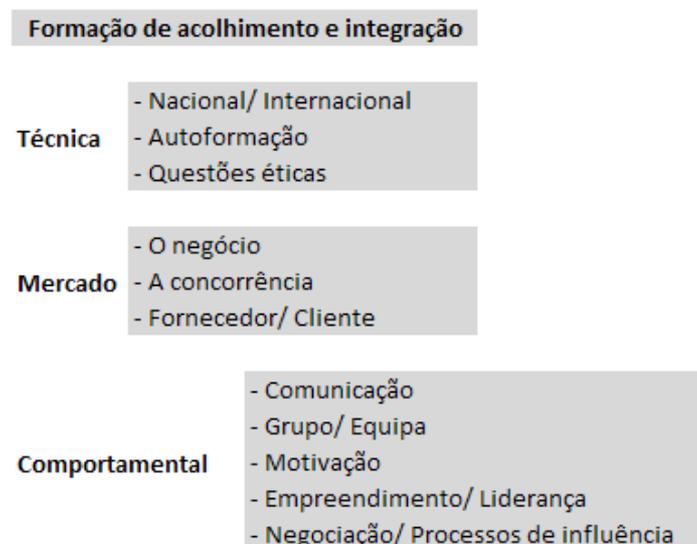


Figura. Exemplos de Formação a Acolhimento e Integração

Para algumas empresas, torna-se mais importante que seja dada mais relevância à formação a nível técnico, caso em que esta é a componente nuclear da actividade da empresa. Para outras, é essencial conhecer o mercado onde actua: o negócio em si, a concorrência e os fornecedores e clientes.

A formação a nível comportamental poderá ser fulcral para empresas que actuem na área dos serviços, onde o contacto directo com os clientes é factor de competitividade da empresa. Porém, existem empresas para quem as três vertentes formativas são relevantes e contempladas na formação de integração.

Contudo, os processos de integração não são lineares, e unicamente garantidos por via formal. Mesmo nos casos em que esta dimensão é particularmente relevante, a componente informal é extraordinariamente importante, quando não dissonante face à primeira; *vide* também a este propósito: *espoused theory*⁵ e *theory-in-use*⁶. (Argyris e Schon, 1978).

⁵ A teoria adoptada, que nem sempre é congruente com a realidade.

⁶ A teoria que realmente baliza os comportamentos das pessoas.