

A AutoEuropa: um modelo de produção pós-fordista

I. INTRODUÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO

O modelo de produção da AutoEuropa tem vindo a ser alvo de enorme curiosidade por parte de cientistas sociais de diferentes áreas.

O facto de este projecto representar o mais importante e moderno investimento estrangeiro desde sempre realizado em Portugal, a circunstância de permitir a introdução de novas tecnologias nunca antes utilizadas entre nós, a particularidade de envolver a criação de vários fornecedores de componentes da fileira automóvel na região de Palmela, o modo como eles procedem *just-in-time* ao fornecimento das respectivas mercadorias, as condicionantes e metodologias relativas à selecção, formação e gestão de carreiras da mão-de-obra, as técnicas inerentes à própria organização do trabalho, a estratégia de relações laborais adoptada e a novidade de ter surgido um projecto num sector considerado dos mais competitivos — se não mesmo o mais competitivo — a nível mundial permitiram atribuir uma importância própria à empresa, independentemente do juízo político apriorístico que possa fazer-se.

A todas estas condições, «de per si» suficientes para uma análise pontual ou global à gestão da empresa, junta-se uma outra de natureza pessoal: o autor exerceu funções de gestão na área de recursos humanos durante alguns anos na empresa, o que permitiu conhecer de forma mais directa e nos bastidores do «palco social» o processo decisório e as envolventes do modo de produção. Por esta razão pareceu oportuno partilhar a experiência ali vivida.

* Doutorando no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

No que concerne à sistematização, o artigo subdivide-se em seis partes, versando, respectivamente, além da introdução, o significado deste investimento em Portugal, o modelo organizacional, os recursos humanos da empresa, as relações laborais, analisa uma crítica feita ao modelo de produção da autoEuropa e, finalmente, a conclusão.

II. O SIGNIFICADO DO INVESTIMENTO

1. O PROJECTO DA AUTOEUROPA

A AutoEuropa resultou de um empreendimento conjunto entre a Ford e a Volkswagen, através do qual estas empresas, beneficiando de vantagens propiciadas pelo Estado português, se comprometeram a fabricar um automóvel do tipo «monovolume».

Ficou acordado entre as duas empresas que a Volkswagen conduziria todo o programa de engenharia e desenvolvimento do produto, cabendo à Ford a responsabilidade pelo planeamento da fábrica, programa de produção, compra de materiais, área financeira e recursos humanos.

A «primeira pedra» para a construção da fábrica de Palmela — local onde ficou sediado este projecto — ocorreu a 3-12-1991 e a introdução no mercado do monovolume (marcas *Ford Galaxy*, *Volkswagen Sharan* e *Seat Alhambra*) deu-se no 1.º semestre de 1995, altura da inauguração oficial da fábrica (26-4-1995). A 1-1-1999 a Volkswagen passou a controlar sozinha todo o projecto, embora o acordo entre as duas empresas preveja a continuação da produção do monovolume com a marca da Ford.

Este investimento, superior a 400 milhões de contos, o maior desde sempre realizado em Portugal, envolvia a criação de 4671 postos de trabalho directos¹ e cerca de 12 000 a 15 000 indirectos, prevendo-se que a capacidade produtiva poderia atingir os 180 000 veículos por ano.

2. SIGNIFICADO DO INVESTIMENTO NA ECONOMIA NACIONAL

Um projecto desta natureza, quer pelo volume de emprego gerado de forma directa e indirecta, quer pelos saldos cambiais positivos permitidos durante vá-

¹ Este número consta da Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/91, de 4-7-91. Contudo, na data de inauguração da empresa (26-4-95), na informação distribuída aos convidados e à imprensa já se admitia que até ao final de 1995 a AutoEuropa viesse a empregar cerca de 3000 pessoas e que outras 1500 trabalhariam no parque industrial. Esta diminuição de 4671 trabalhadores para cerca de 3000 representou durante algum tempo uma «bandeira» para os críticos do projecto. Contudo, ela sempre foi contestada com o argumento de que o quadro

rios anos, quer ainda atendendo ao impacto positivo na balança de pagamentos, quer no mercado imobiliário — sobretudo no segmento procurado por quem tem maior poder de compra —, nas actividades de comércio, serviços e lazer, no dinamismo introduzido no sector dos componentes da indústria automóvel, na introdução de tecnologia de ponta neste sector e ainda pelos efeitos multiplicadores potenciais, sobretudo ao nível económico, para não falar já do prestígio que esta fábrica representava «extrafronteiras» para o nosso país, era um projecto que deveria ser defendido a todo custo pelo nosso governo.

De facto, nos termos da resolução do Conselho de Ministros que aprovou este contrato de investimento, a AutoEuropa foi considerada «como de especial interesse para a economia nacional e de relevante importância para a modernização da indústria». Com a incorporação no produto final de um valor acrescentado nacional (matéria-prima e matérias subsidiárias de origem portuguesa) de cerca de 46%, com um peso significativo nas exportações e no PIB e acautelando o governo os interesses nacionais para o caso do não cumprimento total ou parcial do contrato de investimento (v. n.^{os} 9 a 12 da referida resolução), apostou-se num projecto pertinente e potenciador de um desenvolvimento que se estende para além da região de Palmela. Daí que na avaliação *ex ante* pareça ter sido claramente maximizado o conjunto de benefícios resultantes deste enorme projecto para o Estado português².

O que não podemos esquecer é que a exigência de maiores contrapartidas na negociação ou a inflexibilidade na cedência de algumas das vantagens concedidas pelo Estado português à Ford e à Volkswagen poderiam ter feito malograr este investimento, canalizando-o, provavelmente, para o litoral sul espanhol.

3. A «INTEGRAÇÃO VERTICAL NA PENÍNSULA DE SETÚBAL

Com a entrada deste magno projecto na península de Setúbal desenvolveu-se no eixo Palmela-Setúbal uma organização em cadeia que culminou

de pessoal da empresa aumentaria quando se implementasse um terceiro turno e a capacidade produtiva se aproximasse do seu volume máximo. Todavia, sabia-se perfeitamente que esse número de trabalhadores inicialmente anunciado nunca seria atingido em circunstâncias normais de vida da empresa.

² Em sentido diferente da opinião manifestada v. A. Oliveira das Neves, «Avaliação *ex ante* do impacto de grandes projectos sobre o desenvolvimento local: um contributo metodológico do projecto Ford/VW», in *Sociologia*, n.º 22, 1996, pp. 43 a 59. Curiosamente, este autor, embora reconheça enormes vantagens neste projecto, acaba por afirmar que a AutoEuropa não foi objecto de uma avaliação *ex ante*, entendido este conceito numa perspectiva de índole regional. Mas logo a seguir sustenta que os critérios utilizados foram «tendencialmente semelhantes aos observados para a avaliação *ex ante*». Finalmente, afirma que «não se valorizaram dimensões de contextualização que poderiam contribuir significativamente para ampliar os impactes de investimento vultuosos», mas não refere de que forma nem como poderiam ter sido implementadas estas «dimensões de contextualização».

num processo de integração vertical³, onde a par de empresas de produção e montagem automóvel se situam fornecedores de componentes, empresas subcontratadas, distribuidores e vendedores de automóveis, factor que trouxe um progresso e um desenvolvimento — sobretudo pela criação de postos de trabalho envolvidos — dificilmente imagináveis sem este projecto.

III. O MODELO ORGANIZACIONAL

4. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nas diversas áreas da empresa a organização do trabalho está alicerçada na aplicação rigorosa dos modernos conceitos e na racionalização de métodos e procedimentos. Assim, o conceito do trabalho em equipa com aplicação prática da estratégia «Kaizen» — processo ininterrupto de melhoria contínua⁴ — e as salas de experimentação fazem parte essencial do modo normal como o trabalho se encontra organizado. Com esta estratégia importada do Japão⁵, as equipas de trabalho desenvolvem as suas ideias com o objectivo de atingirem melhoramentos sistemáticos na actividade que desenvolvem, enquanto nas salas de experimentação são postos à prova os novos processos de trabalho, sem que se interfira na produção corrente.

O objectivo destas equipas de trabalho, que são constituídas por seis ou oito elementos, é sempre o de obterem o controle de uma elevada qualidade, mas operando sempre no âmbito da *lean organisation*, ou seja, da empresa que visa permanentemente reduzir os custos e aumentar a produtividade.

Embora a cultura do trabalho em equipa seja a filosofia prevalecente na gestão da empresa e a actividade seja desenvolvida num ambiente em que as ideias e a criatividade de todos se combinam, a responsabilização individual é permanentemente testada.

³ Cf. Marinús Pires de Lima *et al.*, «Organização da indústria automóvel na península de Setúbal», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, 1996, p. 90.

⁴ Sobre esta problemática, v. Ulrich Jürgens, Thomas Malsch e Knuth Dohse, «Breaking from Taylorism — changing forms of work in the automobile industry», Cambridge, Cambridge University Press, 1993, pp. 44, 48 e segs.

⁵ Sobre o êxito da indústria automóvel no Japão, v. Hiromichi Mutoh, «The automobile industry», in *Industrial Policy in Japan*, vários autores, Tóquio, Academia Press Japan, 1988, pp. 307 a 309, e Michio Morishima, *Why Has Japan Succeeded?*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989, pp. 188 e 192.

4.1. A ESTRATÉGIA «KAIZEN» OU O MODELO DO MELHORAMENTO CONTÍNUO

De acordo com os princípios e valores fundamentais da AutoEuropa, o fabrico do seu produto deverá obter-se com a melhor qualidade possível. E é precisamente no âmbito da estratégia de qualidade da empresa que surge o modelo que agora importa conhecer de modo mais aprofundado.

Para atingir níveis de excelência na qualidade, a empresa propôs-se viabilizar dois tipos de políticas, uma das quais será objecto do nosso estudo:

- a) Prevenindo os problemas, em vez do clássico objectivo da detecção e correcção após o aparecimento;
- b) Mantendo uma política de melhoramento contínuo nos produtos e processos a fim de garantir a excelência na qualidade.

Esta segunda política compreende três elementos importantes que é preciso ter sempre presentes:

1. A consciência de que o processo é uma combinação de recursos (mão-de-obra, máquinas, métodos, materiais e meio ambiente) e que, sujeitos a variações e a efeitos exteriores, podem contribuir para a melhoria da satisfação do cliente;
2. O ajuste sistemático às necessidades do cliente, que pode ser empreendido pela utilização permanente de duas fontes de informação: a «voz do cliente» e a «voz do processo»;
3. O ciclo do melhoramento contínuo: através deste método assegura-se que os dados recolhidos sejam utilizados como base de acção no projecto e concepção, quer dos produtos, quer dos processos. Este sistema propicia ainda uma aprendizagem acerca do processo, que deve ser melhorado. E, quanto maior foi a aprendizagem, mais elevada será a probabilidade de que uma mudança no processo resulte num melhoramento duradouro.

O primeiro destes três requisitos procura evidenciar a consciência da flexibilidade no processo de fabrico. Nada é considerado definitivo e tudo pode ser alterado se o cliente se mostrar insatisfeito.

O segundo dos elementos atende já a técnicas que permitem efectuar melhoramentos. A voz do cliente é detectada através de questionários, pesquisas e informações obtidas nas oficinas e concessionários, permitindo avaliar os aspectos que correram mal e as características consideradas positivas. Em relação aos aspectos negativos, a informação baseia-se em veículos utilizados durante um determinado período de tempo — normalmente doze meses — e é expressa numa taxa por cada 100 veículos. Os aspectos positivos baseiam-se nas características particulares que mais agradam ao cliente.

Naturalmente, é esta «voz do cliente» que permite avaliar o progresso no melhoramento contínuo.

A «voz do processo» obtém-se a partir da observação do próprio processo, recorrendo para o efeito a técnicas e ferramentas estatísticas, nomeadamente a gráficos, folhas de recolha de dados, cartas de controle e histogramas.

Finalmente, o terceiro componente é o próprio ciclo de melhoramento contínuo, que é a linha condutora deste modelo. Por sua vez, este ciclo é composto por quatro fases: o planeamento, a acção experimental, a verificação e a execução. Vejamos cada uma delas:

- *Planeamento*: em face de qualquer característica de inferior qualidade, a equipa planeia a recombinação dos recursos ou até uma mudança no processo, de modo a permitir o seu melhoramento;
- *Fazer*: esta segunda fase é a da implementação do planeamento. Sempre que se trate de uma mudança no processo há normalmente o cuidado de a elaborar em pequena escala;
- *Verificação*: depois de recolhida a informação na fase precedente avalia-se o efeito do estudo ou do projecto piloto realizado. É em função dos resultados que se pensa na sua extensão à totalidade do processo;
- *Agir*: por último, decide-se que tipo de acção se deve executar para modificar o processo.

Neste sistema de melhoramento contínuo, cujo objectivo final é a excelência na qualidade a apresentar ao cliente, há ainda algumas ferramentas e técnicas consideradas estratégicas para melhoria da qualidade do processo. São de citar a análise de regressão, a análise de fiabilidade⁶, o controle estatístico de processos (SPC), a análise dos modos de falhas e seus efeitos (FMEA—*failure mode and effect analysis*), as técnicas de Taguchi e a resolução de problemas em equipa (*team oriented problem solving*).

Face a estes requisitos essenciais do sistema de melhoramento contínuo, há uma variável que merece destaque: a flexibilidade. Todo o modelo gira em torno da flexibilidade, da inovação, da mudança sistemática e do ajuste permanente às exigências do cliente. É ela, definitivamente, que está na base do êxito das melhores organizações.

⁶ Fiabilidade do motor, da transmissão, dos circuitos eléctricos e do chassis. No máximo, só poderá haver 0,1 % dos veículos com falhas prematuras, por desgaste ou fadiga antes dos 40 000 km e ainda 10 % com falhas até aos 160 000 km. Excluem-se, naturalmente, os elementos cuja satisfação esteja prevista no plano normal de revisões (as pastilhas dos travões, discos de embraiagem, correias de transmissão, velas e componentes afins).

4.2. O COMPORTAMENTO-PADRÃO, OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS E O DINAMISMO DA EQUIPA

Na área da produção/manutenção a estrutura hierárquica não coincide com a das demais áreas não produtivas (finanças, recursos humanos, compras/logística, etc.), embora não se afaste muito desse modelo. O fundamento para esta diferença reside no facto de estas últimas áreas envolverem muito menos mão-de-obra e ela ser mais qualificada; por outro lado, requer maior autonomia e caracteriza-se ainda por uma certa informalidade da liderança que não é vítima do mesmo nível de pressão sistemática que envolve as chefias de uma linha de montagem.

Apesar de um estilo e comportamento diferentes entre os profissionais da área produtiva e os dos demais departamentos, curioso é notar que os trabalhadores destas últimas áreas citadas, os quais poderíamos designar por «administrativos», apresentam comportamentos muito mais agressivos quando comparados com os seus homólogos de outras empresas — v. g., do sector comercial/distribuição, do sector financeiro ou de outra empresa do sector terciário. São, em geral, mais reivindicativos, mais desconfiados, menos cooperantes, e, tal como os colegas da produção, canalizam muitas vezes os seus descontentamentos ou queixas através das estruturas representativas dos trabalhadores (sindicatos/comissão de trabalhadores), em vez de procurarem inicialmente resolvê-las junto da estrutura hierárquica. Quer isto dizer que o ambiente de trabalho vivido pelos operários, que representam 90% do quadro de pessoal, acaba por influenciar o comportamento dos trabalhadores das áreas não produtivas (cerca de 10%). E isto, apesar de o local de trabalho das áreas não produtivas ser radicalmente diferente, os coordenadores destas áreas serem habitualmente mais cordiais e o ritmo de trabalho ser menos controlado.

Os níveis hierárquicos da área produtiva são basicamente desempenhados por três categorias de profissionais: o especialista, o superintendente e o director da área. Acima deste último encontra-se um director-geral de toda a área produtiva, que depende das instruções do administrador-delegado, representante das duas empresas-mães (Volkswagen e Ford).

Partindo da base para o topo, os membros de cada equipa são dotados de enorme versatilidade, polivalência, e formam em conjunto um grupo de trabalho com destreza, habilidade ou competência técnica que é, nas palavras de Freider Naschold⁷, claramente potenciador de enorme produtividade e se tornou expressão de uma organização inovadora. Estas equipas, que trabalham no contexto de uma tecnologia avançada e em constante cooperação, representam já uma segunda geração dos grupos autónomos da corrente sócio-técnica. São integradas por elementos que prestam a sua actividade com enorme autonomia e distribuem as tarefas entre eles de forma rotativa

⁷ Freider Naschold, «Developments in work design», in *On Business and Work*, vários autores, Genebra, International Labour Office, 1993, pp. 267 e 268.

numa reunião informal de escassos minutos realizada no início do turno⁸. Deste modo, os colegas de uma equipa de trabalho autónoma encarregue de laborar numa específica área da linha de montagem podem desempenhar qualquer dos diferentes postos de trabalho numa determinada «estação». E estão habilitados a fazê-lo não só porque têm formação profissional adequada, mas igualmente porque a equipa poderá resolver qualquer escolha que um dos elementos não possa por si só ultrapassar.

Os membros da equipa são apoiados por um colega normalmente mais velho e mais experiente que é rotulado de «líder» (*team leader*). Nas «funções e responsabilidades» criadas internamente para os diferentes titulares das estruturas da empresa, cada um destes «líderes» deverá ser um *coach-supporter-facilitator*, ou seja, deverá ser capaz de explicar como se faz, além de ensinar a fazer e formar os menos habilitados e experientes. Deverá ainda apoiar e, por vezes, defender o respectivo trabalho por eles desenvolvido e, finalmente, é um colega empenhado em ajudar a propiciar as melhores condições para que o trabalho seja realizado com a melhor qualidade possível (*the best in class*). Uma vez que o «líder» da equipa não desempenha funções específicas de um superior hierárquico — não obstante as suas responsabilidades, que lhe dão apenas direito a uma pequena compensação remuneratória —, o primeiro nível de chefia pertence aos especialistas, que, na sua maioria, são engenheiros com conhecimentos específicos da área que coordenam. Oficialmente são supervisores e *planners-coordinators*, ou, dito de outro modo, compete-lhes projectar a actividade das equipas que coordenam e, metodicamente, velam pelo cumprimento dos planos. Além das tarefas administrativas que lhe cabe desempenhar, nomeadamente o controle do absentismo, que deverá realizar juntamente com o delegado dos recursos humanos para a respectiva área, faz parte das suas atribuições estabelecer um programa de melhoria contínua da actividade realizada, missão em que todos os trabalhadores se encontram envolvidos (v. gráfico n.º 1).

O segundo nível hierárquico incumbe aos superintendentes, como se referiu. São engenheiros com larga experiência profissional, com capacidade de gestão e de quem se espera que actuem como *providers*, ou como aqueles que proporcionam e fornecem o conhecimento, a capacidade ou os meios que o conjunto dos trabalhadores anteriormente referido não consegue por si só obter⁹.

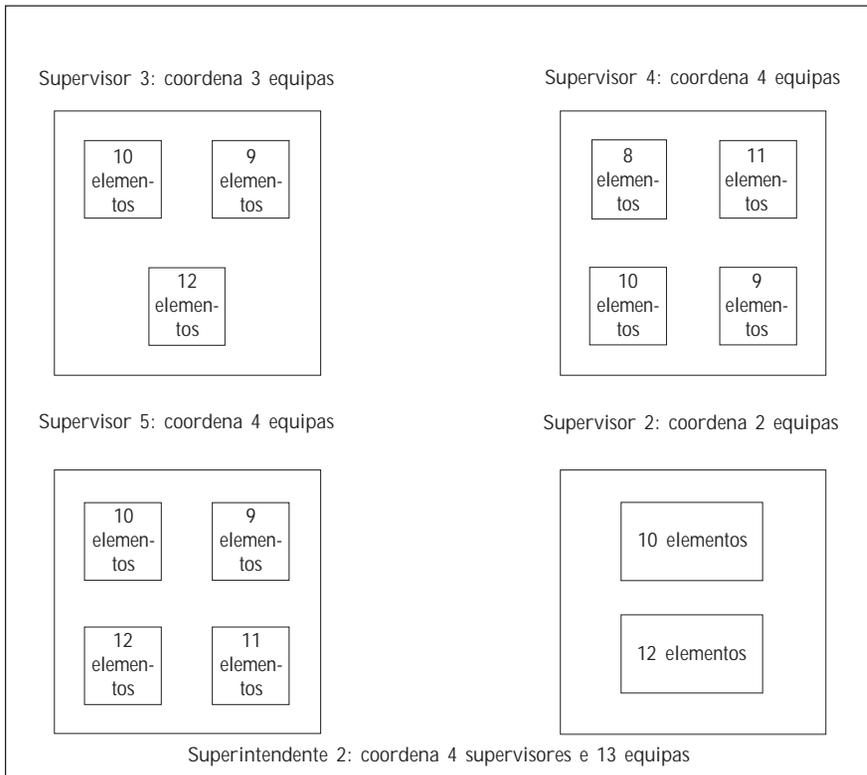
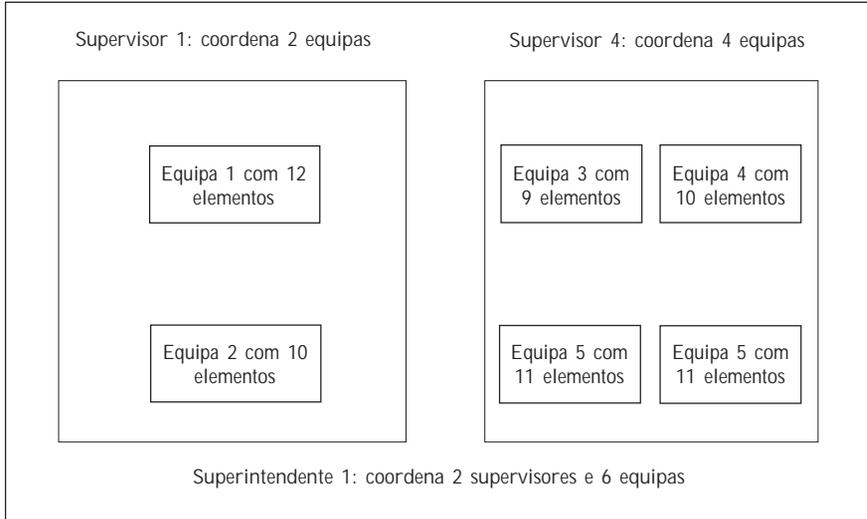
⁸ Este período de tempo coincide com a parte final do horário de trabalho do turno anterior, de forma a não haver uma interrupção na actividade da linha de montagem.

⁹ A relação funcional dos trabalhadores das equipas de produção/manutenção limitava-se normalmente ao contacto com estes dois níveis, uma vez que nos primeiros anos de existência da empresa as chefias de nacionalidade portuguesa não iam além deste nível hierárquico. E, não dominando os trabalhadores a língua inglesa, era difícil o contacto directo com outros níveis hierárquicos, salvo em reuniões em que os superintendentes ou especialistas serviam de tradutores. Posteriormente houve a promoção de alguns nacionais para lugares de direcção dos vários departamentos da produção/manutenção, situação que alterou o condicionamento anterior.

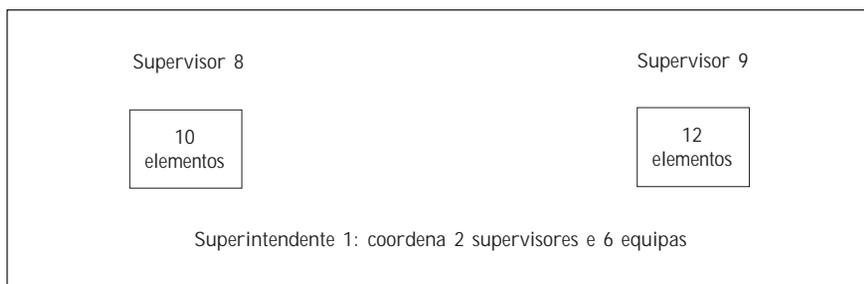
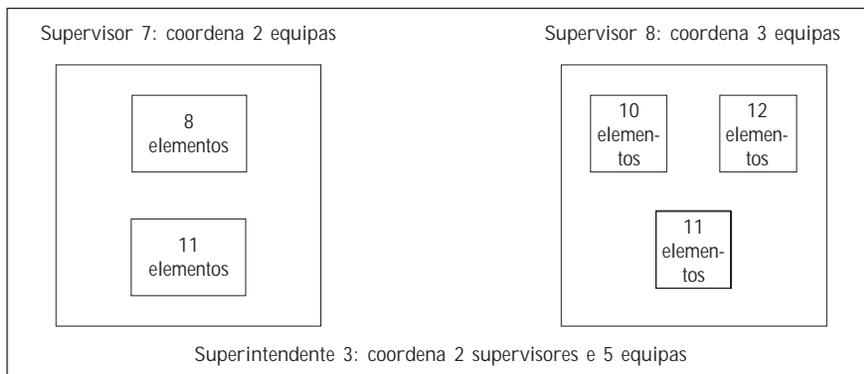
Director de produção

[GRÁFICO N.º 1]

Director da área 1



Director da área 2



O terceiro nível hierárquico, que é ocupado pelos directores das áreas, exige responsabilidades ao nível da capacidade de produção e da tecnologia instalada. O coordenador de toda a área produtiva (director-geral) com base nas informações recolhidas pelos directores das áreas, estabelece a «ponte» com o administrador-delegado, responsável pela estratégia condutora da AutoEuropa.

4.3. OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS: UMA COMPARAÇÃO COM A TOYOTA

Estes níveis hierárquicos que se referiram baseiam-se também na estrutura toyotista *lean*, ou seja, notoriamente «magra». Para certificarmos esta análise comparemos a estrutura hierárquica da área produtiva de uma fábrica da Toyota nos EUA, mais precisamente em Georgetown, no ano de 1994¹⁰, altura em que a maior parte das decisões tomadas na AutoEuropa foram «homologadas».

¹⁰ Esta estrutura hierárquica da Toyota consta de um relatório de viagem (não publicado) efectuado em Julho de 1994 («Toyota/Georgetown, Trip report», 13 de Julho de 1994).

[QUADRO N.º 1]

AutoEuropa	Toyota
1. Trabalhador membro de uma equipa	1. Trabalhador membro de uma equipa.
2. Líder de equipa	2. Líder de equipa.
3. Supervisor/especialista	3. Líder de grupo.
4. Superintendente	4. <i>Assistent manager.</i>
5. Director de área (<i>area manager</i>)	5. <i>Manager.</i>
6. Director da produção (<i>production manager</i>) . .	6. <i>Assistent general manager.</i>
7. Administrador-delegado	7. <i>General manager.</i>

É perceptível a identidade da estrutura organizacional, quer na base (níveis 1 e 2), quer com os demais níveis hierárquicos.

IV. OS RECURSOS HUMANOS

5. A SELECÇÃO DE PESSOAL

Para integrar estas equipas de trabalho, os cerca de 3000 trabalhadores contratados inicialmente foram recrutados entre cerca de 30 000 candidaturas, incluindo já aqui cartas oriundas de todo o território nacional e do estrangeiro, com currículos que não correspondiam aos requisitos mínimos. Os primeiros a serem seleccionados detinham já uma elevada experiência profissional e, após um período de formação profissional intenso, ajudaram a formar os demais trabalhadores. Requisito importante no momento da admissão era a flexibilidade/polivalência e, do ponto de vista comportamental, a ausência de manifestações de rebeldia ou de insubmissão, sobretudo se motivadas por razões ideológicas¹¹.

Embora os primeiros trabalhadores contratados tivessem uma idade que se aproximava dos 30 anos, devido à experiência profissional entretanto acumulada¹², o enorme contingente que se seguiu era de jovens com redu-

¹¹ Alan Stoleroff e Sara Casaca denominam esta fase de selecção e formação profissional, um processo de indução» que se traduz num «processo acumulativo de socialização [...] através do qual os indivíduos interiorizam novos códigos e novos saberes específicos integrantes de uma cultura profissional de trabalho e da empresa». E o elemento essencial deste processo de indução situa-se exactamente na selecção prévia dos futuros trabalhadores (v., dos autores, «Requisitos sociais e culturais da 'produção magra' e o processo de indução dos trabalhadores», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, 1996, p. 181).

¹² A reestruturação e o desemprego gerado em alguns sectores típicos do distrito de Setúbal, como são a construção e reparação naval, o complexo siderúrgico e a fileira metálica-metalome-

zida ou nula vivência laboral. Exigia-se apenas que tivessem obtido o 9.º ano de escolaridade.

Feito um primeiro balanço ao fim de seis meses de selecção, foram alterados alguns objectivos, com o intuito de contratar pessoas mais jovens, sem «vícios» profissionais e, sobretudo, sem o cariz reivindicativo de alguns trabalhadores que haviam vivido episódios de luta sindical — sobretudo no sector da metalomecânica, indústria naval e noutras empresas de montagem do sector automóvel — e que haviam passado pela «malha selectiva» através da omissão de factos e comportamentos que, conhecidos pelos seleccionadores, teriam sido impeditivos da entrada. A par deste reajustamento, foi prolongado o plano de formação profissional. Esta circunstância representou um custo mais significativo que seria compensado pelo menor peso salarial dos jovens inexperientes seleccionados e por um clima empresarial consentâneo com os objectivos da paz social pretendida pelas empresas-mãe do projecto.

6. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A qualificação da mão-de-obra foi uma das condições essenciais para o êxito e o alto nível de produtividade que a empresa pretendia e, por isso mesmo, foi feita uma fortíssima aposta na formação profissional. As atitudes comportamentais adquiriram uma dimensão especial, uma vez que o trabalho em grupo e a forma de comunicação eram condições essenciais para o êxito deste tipo de organização.

Nos três anos que precederam a inauguração da empresa, todos os trabalhadores, após a sessão de boas-vindas e o conhecimento dos objectivos da empresa — este programa de introdução comum (*common core*) tinha a duração de duas semanas —, foram distribuídos por grupos e programas de formação que variaram entre os três meses e os dois anos. Embora a maioria dos trabalhadores tivesse recebido formação em Portugal, mais de oito centenas receberam-na nos postos de trabalho das próprias linhas de montagem automóvel. Por uma questão linguística, passaram algumas semanas na Espanha e no México, países onde se localizam as fábricas da Ford e Volkswagen. Em menor escala e para outro nível de profissionais houve igualmente quem se deslocasse à Alemanha e Inglaterra, países onde se encontram igualmente sediadas fábricas das referidas empresas.

A aposta nesta ferramenta estratégica que é a formação profissional levou, aliás, à constituição de uma escola de formação, a Formauto, equipada com as

cânica, permitiram que alguns destes trabalhadores viessem a transferir as suas competências e *know-how* para a AutoEuropa. Neste sentido, v. A. Oliveira das Neves, *ob. cit.*, p. 57.

mais modernas tecnologias e que garantiu — e continua a fazê-lo — não só a preparação, como, nalguns casos, a própria selecção, uma vez que a superação de alguns requisitos mínimos era condição *sine qua non* para a admissão. Este centro de formação, concebido para executar programas de formação profissional de acordo com os padrões e exigências existentes noutros centros congêneres europeus, está integrado dentro do complexo industrial da AutoEuropa e o seu capital social é participado, em partes iguais, pela empresa e pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Ao contrário do que se tem dito¹³, este centro não é para uso exclusivo da AutoEuropa. Está aberto a prestar serviços a outros utilizadores do espaço nacional, embora sejam atendidas com prioridade as exigências da empresa onde o centro se integra.

Por último, a formação de alguns dos elementos da empresa era e continua a ser feita nas instalações dos fornecedores, sempre que se afigure essencial para o bom desempenho da respectiva actividade.

7. A GESTÃO DE CARREIRAS

Após a homogeneização da força produtiva permitida por uma cuidadosa selecção de pessoal e, em muitíssimos casos, por uma intensa formação profissional, o departamento de recursos humanos delineou igualmente um sistema de gestão de carreiras. Naturalmente, teria de ser adequado quer aos técnicos que operavam na linha de produção — desde o mais qualificado T3 até ao T1 com escassa experiência e diminuta formação profissional —, quer aos demais quadros médios e administrativos das diferentes áreas que se candidatavam a lugares de direcção. Dos três níveis hierárquicos referidos anteriormente (especialistas, superintendentes e directores de área), apenas estes dois últimos eram considerados cargos de direcção. Face à dificuldade de a empresa incluir na mesma política interna duas metodologias de gestão de carreiras, destrinçadas aos técnicos de produção e aos lugares de chefia, optou por criar procedimentos autónomos, que serão seguidamente abordados.

7.1. A GESTÃO DE CARREIRAS DOS TÉCNICOS DE PRODUÇÃO

Com a enorme rotatividade no quadro de pessoal da empresa, resultante de múltiplos factores — embora se tenha ficado a dever especialmente à

¹³ António José de Almeida afirma que este centro é «para uso exclusivo da AutoEuropa» (v. o artigo «Sistema regional de inovação, desenvolvimento industrial e políticas municipais: o caso da península de Setúbal», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, 1996, p. 101).

forte intensidade do ritmo de trabalho —, o processo previsto para a gestão de carreiras, ou, dito de outro modo, de promoção na estrutura interna da empresa, de ascensão funcional e de aumento do nível de remuneração, foi associado ao preenchimento de vagas. O recrutamento interno representava, assim, um factor de motivação para todos os colaboradores que pretendessem candidatar-se a uma vaga.

Os pressupostos de qualquer candidatura baseavam-se em três factores:

- a) Ter concluído com êxito o programa de formação profissional;
- b) Ter sido admitido na empresa há mais de um ano;
- c) Preencher os requisitos definidos para o desempenho das funções requeridas pelo posto de trabalho vago.

Apenas na transição do técnico de nível de iniciação profissional (T1) para o técnico de nível intermédio (T2) o processo era encarado como de desenvolvimento de carreira, não sendo por isso «oficializada» qualquer vaga aberta no nível intermédio. Todo o processo era solucionado dentro da própria área onde existia a vaga. De qualquer forma, o trabalhador tinha de preencher os requisitos mínimos, nomeadamente, tinha de mostrar versatilidade na realização de diferentes tarefas, tinha de realizar com êxito o programa de formação profissional e tinha de ser «certificado».

Este processo de certificação tinha por objectivo assegurar que cada técnico era capaz de executar as tarefas inerentes a um posto de trabalho com qualidade e dentro do prazo estabelecido. Esta certificação envolvia uma semana de produção no próprio posto de trabalho, durante a qual um engenheiro de melhoramento contínuo e um especialista de produção se tornavam responsáveis pela análise da actividade desenvolvida, que deveria ser realizada sem qualquer desperdício. Finda esta semana, o especialista da área solicitava um pedido de certificação — ou de emissão de um certificado — aos recursos humanos.

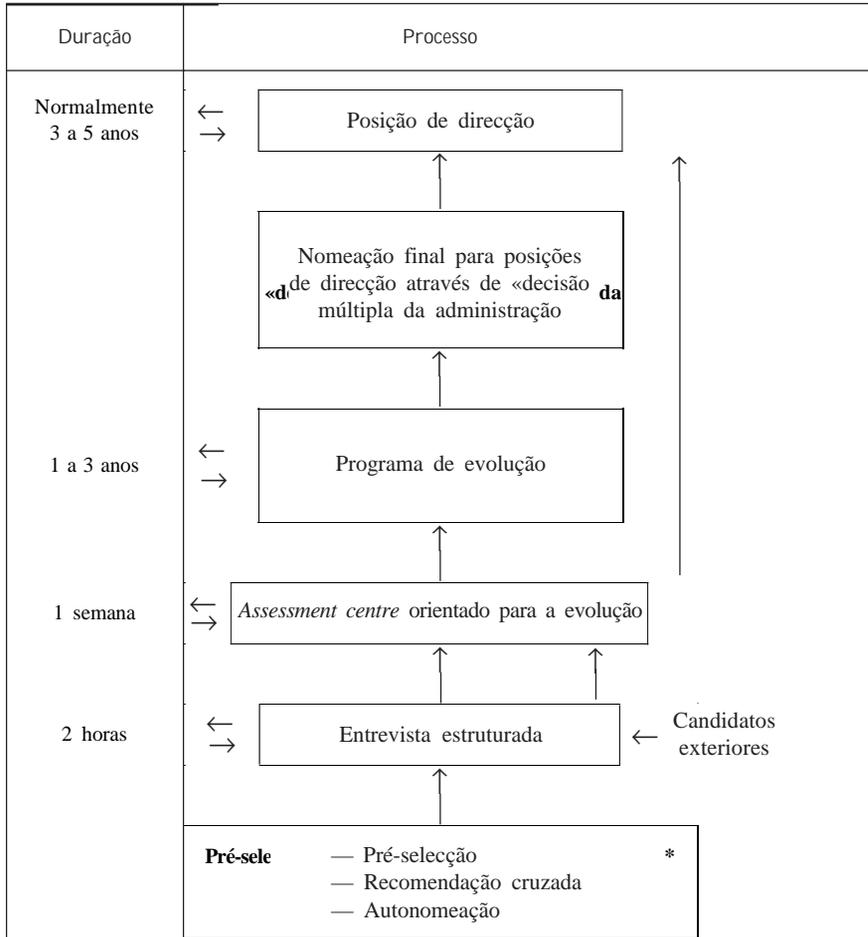
Relativamente às vagas em concurso que eram conhecidas nos painéis de informação, cada candidato a técnico de nível superior (T3) deveria preencher um formulário e enviá-lo para o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (área de selecção e recrutamento). No entanto, este envio da candidatura pressupunha uma prévia conversa do candidato com o superior hierárquico, a quem deveria informar dos objectivos pretendidos com a transferência de departamento.

Posteriormente, a área de selecção encarregava-se de realizar as entrevistas e de escolher os candidatos com perfil adequado para a vaga aberta.

Em termos globais e esquemáticos o cruzamento dos diversos requisitos e pressupostos necessários para esta evolução na carreira era a seguinte:

Evolução da carreiras

[GRÁFICO N.º 2]



Na candidatura aos lugares disponíveis de especialistas de produção e manutenção ou para qualquer outra vaga na área dos engenheiros de *staff*, exigia-se à partida a licenciatura ou um bacharelato e bons conhecimentos de inglês. Excepcionalmente, o grau académico poderia ser dispensado desde que os técnicos de nível superior (T3) tivessem o 11.º ano completo e uma experiência profissional significativa em relação à função a que concorriam. O processo de

preenchimento de uma vaga nestes casos era idêntico ao mencionado para os T3, embora fosse complementado com provas de simulação (*assessment centre*). Nestas provas, que exigiam a presença dos superiores hierárquicos, eram simuladas provas de realização de tarefas concretas, semelhantes às que encontrariam no local de trabalho. Perante a atitude e comportamento demonstrados pelos candidatos nestas provas, os chefes da área decidiam, juntamente com os técnicos de selecção, quais eram os candidatos escolhidos.

7.2. A GESTÃO DE CARREIRAS PARA ACESSO A LUGARES DE GESTÃO

Os técnicos da produção e manutenção representam mais de 80% da mão-de-obra da empresa. Os restantes trabalhadores fabris são compostos por engenheiros de *staff* em diversas áreas, por especialistas de produção/manutenção que trabalham em contínuo apoio aos técnicos da linha de montagem, por superintendentes que representam já o primeiro nível de gestores e por um conjunto de administrativos que auxilia os directores da área produtiva.

Os trabalhadores não fabris (finanças, recursos humanos, logística, informática, etc.), ainda que integrados no perímetro da fábrica, eram basicamente compostos por jovens licenciados, por alguns quadros que assumiam posições de chefia e trabalhadores administrativos qualificados.

Com o regresso progressivo dos estrangeiros que tinham sido destacados de cada uma das fábricas donde provinham — sobretudo da Alemanha, Inglaterra, Espanha e Bélgica — foi necessário ocupar as vagas abertas com trabalhadores nacionais para o «lançamento» do projecto, de elevado potencial, que tivessem demonstrado ao longo dos dois ou três primeiros anos de trabalho capacidade de resistência, de abnegação, de trabalho em equipa e de contribuir decisivamente para os objectivos a cada momento traçados pela empresa. Mas, além do regresso destes expatriados que cumprem habitualmente comissões de serviço de um a três anos e que circulam pelas diversas fábricas destas multinacionais colocadas nos mais díspares lugares mundiais («gestão em rede»), houve que repensar igualmente a questão da alta taxa de rotatividade que atingia igualmente os quadros com funções de chefia. Para todos estes trabalhadores da empresa, muitos deles com elevada ambição, delineou-se um programa de evolução na carreira.

Inspirado nas políticas e experiência destas multinacionais, este programa supôs cinco níveis para se poder atingir um lugar de gestão/direcção, que correspondia à posição inicial de superintendente na área fabril e de chefe de departamento na área não fabril ou administrativa.

O processo inicia-se com uma fase denominada de pré-selecção, através da qual a Direcção de Recursos Humanos faz uma primeira triagem entre os candidatos que se autopropõem com o aval do superior hierárquico e outros candidatos que são recomendados para entrar no processo de selecção.

A segunda fase é a da «entrevista estruturada». É realizada por um grupo de três pessoas, entre as quais tem de constar obrigatoriamente um «quadro» com nível hierárquico superior ao do candidato, além do perito de recursos humanos e de um consultor. Esta entrevista, cujo tempo médio deverá ser de duas horas, destina-se a revelar as capacidades, o potencial e a motivação de cada candidato interno ou de outras candidaturas externas, viáveis em face da insuficiência de participantes internos. Tal como na fase anterior e em cada uma das fases posteriores deste processo, a entrevista permite excluir os candidatos.

A terceira fase é a do *assessment centre*, que é especificamente orientada para cada candidato. Os avaliadores são sempre de um nível hierárquico superior ao dos participantes ou, no mínimo, do mesmo nível do participante com maior nível hierárquico. Neste centro de avaliação os candidatos têm de discutir um assunto relacionado com a actividade da empresa ao longo de dois dias. No fim, os avaliadores terão de avaliar o perfil na relação «força/fraqueza» ou, se quisermos, os pontos considerados fortes e fracos de cada candidato. Caso o participante prossiga nesta marcha processual, é elaborado um programa de evolução individual que pressupõe a nomeação de tutores. Com uma duração de cerca de uma semana, esta fase termina com a apresentação e explicação dos resultados obtidos e ainda do programa de evolução individual. (v. quadro n.º 2).

A quarta fase é denominada de desenvolvimento ou de adequação a um plano ou programa de evolução: tem a duração mínima de um ano, mas pode prolongar-se até três anos. Este desenvolvimento está intimamente ligado aos requisitos de cada candidato e à necessidade de privilegiar a evolução em aspectos considerados mais fracos, perspectiva que pode ocasionar a formação no exterior, quer da empresa, quer do território. O tutor de cada candidato, que não deverá ser da mesma área onde ele desempenha as suas actividades, terá de colaborar estreitamente com a Direcção de Recursos Humanos no sentido de proporcionar ao potencial gestor o auxílio e conselho necessário para poder evoluir pessoal e profissionalmente. O fim deste programa de evolução pressupõe a apresentação de um relatório elaborado juntamente pelo tutor e superior hierárquico do candidato, que tem, inclusivamente, a participação do próprio interessado.

Finalmente, face ao desempenho revelado durante o programa de desenvolvimento, o candidato encontra-se apto a ocupar lugares de direcção. Todavia, esta nomeação terá de envolver não só o acordo unânime do superior hierárquico, como também de dois outros directores.

Sinteticamente, é esta a trajectória prevista no plano de evolução de carreira para candidatos com elevado potencial. Não se prevê, assim, uma ascensão na remuneração fora dos esquemas de actualização salarial para os candidatos que não conseguiram atingir a fase de nomeação para uma posição de gestão/direcção.

Gestão de carreiras dos técnicos (produção/manutenção)

[QUADRO N.º 2]

Nível de remuneração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Tempo de permanência mínimo												
Conteúdo funcional	Técnico 1			Técnico 2			Técnico 3					
	Competência para a produção básica	Competência para a manutenção básica	Competência para a manutenção básica	Capacidade para: - Diagnosticar - Fazer reparações - Programação	Capacidade para fazer reparações eléctricas e mecânicas	Capacidade para fazer reparações eléctricas e mecânicas						
Conteúdo funcional	Mais do que três postos de trabalho no grupo	Mais do que três lugares na manutenção do grupo	Mais do que três postos de trabalhos técnicos numa área especializada	Mais do que três áreas especializadas	Mais do que três áreas especializadas	Mais do que três áreas	Todas as áreas					
	Certificação do lugar de trabalho	Certificação em TPM	Certificação técnica	Certificação de manutenção	Certificação electro-mecânica	Certificação electrónica						
Formação essencial	- Programa básico sobre a empresa	- Melhoria contínuo	- Electrotecnia II - Hidráulica/Pneumática II - Métodos de qualidade e iniciação à solução de problemas II	- Electrotecnia I - Hidráulica/pneumática - PLC básico - Qualidade na empresa	- Informática básica - Electrónica básica - A acção de electrónica - PLC avançado - Métodos de qualidade e iniciação à solução de problemas II	- Electrotecnia I - Electrotecnia II - Microprocessamento I - Microprocessamento II	-					

V. AS RELAÇÕES LABORAIS NA EMPRESA

8. ESTRATÉGIA DE RELAÇÕES LABORAIS

De acordo com o modelo de produção das demais fábricas da Volkswagen, da Ford e de outras que adoptavam o modelo de produção magra (*lean*), havia um conjunto de condições necessárias para permitir o normal funcionamento da empresa. Esta normalidade, de acordo com os cânones vigentes nessas outras fábricas, exigia uma alteração das circunstâncias previstas pelo quadro legal vigente e pelo costume de negociação da melhoria das condições laborais. Este aspecto era imprescindível para evitar futuros conflitos, que, caso viessem a ocorrer, comprometeriam o programa de produção e a competitividade da empresa. Daí a necessidade de tentar um certo consenso na estratégia de relações laborais a elaborar¹⁴.

A *priori*, a entrada de uma nova empresa na «fileira» automóvel obrigá-la-ia a reger-se, nos termos de uma portaria de extensão vigente (v. artigo 29.º do Decreto-Lei n.º 519-C1/79, de 29 de Dezembro, na redacção ulterior que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 209/92, de 2 de Outubro), pelas normas do contrato colectivo de trabalho para o sector automóvel. A alternativa a esta injunção era negociar directamente com os sindicatos um conjunto de condições específicas para a AutoEuropa, ou seja, celebrar um acordo de empresa. Em termos de apreciação global, poder-se-ia dizer que o *puzzle* de alternativas, com as respectivas vantagens e inconvenientes, era o seguinte:

OPÇÃO A

INTEGRAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO PATRONAL VIGÊNCIA DO CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO

Vantagens:

- a) Não exposição directa às críticas sindicais (protecção através do «chapéu» associativo);
- b) Inexistência da necessidade de negociar anualmente a tabela salarial e outras cláusulas de expressão pecuniária, com os inconvenientes que acarretaria em termos de tempo (existem manobras dilatórias

¹⁴ Neste sentido, Alan Stoleroff e Sara Casaca, ao afirmarem que o modelo de produção magra pressupõe um novo tipo de relações industriais assentes no consenso (v., destes autores, «Produção magra e relações laborais: tendências verificadas num *greenfield* em Portugal», in *Organizações e Trabalho*, n.º 15, Junho de 1996, p. 85).

- táticas) e de potenciais conflitos que desestabilizariam o clima social na empresa;
- c) Diminuição dos custos desta opção estratégica (se a compararmos com o acordo de empresa);
 - d) Era já conhecido o texto final, o que possibilitava todo um trabalho de estudo e planificação.

Desvantagens:

- a) A definição hiperespecializada de funções prevista para as 247 categorias profissionais era contrária à flexibilidade prevista pela empresa;
- b) Várias cláusulas do contrato colectivo de trabalho eram proibitivas da política que se pretendia implementar (v. g., a interrupção do período normal de trabalho de uma hora; inexigibilidade da prestação de trabalho suplementar para os trabalhadores de turno, excepto se houvesse o acordo prévio);
- c) A duração máxima do horário de trabalho diário era de nove horas, quando a lei geral previa a possibilidade de ser acrescido este limite (v. artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 409/71, de 27 de Setembro), hipótese que ia ao encontro de uma das propostas da empresa de criar um turno de dez horas diárias com quatro dias por semana;
- d) Nos termos do CCT, haveria algum controle sindical sobre a actividade da empresa, nomeadamente na admissão de cada empregado;
- e) A associação patronal, representando o conjunto dos interesses dos associados, dificilmente ia procurar privilegiar — pela via normal — a defesa dos interesses da AutoEuropa.

OPÇÃO B

ACORDO DE EMPRESA

(REGRAS QUE SERIAM ACORDADAS ENTRE A EMPRESA E OS SINDICATOS)

Vantagens:

- a) Relações laborais mais flexíveis (quando comparadas com as existentes nas demais empresas), quer ao nível das categorias profissionais — criar-se-iam categorias mais abrangentes —, quer ao nível do sistema remuneratório, da duração do horário de trabalho diário, do regime de prestação deste trabalho e do tempo de repouso;
- b) Facilidade de alteração das cláusulas negociais com os sindicatos (a negociação directa permitiria posteriormente alterar aquilo que deixasse de servir o interesse da empresa);
- c) Maior liberdade de actuação da empresa (em termos genéricos);

- d) A celebração de um acordo de empresa prestigiaria a empresa no mundo das relações laborais em Portugal.

Desvantagens:

- a) A negociação de condições vantajosas para a empresa teria de ser feita com a concessão de algumas contrapartidas aos sindicatos (e o facto de a empresa pertencer a duas das maiores multinacionais do mundo tornaria mais exigentes as propostas sindicais, factor que aumentaria os custos com a mão-de-obra);
- b) Investimento em tempo (seriam necessárias muitas horas em reuniões para negociar com os sindicatos um novo acordo de empresa);
- c) A exposição directa às críticas sindicais desgastaria a imagem da empresa e, especialmente, poderia afectar o ritmo de produção nos períodos de maior tensão negocial;
- d) A negociação do acordo de empresa protelar-se-ia por um período de tempo imprevisível e o texto final apresentava-se como uma grande incógnita, atendendo ao passado de luta do sindicato mais representativo dos trabalhadores da região.

A melhor alternativa da empresa face às contingências do contrato colectivo de trabalho, e sobretudo tendo em vista a nova mentalidade e disciplina na organização do trabalho que a empresa pretendia implementar, pareceria, à primeira vista, a opção B, ou seja, a celebração de um acordo de empresa. Contudo, esta estratégia apresentava inconvenientes muito fortes, nomeadamente os custos mais elevados — questão importantíssima para um projecto que se pretendia rendível e que era ameaçado pela elevadíssima produtividade das empresas japonesas concorrentes — e, mormente, a grande incerteza e o risco incalculável de uma opção que deixaria nas mãos de um sindicato filiado na CGTP, a paz social pretendida pela empresa. Como se sabe, a politização do sindicalismo português — Alan Stoleroff¹⁵ recorda acertadamente que se encontra instrumentalizado e ao serviço da luta de classes — tornava muito difícil concluir com os sindicatos filiados nesta central sindical de influência dominante comunista um acordo que servisse os interesses de ambas as partes em conflito. E por isso, face às pesadas desvantagens que esta escolha apresentava, não havia outra alternativa senão a adesão à associação patronal do sector automóvel e a respectiva observância das regras do contrato colectivo de trabalho.

¹⁵ Alan Stoleroff, «Sindicalismo e relações industriais em Portugal», in *Sociologia — Problemas e práticas*, n.º 4, Maio de 1998, p. 158.

9. A FORÇA E O PESO DE DUAS GRANDES MULTINACIONAIS

A opção pela primeira das estratégias mencionadas para o futuro relacionamento laboral não impediria o «golpe de mestre» que a empresa gizara. Esta referida escolha significava apenas que, ao nível formal, não se encetaria um processo negocial com o objectivo de celebrar um acordo de empresa. Mas não traduzia a desistência de lutar pela flexibilidade laboral necessária ao projecto, quer ao nível contratual, quer ao nível legal. Aliás, não podemos esquecer que nessa altura eram já vários os sectores industriais em Portugal que tinham revisto em sentido idêntico o contrato colectivo, como aconteceu de forma especial no sector cimenteiro e no sector petrolífero. Feita esta opção, a força do *lobby* entrou em acção.

Ao nível contratual, a AutoEuropa, junto da associação patronal do sector, pressionou para que se constituísse um grupo de trabalho restrito integrado pelos mandatários das cinco maiores empresas do sector e aí, através de um delegado, apresentou e persuadiu os demais membros a aceitarem um conjunto de propostas que flexibilizaria o regime jurídico estatuído convencionalmente (CCT). O custo desta proposta, que poderia significar um aumento dos salários e das regalias sociais mais do que proporcional à inflação, seria facilmente pago pelas maiores empresas do sector, também elas beneficiadas com as novas ideias propostas. Em segundo lugar, a AutoEuropa propôs-se explicar a outras empresas do ramo os condicionalismos a que estava obrigada, o que viria a concretizar em reuniões mensais que tradicionalmente se realizavam entre representantes das maiores empresas do segmento automóvel. Por último, enviou à mesa das negociações com os sindicatos um delegado que, fundamentalmente, deveria actuar nos bastidores e nunca se identificar como defensor da AutoEuropa; desta forma, tinha acesso directo aos entraves negociais, poderia pressionar o porta-voz da associação patronal e prestar esclarecimentos técnicos aos sindicatos sobre a imprescindibilidade de adopção das modificações ao contrato colectivo.

Ao nível legal, foram feitos os contactos necessários para utilizar o *lobby* que representava a Confederação da Indústria Portuguesa a fim de que este parceiro social iniciasse o processo de sensibilização para alteração de algumas normas da legislação do trabalho. Em muitos casos, as alterações pretendidas traduzir-se-iam na mera substituição das regras contratuais pelo regime legal em vigor — que era mais flexível — e, em algumas situações, pretendia-se mesmo ir além do que as normas legislativas em vigor estipulavam.

9.1. RESULTADOS ALCANÇADOS

Com esta estratégia, a AutoEuropa, no quadro das maiores empresas do sector automóvel, conseguiu obter resultados por ela considerados muito

satisfatórios e que se traduziram numa alteração e acréscimos significativos ao contrato colectivo de trabalho¹⁶. Por outro lado, com a tradição da prática laboral portuguesa de não cumprimento de alguns preceitos das convenções colectivas¹⁷, a que acresciam outras normas que haviam caído em desuso¹⁸ e ainda o benefício da inércia dos órgãos de controle e inspecção do trabalho que geravam uma certa sensação geral de impunidade, a empresa passava a dispor de um quadro legal adaptado às suas conveniências.

9.2. OS INTERLOCUTORES DAS RELAÇÕES LABORAIS

No âmbito do ordenamento jurídico, incumbe ao sindicato e à comissão de trabalhadores a defesa e promoção dos interesses dos empregados da empresa. Mais especificamente, é da competência dos sindicatos a celebração de convenções colectivas de trabalho e ainda a prestação de outros serviços de carácter económico-social (cf. artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 215-B/75, de 30 de Abril). A comissão de trabalhadores tem o direito de «exercer o controle de gestão» na empresa e o direito a «gerir ou participar na gestão das obras sociais» (nos termos do artigo 18.º da Lei n.º 46/79, de 12 de Setembro). Contudo, na prática, a função das comissões de trabalhadores limita-se, na generalidade das empresas em que existem — não podemos esquecer que apenas algumas das médias e grandes empresas têm comissão de trabalhadores —, a controlar a qualidade das instalações e a higiene e segurança no local de trabalho. Naturalmente, em algumas grandes empresas o seu papel é extraordinariamente importante.

¹⁶ A alteração mais importante e que constituiu a flexibilização mais significativa do contrato colectivo de trabalho deu-se com a nova definição de funções de três categorias cruciais para uma fábrica de produção automóvel: o operador fabril, o operador de manutenção e o operador de reparação. A amplitude da definição de funções do operador fabril que acabou por ser aceite pelos sindicatos foi de tal modo ampla que é difícil imaginar outra descrição mais flexível ou capaz de enquadrar mais tarefas e actividades. Esta descrição consta do *Boletim do Trabalho e Emprego* (1.ª série), de 8-2-1996, pp. 82 e 83.

¹⁷ Em França passa-se uma realidade semelhante, uma vez que, segundo o barómetro semestral do ITEC (1995), 30,7% dos chefes e dirigentes empresariais pretendem contornar a legislação do trabalho.

¹⁸ Entre os conceitos do contrato colectivo de trabalho não aplicáveis ou que haviam caído em desuso podem mencionar-se, entre outras, as cláusulas 17 a 27 e 134 a 136. A cláusula 17, que prevê as condições de promoção e acesso a determinadas categorias profissionais feitas em moldes de promoção automática, não era aplicada pela empresa. Este preceito previa ainda algumas categorias profissionais que a AutoEuropa utilizava de um ponto de vista formal, ou seja, para efeitos legais e de controle de organismos públicos. Tendo a empresa criado novas categorias profissionais, foi com base nelas que passou a fazer-se toda a gestão de recursos humanos e a gestão da carreira. De entre as cláusulas que haviam caído em desuso podem mencionar-se as que são relativas às dotações mínimas de pessoal, aos quadros de densidade, ao regime de aprendizagem, avaliação e promoção ou ainda as relativas à comissão paritária que, não obstante estarem em vigor, não tinham qualquer eficácia.

Na AutoEuropa, as funções destes interlocutores alteraram-se radicalmente devido a três factores importantes que é imprescindível entender para perceber a estratégia adoptada pela empresa.

Em primeiro lugar, o contrato colectivo negociado anualmente com as diferentes associações patronais do sector estipula um conjunto de remunerações e de regalias sociais muito baixas que são fundamentalmente aplicáveis às pequenas empresas — v. g., as oficinas de reparação de automóveis. Atendendo a que as médias empresas e sobretudo as maiores empresas do espaço nacional pagam salários e regalias sociais mais elevados, especialmente aos empregados altamente qualificados e aos quadros superiores, encontram-se libertas das injunções de actualização salarial reivindicadas anualmente pelos sindicatos. Isto tem por contrapartida a inexistência de pressão e de falta de mobilização dos trabalhadores na altura em que os sindicatos pretendem fazer aprovar as suas propostas, uma vez que, como se disse, apenas as pequenas empresas utilizam a referência regulamentadora convencional.

Em segundo lugar, esta estratégia dotava ainda a empresa de uma enorme margem de flexibilidade na aplicação individual da actualização salarial, que pode ir, em cada ano, desde a não actualização até valores elevadíssimos.

Em terceiro e último lugar, o facto de ser a comissão de trabalhadores o órgão que seria privilegiado na relação com a empresa tinha também a enorme vantagem de ela nunca poder promover ou decidir o recurso à greve, já que legalmente são os sindicatos as únicas entidades com legitimidade e competência para declarar a greve (cf. artigo 2.º da Lei n.º 65/77, de 26 de Agosto). E isto tinha a enorme vantagem de enfraquecer o interlocutor das futuras relações laborais.

Como consequência destes referidos pressupostos, a empresa planeou e passou a negociar, após a primeira revisão dos salários, a actualização da remuneração de forma bianual com a comissão de trabalhadores, deixando o cumprimento estrito da lei — que exige uma actualização anual — para a associação patronal e sindicatos.

9.3. A RELAÇÃO COM OS SINDICATOS

No que concerne à relação directa com os sindicatos e respectivos delegados no interior da empresa, a administração pretendeu apenas cumprir os requisitos mínimos exigidos pela lei — nomeadamente um espaço para reunião e afixação de informação sindical, crédito de tempo para os delegados, etc. — e nada mais do que isto. A empresa procurou até, de forma habilidosa, neutralizar as tentativas sindicais de granjear apoio interno, o que tornou a respectiva presença muito fraca.

Esta neutralização da base de apoio sindical foi um elemento essencial da estratégia adoptada, como pode perceber-se através do exemplo seguinte. Face a um comunicado emitido pelo Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas do Sul, afecto à CGTP, através do qual são convocados todos os trabalhadores para uma reunião no dia seguinte (6-4-1994) nas instalações da empresa e com a presença de dirigentes sindicais, «um grupo de trabalhadores independentes» — integrado por «quadros» da empresa e agindo em nome desta — distribuiu um comunicado afirmando o seguinte:

Mais uma vez, sem o nosso conhecimento ou acordo, os profissionais dos sindicatos pretendem vir para dentro da nossa empresa discutir pontos que só a nós, colaboradores da AutoEuropa, dizem respeito, tais como o contrato, os horários, a carreira ou os salários.

A AutoEuropa e o distrito de Setúbal não podem continuar a ser peças de uma estratégia política organizada que «tão bons frutos deu no passado»: recordem-se os exemplos da QUIMIGAL, Siderurgia, SETENAVE, LISNAVE, TAP e outros onde o internacional-sindicalismo foi rei e senhor.

- Basta de intromissões na vida interna de cada empresa!
- Basta de sindicalistas profissionais!
- Somos e queremos continuar a ser diferentes.
- Temos e queremos continuar a ter capacidade para discutir e resolver os nossos próprios problemas.

É TEMPO DE DIZER BASTA [...]

Para tornar mais credível este comunicado, que teve excelente repercussão entre os trabalhadores, foi incluído um erro na palavra «empresa» — segunda linha do comunicado — que apareceu escrita com «z». No dia seguinte a empresa proibiu os dirigentes sindicais de entrar no perímetro industrial da fábrica. Exemplos como este — que neutralizaram a eficácia da convocatória e descredibilizaram os seus autores —, associados a uma relação privilegiada com a comissão de trabalhadores, contribuíram decisivamente para debilitar a estratégia sindical de captação de associados.

A confirmar esta apreciação, Alan Stoleroff e Sara Casaca¹⁹ realizaram um inquérito a 200 operários na área de montagem final da empresa, ou seja, na última fase de trabalho da linha de produção, e apenas 7,5% dos trabalhadores entrevistados se afirmaram sindicalizados.

¹⁹ Cf. Alan Stoleroff e Sara Casaca, «Produção magra ...», *ob. cit.*, pp. 95 e segs; v., também neste sentido, o artigo de Marinús Pires de Lima, Maria Leonor Pires e Paulo Alves, «Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval», in *Análise Social*, vol. xxx, n.º 134, 1995, pp. 864 e 865.

9.4. A RELAÇÃO COM A COMISSÃO DE TRABALHADORES

A opção por uma relação privilegiada com a comissão de trabalhadores pressupôs que a escolha dos membros que integrariam esta futura estrutura representativa não fosse deixada ao acaso! Quando se começou a pressentir o desejo de constituição desta estrutura, provavelmente estimulada pelos membros ligados aos sindicatos da CGTP — muitos deles eram desconhecidos formalmente por não quererem revelar a sua identidade —, a empresa rapidamente «entrou em jogo». Contactou sigilosamente o director de cada uma das áreas para que este indicasse nomes de trabalhadores de «confiança» que pudessem integrar a futura estrutura.

A escolha de um «líder» para esta comissão que inspirasse a capacidade de defesa dos interesses dos restantes colegas e que, simultaneamente, revelasse à empresa as informações necessárias foi ainda o aspecto mais difícil de ultrapassar. Tudo isto acabou por ser obtido através de um convite dirigido a um membro que mostrava enorme capacidade de persuasão dos colegas e que era permeável a uma forte influência. Foi com este dirigente da comissão de trabalhadores que a empresa estabeleceu uma *entente cordiale* que permitiu, na véspera dos grandes embates, conhecer antecipadamente, através de uma reunião sigilosa entre ele e o director de Recursos Humanos, quais os pontos que seriam objecto de análise na reunião do dia seguinte e a provável maneira de os ultrapassar.

Nas eleições para a constituição desta comissão acabaram por aparecer duas listas: uma integrada e liderada por delegados sindicais afecta à CGTP (lista A) e outra constituída, preparada e devidamente suportada pela empresa em sessões de esclarecimento realizadas para o efeito (lista B). Esta segunda lista, inicialmente defendida pelo grupo de trabalhadores independentes de que já se falou — mas que não integravam a lista —, teve uma dupla missão: viabilizar não só uma estratégia de consenso, como anular a força veiculada pelos sindicatos. O risco que a empresa correu foi grande, mas a encenação, o planeamento e a capacidade persuasora e manipuladora de alguns gestores permitiram um enorme êxito.

As eleições tiveram lugar em Abril de 1994 e os resultados foram os seguintes:

[QUADRO N.º 3]

Trabalhadores inscritos	Votantes		Abstenções		Votos brancos		Votos nulos		Lista A		Lista B	
	Número de votos	Porcentagem										
1 252	843	67,33	409	32,67	44	5,22	9	1,07	261	30,96	529	62,75

Com estes resultados, a lista afecta à CGTP elegeu três elementos e a lista B oito elementos, o que significava que a empresa se manteria soberana nas relações laborais a estabelecer.

Em Abril do ano seguinte voltaram a realizar-se eleições para a comissão de trabalhadores face à transitoriedade do mandato da primeira comissão eleita. Os elementos afectos aos sindicatos da CGTP que no ano transacto haviam pensado ganhar facilmente as eleições optaram por fazer uma lista única com uma parte significativa dos anteriores trabalhadores eleitos pela lista B. A proporção dos candidatos manteve-se a mesma, apesar de os trabalhadores se terem distanciado significativamente do acto eleitoral, optando a maioria por não votar, como se depreende dos números seguintes:

[QUADRO N.º 4]

Trabalhadores inscritos	Votantes		Abstenções		Votos brancos		Votos nulos		Lista única	
	Número de votos	Porcentagem								
2 367	1 105	46,68	1 262	53,32	89	3,76	25	1,05	991	41,86

Os passos iniciais que acabaram por criar um modelo de orientação e de relacionamento permitiriam a paz social idealizada pela empresa.

VI. UMA CRÍTICA IMPRÓPRIA AO MODELO DA AUTOEUROPA

10. A SEMELHANÇA ENTRE O TOYOTISMO E O MODELO DE PRODUÇÃO DA AUTOEUROPA

Como se teve oportunidade de elucidar, o modelo empresarial criado na AutoEuropa é de algum modo decalcado nalgumas práticas implementadas pelo toyotismo/ohnismo, considerado hoje um modelo de vanguarda. Embora não exista um modelo perfeito — os diferentes modelos têm pontos fortes e fracos —, parece ser o modelo implantado por Ohno na Toyota aquele que produz melhores resultados para o investidor. De resto, é também para esta conclusão que aponta o Grupo Permanente de Estudos e de Investigação sobre a Indústria e os Assalariados do Sector Automóvel (GERPISA). Segundo as conclusões deste GERPISA, apresentadas por Giuseppe Volpato, Robert Boyer e M. Freyssenet, apesar de não existir um modelo único, a trajectória

evolutiva seguida pelos diferentes modelos produtivos da indústria automóvel parece convergir para este sistema de «produção magra» (ou *lean production*)²⁰.

A cuidadosa selecção de pessoal a partir de perfis profissionais previamente delineados tiveram por objectivo criar uma certa homogeneização, ao mesmo tempo que dotaram os trabalhadores de competências, atitudes e destreza necessárias à polivalência e a um certo comportamento imprescindível para o trabalho em equipa. Não foi igualmente esquecida a reflexão dos trabalhadores sobre os valores e missão da empresa.

Há ainda similitude entre as estruturas hierárquicas do modelo empresarial criado na AutoEuropa e o modelo nipónico, além de uma idêntica articulação da produção com a logística, facilitada pela metodologia do *just-in-time* e por um sistema de fornecimento de componentes que passa pelo parque industrial adjacente à fábrica.

O trabalho em equipa é talvez a dimensão mais importante deste modelo. Com a aplicação prática do melhoramento contínuo («Kaizen»), os trabalhadores, que se encontram dotados de uma boa qualificação, de grande autonomia e que são instruídos à luz da «qualidade total», visam dotar a empresa de elevados padrões de competitividade.

A grande semelhança entre os princípios, técnicas e práticas utilizados não obsta a que exista um grau de flexibilização superior (*pro laboratoris*) na AutoEuropa. A legislação existente — v. g., sobre o regime de duração de trabalho — e um maior protagonismo pelos representantes dos trabalhadores estão entre os fundamentos que propiciam um clima laboral mais reivindicativo e que tornam menos rígida a gestão empreendida. Daí que as críticas dirigidas ao toyotismo/ohnismo nem sempre sejam pertinentes quando adaptadas à AutoEuropa. É necessário conhecer bem a organização para não se cometer a injustiça de se lhes atribuir práticas ou comportamentos que não são os existentes nesta empresa nem os vividos pelos trabalhadores.

²⁰ Estas conclusões foram apresentadas por António Brandão Moniz na «1.ª Conferência sobre Novos Modelos de Produção na Indústria Automóvel», in *Os Programas Internacionais de Investigação Social sobre a Indústria Automóvel (GERPISA e IMVP)*, Monte de Caparica, Universidade Nova de Lisboa, Fevereiro de 1997. Apesar desta conclusão, o prelector reconhecia que «a realidade é bem diferente. A teoria do ‘modelo único’ não se compadece com as enormes variações das estruturas de custos nas diferentes economias, os diferentes contextos laborais, legais e sociais ou as tremendas desigualdades de salários, de horários de trabalho entre os diferentes países num contexto global.» E depois acrescentava ainda que a principal conclusão a que chegou o GERPISA foi que «a diversidade de trajectórias seguidas pelos diferentes construtores da indústria automóvel está na origem da formação de diferentes modelos industriais. E sobretudo estão ainda os diversos procedimentos de hibridação motivados pela transferência de unidades de produção.»

11. CONCLUSÕES DE UM ESTUDO REALIZADO SOBRE A AUTOEUROPA

Na sequência de um estudo realizado sobre a AutoEuropa por Alan Stoleroff e Sara Casaca²¹, que se baseou na aplicação de questionários, entrevistas e na observação directa, tiveram os autores a oportunidade de comparar o modelo de produção desta empresa com o clássico modelo fordista. As conclusões a que chegaram são as seguintes:

- O trabalho em equipa não pressupõe a alteração da tradicional estrutura tecnológica em cadeia ou sequencial. Além disso, a organização na linha de montagem e a interdependência entre tarefas são estruturas que fomentam o controle e limitam a autonomia dos trabalhadores. Neste sentido há um elemento de continuidade e até de aprofundamento do fordismo;
- O controle directo e burocrático típico do taylorismo tende, na AutoEuropa, a mitigar-se em benefício de níveis de autocontrole e de disciplina que se inserem no grau de responsabilização dos trabalhadores. Esta interiorização do controle seria para os autores um elemento indiciador de uma ruptura parcial com o fordismo;
- A flexibilidade funcional representaria um desempenho alargado de várias funções, e não um alargamento de qualificações, razão pela qual se estaria perante um elemento de continuidade parcial com o fordismo;
- O fomento da criatividade e a prática de melhoramento contínuo representariam um elemento de ruptura com o fordismo;
- A criatividade traduzida em ideias e sugestões, além de se circunscrever à esfera da produção, debate-se com vários obstáculos que limitam a natureza da própria participação e, neste sentido, seria apenas um elemento de ruptura parcial com o fordismo.

Em termos globais, os autores consideram que, face a dois elementos de continuidade e três de ruptura com o fordismo — embora um dos elementos de continuidade e dois dos elementos de ruptura sejam a título parcial —, o modelo de produção da AutoEuropa representaria uma certa mudança dentro de uma linha de continuidade. Admitem até que este modelo possa configurar uma fase de neofordismo, mas nunca de pós-fordismo.

11.1. CRÍTICA À TESE DE STOLEROFF/CASACA

Sem questionar o mérito da análise feita, não se pode deixar de discordar não só das conclusões, como sobretudo dos pressupostos de que se parte. Daí o inevitável comentário a cada um destes cinco elementos conclusivos.

²¹ Alan Stoleroff e Sara Casaca, «Em que medida a 'produção magra' rompe com o paradigma de gestão do trabalho anterior? Um contributo a partir de um caso português», comunicação apresentada ao III Congresso Português de Sociologia, Lisboa, Fundação Calouste

1. O postulado inicial da primeira conclusão manifesta que a estrutura tecnológica sequencial ou a linha de montagem em cadeia não é alterada pelo trabalho em equipa.

Embora a disposição da estrutura sequencial da tecnologia numa linha de montagem automóvel não seja a mesma que existia nas duas primeiras décadas do século xx²², naturalmente, ela não é extraordinariamente alterada pelo facto de se trabalhar em equipa. Mas não pode confundir-se a tecnologia com o próprio modo ou processo de laboração da mão-de-obra. Com a mesma tecnologia são susceptíveis de serem utilizados diferentes modos de organização do trabalho. O que é determinante para o nível de qualificação do operário é o modo como se encontra organizado o trabalho, factor que tem uma estreita relação com as potencialidades tecnológicas instaladas.

No início do século xx o processo produtivo numa linha de montagem automóvel exigia de cada trabalhador uma repetição ilimitada dos mesmos gestos, de modo que não houvesse desperdícios de tempo e, com eles, falta de eficiência. O próprio Ford, na sua obra²³, afirma que o aperfeiçoamento da sua linha de montagem consistia em trazer o trabalho ao operador e, por isso, «nenhum operário deveria ter de dar mais do que um passo». O trabalhador ficava assim submetido, amarrado, à própria máquina. E esta fortíssima dependência, que envolvia uma enorme capacidade física e mental para resistir, acabaria por gerar uma extenuação, já que a esta desumanização de tarefas se associava o isolamento na prestação de trabalho²⁴.

Hoje o modo de laboração de cada trabalhador é radicalmente distinto. Com a reintegração de tarefas que permitiram uma maior variedade das funções desempenhadas, com o enriquecimento de funções que potenciaram o trabalho noutras áreas que lhe estavam vedadas inicialmente e com a emergência de uma concepção participativa, ou seja, ao atribuir-se ao trabalhador a possibilidade de tomar parte na própria concepção do seu local e modo de trabalho, houve uma evolução que revolucionou completamente o processo laboral. Hoje trabalha-se mais de forma inteligente do que esforça-

Gulbenkian, 7 a 9 de Fevereiro de 1996. Este artigo não se encontra publicado e foi o autor que cedeu gentilmente uma cópia.

²² Não é indiferente a disposição da estrutura sequencial! O modelo sueco era prova incontestável deste facto, uma vez que na fábrica de Uddevala, hoje encerrada, pequenos grupos de trabalhadores construíam a totalidade do carro em «estações» de trabalho fixas. No Japão há também uma experiência que poderemos denominar pós-toyotista! Na fábrica da Toyota de Kyusyu tem vindo a ser testado um novo processo de fabrico que assenta em onze linhas de montagem, e não na única linha tradicional.

²³ Henry Ford, *Minha Vida e Minha Obra*, Companhia Editora Nacional, Rio-São Paulo, 1926, p. 78, e *Le progrès*, Paris, Payot, 1930, p. 35.

²⁴ Sobre a evolução do taylorismo/fordismo até à laboração em grupos semiautónomos, v. Marcelle Stroobants, *Sociologie du travail*, Éditions Nathan, 1993, pp. 43 a 67.

damente²⁵. O trabalho monótono, repetitivo e demasiado parcializado deu lugar a funções abrangentes, dignificantes e que reduziram a carga física e o *stress* inerente à própria actividade. Para fazer face aos novos desafios, a formação profissional dotou ainda cada trabalhador de um conjunto de competências que permitiram não só a sua polivalência, como ainda a possibilidade de desempenhar autonomamente o controle do seu próprio trabalho²⁶.

Ao nível de grupo, estas potencialidades foram ainda ampliadas, uma vez que esta pequena «comunidade» laboral ultrapassa os obstáculos e recria, pela própria rotatividade dos postos de trabalho, a natureza do trabalho a desenvolver. Assim, o trabalho de cada um dos elementos de uma equipa não tem qualquer correspondência com as actividades de um ignorante «gorila», tal como já foi chamado, no início do século xx.

Face aos pressupostos de que se partiu, importa agora referir que, embora o trabalho em equipa não tenha alterado a estrutura tecnológica em cadeia, modificou radicalmente o modo como cada um dos trabalhadores passou a «relacionar-se» ou a «conviver» com os equipamentos instalados.

Passou a existir uma enorme liberdade de movimentos, se compararmos o actual trabalhador com o do início do século xx. E esta enorme «independência» ou faculdade de se administrar por si próprio no âmbito da prossecução dos objectivos traçados pela empresa é, aliás, reconhecida pelos próprios autores. Segundo eles²⁷, «de acordo com os papéis e responsabilidades definidos pela empresa, concluímos que estamos perante funções que se afastam do modelo fordista convencional. Ao invés deste, ressalta agora evidente um nítido alargamento de funções — a montante e a jusante da produção —, recaído sobre cada membro da equipa»²⁸.

Assim, cai também por terra o segundo postulado desta primeira conclusão! O enorme esforço de autonomia dos trabalhadores potenciado pelo trabalho em equipa não tem qualquer relação com o labor «sofrido» pelo trabalhador há um século. E, por isso mesmo, embora a linha de montagem

²⁵ Esta expressão é de Tony Elger e Chris Smith, *Global Japanisation? The Transnational Transformation of the Labour Process*, Londres, Routledge, 1994, p. 40.

²⁶ Em sentido contrário a esta ideia manifesta-se de forma contundente Michel Lallement, *Travail et emploi: le temps des métamorphoses*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1994, p. 55. De forma mais moderada, v. Ilona Kovács, — «Novos modelos de produção: elementos de uma controvérsia», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, 1996, pp. 44 e 45.

²⁷ Alan Stoleroff e Sara Casaca, «Em que medida a «produção magra»...», *ob. cit.*, p. 10.

²⁸ Devido a esta evolução, Robert Boyer, de forma provocante, questiona se o Japão terá sido fordista para depois concluir que a resposta a esta pergunta deve ser negativa (cf. «Du fordisme au toyotisme [...] ou lorsque l'élève dépasse le maître», in *Emploi et relations industrielles au Japon*, vários autores, Paris, Éd. L'Harmattan, Paris, 1994, p. 48).

exija atenção e responsabilização, o nível de autonomia actual não pode representar, como sustentam estes autores, um «elemento de continuidade e de aprofundamento do fordismo». Ao invés, há uma completa ruptura com este mencionado modelo de produção.

2. Na segunda conclusão referem Alan Stoleroff e Sara Casaca que o controle directo e burocrático outrora exercido pelos inspectores de qualidade é hoje exercido pelos próprios trabalhadores. E por isso concluem que esta evolução do exercício de um controle externo para uma interiorização ou autocontrole indicia uma ruptura apenas parcial com o fordismo.

O que não se entende é por que razão a ruptura é apenas parcial. O acréscimo de responsabilidades e de autonomia atribuídas ao trabalhador no âmbito de um sistema de qualidade total²⁹ requer que ele faça bem feito e à primeira vez o trabalho que tem em mãos. A equipa seguinte na sequência da linha de montagem é o cliente exigente de cada trabalhador. De facto, a equipa que se segue acaba implicitamente por controlar o trabalho realizado, uma vez que poderá depender dele a sua própria prestação. Daí que recaia sobre cada trabalhador a responsabilidade de não prejudicar a actividade das equipas seguintes. Uma defeituosa instalação de uma peça poderá obrigar a uma paragem da linha de produção, circunstância que representaria um custo elevado e um enorme desperdício, na «filosofia» da empresa.

Ao autocontrole segue-se, assim, o controle posterior e em cadeia por parte das equipas seguintes. Desta forma, o sistema distancia-se claramente da função dos inspectores de qualidade e da função de supervisão constante que outrora era empreendida. Reúnem-se, pois, os requisitos que levam a considerar que também neste aspecto há uma ruptura total com o fordismo ou o taylorismo (os autores referem indistintamente os dois modelos de produção nesta segunda conclusão).

3. A terceira conclusão critica a pretensa flexibilidade funcional, já que para estes autores não se estaria perante um alargamento de qualificações, mas sim diante de um alargamento de funções e, por isso mesmo, face a alguma continuidade do modelo fordista.

As funções complexas executadas pelos membros de cada equipa de trabalho, que são extensíveis a diferentes postos de trabalho e até a distintas áreas da produção e da manutenção, requerem uma formação profissional adequada e normalmente prolongada no tempo. E isso aconteceu, de facto, aos

²⁹ Sobre a problemática da qualidade total, v. a obra de Alain Bernillon e Olivier Cerutti, *A Qualidade Total*, Lisboa, Lidel, 1990, pp. 22 e segs.

primeiros técnicos a serem contratados. Além de conhecimentos teóricos mínimos e de uma certa experiência profissional, tiveram uma formação de cerca de dois anos. Ficaram, assim, dotados de competências técnicas certificadas para desempenhar a respectiva actividade em diferentes zonas laborais e com conhecimentos de mecânica, electricidade e programação, além de importantes noções de pneumática e hidráulica. Não restam quaisquer dúvidas de que estes técnicos altamente qualificados para o trabalho de uma linha de montagem são multiquificados, polyvalentes e, portanto, estão aptos a desenvolver a maior parte dos trabalhos em todas as áreas de produção e manutenção.

No entanto, a mesma formação não foi dada a todos os técnicos, especialmente aos mais novos, internamente designados técnicos de nível 1 (T1), por comparação com os anteriormente mencionados, que eram do nível mais elevado (T3). Mas mesmo os técnicos de nível primário (T1), como os técnicos de nível intermédio (T2), são idóneos para desempenhar tarefas diferentes na mesma área de trabalho. Além disso, estão em constante evolução na aprendizagem, que lhes permite transitarem para níveis superiores de formação, aos quais corresponde uma remuneração mais elevada. Acresce que o técnico de nível superior (T3) e «líder» de equipa tem precisamente entre as suas funções a de explicar como se faz, além de ensinar a fazer e formar os colegas menos habilitados e experientes. Nesse sentido é que é designado como *coach-supporter*.

Assim, mesmo os técnicos com menor experiência e formação profissional, ao mostrarem aptidão para, no mínimo, poderem desempenhar três tarefas diferentes, já pressupõem um enorme avanço relativamente aos operários do início do século XX. Ao contrário do que sustentam os autores desta tese, que afirmam existir uma «fragmentação de funções» na actividade da AutoEuropa, a rotatividade constante em cada zona de trabalho e a permanente assistência que têm dos técnicos multiquificados permitem que eles desempenhem diferentes tarefas, ao contrário do trabalho mecânico, repetitivo e desumano de outros tempos. Claro que, se a comparação for feita entre os técnicos de nível superior (T3) e os operários de outrora, então a diferença é tão notória que poderíamos dizer que o trabalho destes técnicos se assemelha muito mais à dos engenheiros desse tempo do que ao dos operários.

Nestes termos, também aqui não existe qualquer continuidade em relação ao fordismo, mas uma notória ruptura. Ela é tanto mais evidente em termos comparativos quanto mais qualificado for o técnico.

4. A quarta conclusão aponta a criatividade e o melhoramento contínuo como actividades que pressupõem um nível elevadíssimo de envolvimento e de compromisso. Neste sentido, reconhecem os autores haver uma situação de ruptura com o fordismo.

De facto, a noção de participação ou de envolvimento de um trabalhador na melhoria técnica do seu posto de trabalho, no processo de produção ou até noutras dimensões dilui claramente a separação fordista entre a concepção ou trabalho intelectual e a execução ou trabalho manual. Por isso, a evidência a que chegam os autores relativamente à ruptura com o velho modelo de produção é inteiramente subscrita.

5. Finalmente, a última conclusão relaciona-se intimamente com a anterior. O envolvimento e participação observáveis no esquema criado pela empresa de premiar as ideias e sugestões dos trabalhadores — entendidas como uma manifestação de cooperação com os objectivos da empresa — são igualmente considerados por estes autores uma forma de ruptura com o fordismo, tese que se partilha totalmente³⁰. Mais: trata-se não somente de uma ruptura parcial, como defendem estes autores, mas de uma cabal ruptura com o fordismo, pelas razões aduzidas no número anterior.

À guisa de síntese, poder-se-á explicitar que, com os mesmos pressupostos referidos pela tese que se vem citando, parece perspectivar-se uma realidade bem diferente. Alan Stoleroff e Sara Casaca «pecam» por excesso e por defeito, já que criticam aspectos que não parecem ajustados e, ao mesmo tempo, não formulam críticas que pareceriam mais oportunas. Entre elas, a mais visível é a questão da intensificação do trabalho ou a forte tensão vivida a cada momento³¹. Na verdade, esta forma de gestão condicionada por um forte *stress* poderá representar uma crítica fortíssima ao modelo de produção «magra» existente na AutoEuropa.

Em consonância com a apreciação feita, resta concluir que tanto o modelo vigente na AutoEuropa como o modelo japonês toyotista/ohnista ou ainda o modelo sueco representam, pela autonomia do grupo de trabalho, pela multiquificação dos trabalhadores e por uma certa intelectualização do trabalho realizado, modalidades diversas de um modelo de produção pós-fordista e não neofordista, como admitem os autores desta tese. Pretende-se com isto dizer que o modelo vigente na AutoEuropa, baseado em traba-

³⁰ Alan Stoleroff e Sara Casaca, «Em que medida a «produção magra»...», *ob. cit.*, pp. 16 e 17. Questionam-se estes autores se este envolvimento não mascara uma cooperação coagida, uma vez que, perante a avaliação constantemente realizada pelos superiores hierárquicos, certas actividades tidas como voluntárias podem ser subsentidas como mandatórias. A questão do consentimento, que é difícil de analisar, afasta-se, no entanto, do objecto deste estudo.

³¹ Embora Alan Stoleroff e Sara Casaca não formulem esta crítica no artigo que se citou, há que reconhecer que os autores o fazem num outro artigo intitulado «Intensidade de trabalho e satisfação na produção magra: resultados de um inquérito aos trabalhadores da AutoEuropa», in *Formação, Trabalho e Tecnologia*, vários autores, Oeiras, Celta Editora, 1998, p. 165.

lhadores altamente flexíveis e polivalentes, com enorme autonomia³² preocupados com a melhoria da qualidade de vida no trabalho³³ e utilizando as metodologias citadas, nada tem a ver com um modelo neofordista ou de transição, no qual se pede aos trabalhadores que se tornem mais flexíveis e que eliminem progressivamente a tradicional divisão de trabalho.

VII. CONCLUSÃO

12. A FLEXIBILIDADE DO MODELO DE PRODUÇÃO VERSUS A INFLEXIBILIDADE NA GESTÃO DA MÃO-DE-OBRA

Como se sentirá o colectivo dos trabalhadores numa empresa de características produtivas excelentes, com tecnologia de ponta, empenhada na qualidade total, que obtém uma enorme produtividade e uma remuneração ligeiramente superior a categorias profissionais idênticas desempenhadas noutras empresas da região? Terão razões de queixa idênticas às dos trabalhadores nipónicos das fábricas da Toyota³⁴?

A sensação inicial dos primeiros e mais experientes trabalhadores contratados das equipas de produção/manutenção face à nova tecnologia que passavam a manobrar — sobretudo no ano de 1993 — era a de uma enorme desqualificação, ou seja, a de exercerem funções para as quais se teriam sentido motivados em fases anteriores das respectivas carreiras profissionais³⁵. Os engenheiros especialistas em diferentes áreas do processo produ-

³² É esta a noção de modelo pós-fordista ou de especialização flexível. Neste sentido, v. Keith Grinth, *The Sociology of Work*, Cambridge, Polity Press, Cambridge, 1993, p. 297. Joachim Bergmann, «Technique et travail: bilan critique des recherches allemandes en sociologie du travail», in *L'après taylorisme*, vários autores, Paris, Ed. Economica, Paris, 1988, p. 111, e José Luís de Almeida Silva, «Sobre as flexibilidades nas empresas», in *Flexibilidade: o Novo Paradigma da Produção e as Respostas Flexíveis da Formação Numa Organização Qualificante*, vários autores, Caldas da Rainha, Comissão Europeia, 1995, p. 38.

³³ V. Ilona Kóvács, «Evolução recente e perspectivas do estudo e da melhoria das condições de trabalho», in *Organizações e Trabalho*, n.ºs 7-8, Dezembro de 1992, p. 143.

³⁴ Sobre estas razões de queixa dos trabalhadores nipónicos, v. Christian Berggren, *The Volvo Experience — Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, Londres, The Macmillan Press, Londres, 1994, pp. 251 e 252.

³⁵ Esta sensação de desqualificação é um problema já conhecido do ponto de vista teórico. Por exemplo, Ilona Kóvács («Novas tecnologias, recursos humanos e competitividade», in *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, vários autores, Lisboa, Cesó, Lisboa, 1992, p. 55) afirma que «a introdução de novas tecnologias pode levar a uma situação de desqualificação quando transforma em operadores/'vigilantes' operários que eram qualificados. Por exemplo, um soldador qualificado passa a ser operador de robô, limitando-se a realizar tarefas desqualificadas (montar e retirar peças a soldar ou soldadas), enquanto o robô realiza a tarefa mais qualificada (soldadura)».

tivo lamentavam-se de executarem tarefas de secretariado e meramente rotineiras, nomeadamente trabalhos de dactilografia, de traduções e outros de natureza análoga, o que representava uma enorme frustração face à expectativa gerada ao longo do demorado e exigente processo de selecção. O consenso criado era o de que se havia exigido muita formação para a execução de tarefas consideradas por cada um como muito simples, embora muito variadas. Em termos gerais, a impressão do conjunto de trabalhadores era a de que havia uma desqualificação de funções em cascata e de um nível, atendendo à hierarquia do conhecimento técnico adquirido. Assim, o trabalho de um engenheiro poderia perfeitamente ser desempenhado por um técnico mais experiente e com a formação profissional exigida pela empresa. A actividade desempenhada por este técnico mais qualificado — normalmente com um nível escolar considerado mínimo para a empresa, mas com grande experiência profissional — poderia ser desenvolvida por um técnico de nível intermédio e as tarefas exigidas a este último pelos jovens inexperientes.

A esta problemática da desqualificação, que acabaria por não ser resolvida — tratava-se de um problema praticamente insolúvel face à nova geração tecnológica introduzida pela AutoEuropa no seu processo produtivo —, acrescia uma outra de natureza mais formal e que se relacionava com a classificação ou atribuição da categoria profissional à luz do contrato colectivo de trabalho. Nos termos deste, a atribuição de categorias, como a de serralheiro mecânico (de 1.^a, 2.^a e 3.^a categorias), electricista auto (de 1.^a e 2.^a), mecânico de automóveis (de 1.^a, 2.^a e 3.^a), montador de peças ou órgãos mecânicos em série (de 1.^a e 2.^a), electricista de conservação industrial (mais de três anos e menos de três anos), pintor de veículos (de 1.^a, 2.^a e 3.^a), entre outras, gerou um profundo mal-estar, sobretudo aos trabalhadores mais experientes e qualificados. Na impossibilidade de ultrapassar esta querela à luz da convenção colectiva e cientes os responsáveis da empresa de que ela se fazia ao arrepio da vontade e interesses da AutoEuropa — em caso de conflito, a realização estrita das funções descritas por cada uma destas categorias profissionais inviabilizaria, provavelmente, o projecto que se pretendia —, a solução foi criar novas categorias com uma designação inglesa³⁶ e «enchê-la» com um conjunto larguíssimo de tarefas que pudesse abarcar as funções potencialmente desempenháveis por todos os trabalhadores da produção e manutenção. Esta denominação profissional, válida internamente e

³⁶ A tradução desta designação era de «técnico de produção» e «técnico de manutenção». Esta ideia de criação de novas categorias profissionais iria ter posterior repercussão no contrato colectivo de trabalho, com a criação de três novas categorias — operador fabril, operador de manutenção e operador de reparação — caracterizadas por uma amplíssima descrição de funções.

considerada mais satisfatória e digna de um estatuto profissional superior, foi bem aceite e resolveu o litígio ao nível formal. Todavia, para efeitos legais e sobretudo no relacionamento com a Inspeção-Geral do Trabalho continuar-se-ia a utilizar as várias categorias previstas no contrato colectivo de trabalho.

A atribuição de uma categoria profissional com efeitos meramente internos e o exercício de uma actividade em equipas dotadas de enorme autonomia, onde os mais experientes assumiam um papel de liderança formal ou, ao menos, de liderança no conhecimento, diluíram esta queixa e fizeram incidir as atenções noutra problemática, que iria ser o verdadeiro problema da prestação de trabalho na AutoEuropa³⁷.

De entre as questiúnculas de carácter pontual e normalmente ocasional que se repercutiam no clima organizacional da empresa havia uma que assumiria uma dimensão comum entre os trabalhadores: a intensidade do ritmo de trabalho, especialmente na área da produção, a que acrescia um nível fortíssimo de disciplina e muitas vezes de extensão do horário normal de trabalho³⁸. Esta intensificação do trabalho, típica do modelo de produção magra, foi alvo de uma pesquisa empreendida por Alan Stoleroff e Sara Casaca nesta empresa. Efectivamente, estes autores puderam comprovar, através de um questionário preenchido por duas centenas de trabalhadores da área da montagem final, que 55% dos técnicos T1 e T2 inquiridos reconheceram estarem sujeitos a um esforço físico que esgota as capacidades que detêm, percentagem que para os técnicos de maior qualificação (T3) é mais baixa (27%). Ao invés, o esforço mental despendido por estes últimos é, em contrapartida, muito superior, já que 42% dos T3 consideram que este esfor-

³⁷ Houve também uma outra questão que foi amplamente difundida e que se relacionou com horários de turno, matéria que tinha repercussão directa na remuneração. Por uma questão de custos, a empresa entendeu que deveria iniciar a laboração com dois turnos fixos, que passariam mais tarde a três turnos fixos. Nesta altura a empresa fundamentou com a ideia de que a mudança constante do biorritmo inerente aos horários de turno era prejudicial à vida das pessoas, embora tivesse grandes dificuldades em contornar as críticas feitas ao horário do turno fixo nocturno (24 h - 8 h). Contudo, os trabalhadores preferiram a mudança constante de horários, recebendo, em compensação, o pagamento do subsídio de turno, que representava cerca de um quarto da remuneração de cada trabalhador. Este embate inicial acabou por ser favorável aos trabalhadores, atendendo à prática habitual em Portugal de pagamento deste subsídio e à ameaça velada de «deserção» por parte de alguns trabalhadores.

³⁸ Refere Brandão Moniz («Condições de trabalho em ambientes automatizados na indústria», in *Organizações e Trabalho*, n.ºs 7-8, Dezembro de 1992, p. 156) que, embora a automação e a robótica estejam ao serviço do homem e o libertem das tarefas mais penosas, nem por isso deixam de apresentar alguns inconvenientes, nomeadamente o acréscimo de tensão derivado da responsabilidade de não pôr em causa a qualidade do produto final e os problemas físicos resultantes de exposição visual prolongada a determinados instrumentos de trabalho.

ção mental corresponde ao máximo das suas capacidades, enquanto para os T1 e T2 esta taxa é apenas de 18%³⁹.

Ao exigente ritmo de trabalho, que obrigava já «de per si» a constantes mudanças de turno e às correspondentes variações de biorritmo, haveria que adicionar a necessidade de cumprir trabalho suplementar sempre que a empresa o julgasse necessário — apesar de o contrato colectivo exigir o prévio consentimento do trabalhador. Esta prestação extraordinária de actividade, realizada não só nos dias normais de trabalho, como também em feriados e fins de semana, ocasionou uma pressão muitas vezes impossível de aguentar por parte de alguns trabalhadores. Nos meses imediatamente anteriores à data formal de inauguração — 2.º semestre de 1994 e início de 1995 — foram muitos os trabalhadores que deixaram a empresa com sintomas de esgotamento, com comportamentos estranhos, com problemas de ordem psiquiátrica ou que, preventivamente, preferiam desistir de um ritmo perfeitamente desumano de trabalho. O recurso ao álcool e às drogas foi para muitos uma «bóia de salvação», mas ao mesmo tempo uma segurança efémera, já que, «detectados» e reconfirmados pelos testes ocasionais e periódicos dos serviços médicos, acabavam por ser despedidos⁴⁰. Curiosamente, os médicos dos centros de atendimento oficiais situados nas cidades em volta da fábrica perguntavam por que razão tantos trabalhadores da AutoEuropa apresentavam sintomas de doenças psicossomáticas. Em simultâneo, a taxa de rotatividade da empresa apresentava valores elevadíssimos para a média dos valores nacionais e, por isso mesmo, jamais foi revelada nos anos iniciais, mesmo internamente⁴¹. Este sigilo baseou-se na noção de

³⁹ Cf. Alan Stoleroff e Sara Casaca, «Intensidade de trabalho...», *ob. cit.*, pp. 168 a 170. Não obstante a intensidade do trabalho e o horário de turno representarem os dois elementos indicadores de algum descontentamento por parte dos trabalhadores da empresa, a satisfação com as oportunidades de formação profissional e com as condições de trabalho constituem, ainda segundo estes autores, um «amortecedor da percepção da exploração». Para o universo de técnicos 1 e 2, 59,1% dizem-se total ou parcialmente satisfeitos com as oportunidades de formação profissional e 58,4% dizem-se total ou parcialmente satisfeitos com as condições de trabalho. No universo de técnicos 3, estas percentagens são naturalmente superiores, uma vez que beneficiaram de um período de formação profissional mais longo e, por isso mesmo, têm uma remuneração mais elevada, mais autonomia e um estatuto considerado superior na empresa. Do total dos T3, 71,1% consideram-se total ou parcialmente satisfeitos com as oportunidades de formação profissional e 60,6% consideram-se total ou parcialmente satisfeitos com as condições de trabalho (id., *ibid.*, pp. 172 a 174).

⁴⁰ O fundamento para o «despedimento» acordado individualmente residia no elevado risco de condução de máquinas industriais que punha em causa as vidas de terceiros ou o manuseamento ou controle de robôs altamente sofisticados. A deterioração destes últimos lesaria a empresa em custos elevadíssimos, a que acresceriam os lucros cessantes que resultam da paragem da linha de produção.

⁴¹ Um dos casos demonstrativos da enorme rigidez na gestão da mão-de-obra ocorreu com uma secretária de um director de área alemão. Pelo facto de esta trabalhadora ter dois filhos com idade inferior a 12 anos e necessitar diariamente de os conduzir ao colégio muito cedo

que o conhecimento da taxa desestimularia muitos a continuarem a trabalhar na empresa. Em segundo lugar traria para a opinião pública a força evidente de dados estatísticos que tornariam mais credíveis os relatos isolados de um ou outro trabalhador. Finalmente, denegriria fortemente a imagem de uma empresa muito considerada na região e a nível nacional.

Além de outro tipo de reclamações muitas vezes relacionadas com a qualidade do local de trabalho, dos equipamentos sociais fornecidos pela empresa — deficiências nos autocarros que traziam e levavam os trabalhadores desde a fábrica até determinados locais situados perto das respectivas residências, nos chuveiros ou na temperatura da água, na comida servida no *self-service*, etc. — ou até de reivindicações salariais⁴², poder-se-á dizer que o ponto crucial parece residir nesta dualidade: a flexibilidade do modelo de produção, traduzida, entre

a fim de iniciar as suas funções na empresa até às 8 horas da manhã, ao abrigo do regulamento da lei de protecção da maternidade (artigo 18.º n.º 1, do Decreto-Lei n.º 136/85, de 3 de Maio), requereu que lhe fosse concedida a prestação de trabalho a tempo parcial (50%). O chefe da secretária remeteu o caso para a Direcção de Recursos Humanos. O director desta última área, também alemão, solicitou um parecer a um dos chefes da sua área com formação jurídica. Através de parecer escrito, este jurista mostrou-se favorável à concessão do pedido não só pelos horários a que os filhos da trabalhadora ficavam sujeitos, como também pelo próprio direito previsto na legislação para estes casos. Segundo a lei, este requerimento apenas poderia ser indeferido com base em «razões expressas e explícitas de funcionamento da empresa e de impossibilidade de substituição do trabalhador, quando este seja indispensável» (cf. artigo 19.º, n.º 2, do diploma citado). Apesar de não se verificar qualquer destas condições, ainda assim o director de Recursos Humanos não foi sensível aos argumentos escritos nem a uma tentativa de persuasão por parte do jurista. Alegava então este director que a transigência não só abria um precedente, como iria obrigar a uma nova contratação a tempo parcial, aumentando assim o trabalho administrativo de gestão de dois efectivos a tempo parcial, em vez de um a tempo inteiro (a remuneração das duas trabalhadoras seria idêntica à que a secretária recebia). Face ao indeferimento, a trabalhadora recorreu ao sindicato, que interpôs o problema na delegação da Inspeção-Geral do Trabalho. O jurista que fora favorável à concessão da redução do horário de trabalho foi encarregado de representar a empresa na Inspeção do Trabalho e, naturalmente, defendeu os pontos de vista da empresa. O delegado da Inspeção considerou inapropriada a decisão da empresa, mas, contrariamente ao que a trabalhadora supunha, afirmou que apenas o tribunal do trabalho tinha competência para forçar a empresa a aceitar a petição da trabalhadora. Entretanto, a secretária, forçada a manter o mesmo horário de trabalho, iniciou períodos cíclicos de faltas, invocando doença. Acabou por ser substituída nas suas funções pela chefia face à urgência do trabalho a realizar. Nas novas funções, eminentemente administrativas e que pressupunham alguma desqualificação, sobretudo no seu estatuto interno, a secretária acabou por deixar a empresa em situação de grande debilidade psicológica.

⁴² Muitas vezes os trabalhadores nacionais comparavam-se com operários estrangeiros altamente qualificados que se encontravam na fábrica por um período de tempo limitado e para uma função específica (v. g., acompanhar a instalação de uma nova máquina, a sua reparação ou como monitores de um curso de formação profissional). Para os trabalhadores nacionais era difícil entenderem que estes técnicos oriundos de outros países tinham condições de remuneração que se coadunavam com o nível de vida do local onde habitualmente prestavam a sua actividade e que as contrapartidas por vezes «principescas» que lhes eram pagas ficavam a dever-se a uma compensação pela ausência do local onde habitavam, onde tinham a família, o círculo de amigos e as actividades extraprofissionais.

outros aspectos, na faculdade de poder produzir outro tipo de automóvel com pequenos ajustamentos na linha de produção, contrasta com a inflexibilidade da gestão da mão-de-obra. De facto, no que concerne a esta última, a mentalidade existente não é transigente com pequenos atrasos, suporta dificilmente qualquer espécie de absentismo, por mais legítimo que seja, não atende com facilidade à solicitação de mudança de departamento ou área organizacional, não aceita pedidos de trabalho a tempo parcial, desconfia das ausências por doença por parte de alguns trabalhadores, pune qualquer repetição de uma pequena indisciplina com infração disciplinar e ameaça de despedimento, exige o cumprimento de trabalho suplementar mesmo com a solicitação feita em cima do termo do horário de trabalho, etc. E a esta inflexibilidade da mão-de-obra acresce a própria cadência do trabalho, que normalmente é aumentada com a introdução de uma nova automatização ou com a robotização do processo de fabrico. Esta necessidade de os trabalhadores se adaptarem ao ritmo alucinante das máquinas e de realizarem constantemente um volume excessivo e esgotante de horas de trabalho, quando perspectivado numa continuidade de dias, semanas e meses, ou extenua o trabalhador ou torna-o dependente do *stress* laboral (*workmaniac*), descaracterizando muitas vezes a sua personalidade.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, António J. T. de (1996), «Sistema regional de inovação, desenvolvimento industrial e políticas municipais: o caso da península de Setúbal», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.
- BERGGREN, Christian (1994), *The Volvo Experience — Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, Londres, The Macmillan Press.
- BERGMANN, Joachim (1988), «Technique et travail: bilan critique des recherches allemandes en sociologie du travail», in *L'après taylorisme*, vários autores, Paris, Ed. Economica.
- BERNILLON, Alain, e Olivier Cerutti (1990), *A Qualidade Total*, Lisboa, Lidel.
- BOYER, Robert (1994), «Du fordismo au toyotisme ... ou lorsque l'élève dépasse le maître», in *Emploi et relations industrielles au Japon*, Paris, Ed. L'Harmattan.
- CASACA, Sara F.: v. Stoleroff, Alan D.
- CERUTTI, Olivier: v. Bernillon, Alain.
- DOHSE, Knuth: v. Jürgens, Ulrich.
- ELGER, Tony, e Chris Smith (1994), *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*, Londres, Routledge.
- FORD, Henry (1926), *Minha Vida e Minha Obra*, Rio-São Paulo, Companhia Editora Nacional.
- FORD, Henry (1930), *Le progrès*, Paris, Payot.
- GRINT, Keith (1993), *The Sociology of Work*, Cambridge, Polity Press.
- JÜRGENS, Ulrich, Thomas Malsch e Knuth Dohse (1993), *Breaking from Taylorism — Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- KÓVÁCS, Ilona (1992), «Evolução recente e perspectivas do estudo e da melhoria das condições de trabalho», in *Organizações e Trabalho*, n.ºs 7-8, Dezembro de 1992.
- KOVÁCS, Ilona (1996), «Novos modelos de produção: elementos de uma controvérsia», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.

- LALLEMENT, Michel (1994), *Travail et emploi: le temps des métamorphoses*, Paris, Éd. L'Harmattan.
- LIMA, Marinús Pires de, Maria Leonor Pires e Paulo Alves (1995), «Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval», in *Análise Social*, vol. XXX, n.º 134.
- LIMA, Marinús Pires de, et al. (1996), «Organização da indústria automóvel na península de Setúbal», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.
- MALSCH, Thomas: v. Jürgens, Ulrich.
- MONIZ, A. Brandão (1992), «Condições de trabalho em ambientes automatizados na indústria», in *Organizações e Trabalho*, n.ºs 7-8, Dezembro de 1992.
- MONIZ, A. Brandão (1997), «Os programas internacionais de investigação social sobre a indústria automóvel (GERPISA e IMVP)», in *1.ª Conferência sobre Novos Modelos de Produção na Indústria Automóvel*, Monte de Caparica, Universidade Nova de Lisboa, Fevereiro de 1997.
- MORISHIMA, Michio (1989), *Why Has Japan Succeeded?*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MUTOH, Hiromichi (1988), «The automobile industry», in *Industrial Policy in Japan*, vários autores, Tóquio, Academic Press Japan, 1988.
- NASCHOLD, Freider (1993), «Developments in work design», in *On Business and Work*, vários autores, Genebra, International Labour Office.
- NEVES, A. Oliveira das (1996), «Avaliação *ex ante* do impacto de grandes projectos sobre o desenvolvimento local: um contributo metodológico a propósito do projecto Ford/VW», in *Sociologia*, n.º 22, Lisboa.
- OHNO, Taiichi (1989), *L'esprit Toyota*, Paris, Masson.
- OLIVEIRA, Paula (1996), «Estratégias para a implementação de um sistema *just-in-time* na AutoEuropa», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.
- SILVA, José L. Almeida (1995), «Sobre as flexibilidades nas empresas», in *Flexibilidade: o Novo Paradigma da Produção e as Respostas Flexíveis da Formação Numa Organização Qualificante*, vários autores, Caldas da Rainha, Comissão Europeia.
- SMITH, Chris: v. Elger, Tony.
- STOLEROFF, Alan D. (1988), «Sindicalismo e relações industriais em Portugal», in *Sociologia — Problemas e Práticas*, n.º 4, Maio de 1988.
- STOLEROFF, Alan D., e Sara Casaca (1996), «Em que medida a 'produção magra' rompe com o paradigma de gestão do trabalho anterior? Um contributo a partir de um caso português», comunicação apresentada ao III Congresso Português de Sociologia, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 7 a 9 de Fevereiro de 1996.
- STOLEROFF, Alan D., e Sara Casaca (1996), «Produção magra e relações laborais: tendências verificadas num *greenfield* em Portugal», in *Organizações e Trabalho*, n.º 15, Junho de 1996.
- STOLEROFF, Alan D., e Sara Casaca (1996), «Requisitos sociais e culturais da 'produção magra' e o processo de indução dos trabalhadores», in *Novas Dinâmicas Socioeconómicas*, comunicações apresentadas no VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa.
- STOLEROFF, Alan D., e Sara Casaca (1998), «Intensidade de trabalho e satisfação na produção magra: resultados de um inquérito aos trabalhadores da AutoEuropa», in *Formação, Trabalho e Tecnologia*, vários autores, Oeiras, Celta Editora.
- STROOBANTS, Marcelle (1993), «Sociologie du travail», Ed. Nathan.
- TAYLOR, Frederic W. (1990), *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1990, reed. de 1907.
- Toyota/Trip Report (Georgetown), Julho de 1994.