

Marinús Pires de Lima*
Maria Leonor Pires**
Maria Eugénia Rodrigues*
Teresa Duarte*

Análise Social, vol. XXXI (139), 1996 (5.º), 1117-1181

A organização da indústria automóvel na península de Setúbal***

1. INTRODUÇÃO

Este texto incide sobre resultados de uma pesquisa actualmente a decorrer sobre a indústria automóvel em Setúbal. Aqui avultam as fábricas de montagem da Renault e da AutoEuropa, esta última em fase de implantação e que corresponde a uma associação de capitais entre duas grandes empresas da indústria automóvel — a Ford e a Volkswagen —, associação que se insere no processo de globalização que acompanha a modernização industrial.

O objectivo primordial da pesquisa é a explicitação das modalidades específicas das transformações que têm ocorrido em Portugal, a partir da implantação no nosso país de algumas multinacionais do ramo automóvel, mudanças que são resultado de estratégias desenvolvidas pelos vários actores em presença, nomeadamente o Estado, os empresários e os sindicatos. Esta análise ocorre segundo três vectores, que não serão considerados de forma estanque, mas em interacção dinâmica. Estes vectores são o da organização industrial, o da tecnologia e da organização produtiva e o da gestão de recursos humanos.

* Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

** Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico de Setúbal.

*** Este texto baseia-se numa pesquisa apoiada pela JNICT, o projecto PCSH/SOC/733/93, «Organização da indústria automóvel na península de Setúbal». Colaboraram na recolha e tratamento da informação os Drs. Pedro Pires de Lima, Edite Carvalho, Teresa Gaspar e Paulo Alves.

Parte-se do pressuposto teórico segundo o qual os processos de mudança assumem características sistémicas, englobando dimensões técnicas, económicas e organizacionais que se entrecruzam, o que constitui uma postura contrária a qualquer tipo de determinismo (tecnológico ou outro).

A análise dos novos sistemas produtivos tem em conta as profundas transformações que ocorreram nos últimos anos ao nível do mercado, da tecnologia e da organização. A trajectória das empresas e dos grupos permite investigar a importância dos modelos na tentativa de enfrentar os novos problemas, nomeadamente as soluções *taylorista*, *fordista*, *uddevalliana* e *toyotista*. Uma questão relevante é a de saber se os novos sistemas produtivos estão em continuidade ou, pelo contrário, em mudança estrutural em relação aos modelos tradicionais.

Tenta-se compreender os factores que contribuem para a convergência ou a divergência dos modelos produtivos e salariais, bem como a influência da *especificidade* do contexto sócio-económico, institucional e cultural. As variações nos processos de apropriação e difusão dos modelos justificam que se saliente a importância da *hibridação* das formas organizacionais nos transplantes de empresas com capital estrangeiro.

Com a reforma da empresa, busca-se um novo modelo adaptado às realidades culturais, sociais e tecnológicas, um modelo já não associado a valores como a ordem, a disciplina, a unidade de comando, a hierarquização rígida e outros, antes se propugnando novas formas de produzir e uma participação mais intensa dos assalariados na vida da empresa, participação que mobilize a sua inteligência e criatividade. Pretende-se que cada trabalhador se exprima sobre o seu trabalho e sobre a vida da empresa, valoriza-se a criatividade e a subjectividade individuais, que são vistas como um novo recurso para melhorar a qualidade e aumentar a produtividade.

A modernização industrial segue modalidades específicas consoante as diversas culturas nacionais, pondo-se a questão do sucesso da transposição de modelos testados em determinados sistemas culturais para outros. A pesquisa aborda esta temática, procurando ver como se estruturam as relações entre as *culturas locais, nacionais e transnacionais* e entre grupos com origens e trajectórias sociais muito diversificadas e em que medida é que elas contribuirão para o progresso ou bloqueamento das iniciativas empresariais.

Utilizámos um conjunto importante de técnicas de recolha e tratamento da informação (análise documental, visitas a empresas, entrevistas com informantes privilegiados, análise de conteúdo, questionários), bem como textos nossos já publicados e de outros autores referidos na bibliografia¹.

¹ Este texto baseia-se também em pesquisas financiadas pela JNICT e por organizações congéneres do Brasil (CNPQ e FAPESP), numa perspectiva de análise comparativa internacional, para a qual contribui também a inserção no GERPISA. Importa referir que a informação tratada é mais extensa e aprofundada no caso da AutoEuropa do que no caso da Renault, o que resulta da maior abertura da administração da AE em relação aos nossos projectos.

2. AS TENDÊNCIAS PARA A GLOBALIZAÇÃO E A GLOCALIZAÇÃO

O automóvel é um exemplo típico de um produto global. A indústria automóvel é também a actividade paradigmática dos processos de globalização, internacionalização e multinacionalização.

As posições concorrenciais das empresas num mercado estão estreitamente dependentes das suas posições noutros mercados. Além disso, esta indústria é estruturada pelas relações entre os países desenvolvidos da tríade (Japão-EUA-Europa) e não tanto entre o Norte e o Sul. É neste quadro global que os construtores definem as suas estratégias, designadamente em matéria de internacionalização (Chanaron e Lung, 1995).

A indústria automóvel tem evoluído no sentido do desenvolvimento de estratégias internacionais, inter-regionais e intersectoriais. A *globalização* tem levado mesmo à constituição de alianças até há pouco consideradas impossíveis, pois envolvem empresas que competiam entre si em diversos segmentos de mercado. Os acordos firmados entre a NUMMI, a GM e a Toyota, entre a Renault e a Volvo, entre a Chrysler e a Mitsubishi, entre a Rover e a Honda, entre a Volkswagen e a SEAT, entre a PSA e a Fiat e entre a Volkswagen e a Ford (ex-AutoLatina e AutoEuropa) são exemplos marcantes das estratégias de globalização.

No entanto, com a crescente segmentação dos mercados, frequentemente adaptados às características nacionais ou regionais (sobretudo considerando a Europa uma região do globo), vem-se tornando necessário que a indústria automóvel considere igualmente as características *específicas* dos vários segmentos em que o mercado se vem dividindo. Trata-se aqui de uma tendência para a *glocalização* (*localização global*) (Ruigrok, 1995), através da qual se adaptam as estratégias globais às características locais. O conceito de *complexo automóvel* tem sido usado para designar um sistema de interacção económica, social e política entre os actores interessados e que conduz à produção e distribuição de um determinado produto.

Em Setúbal, a indústria automóvel estabelece-se numa organização em cadeia de diferentes grupos de actores, que se podem subdividir em empresas de montagem, de fornecedores de componentes ou de empresas subcontratadas, e de distribuidores ou vendedores, num processo de integração vertical. Os estudos realizados em Portugal e no estrangeiro (Marques, 1992) comprovam a hipótese de que a *subcontratação* entre empresas possui uma vocação para a subordinação das empresas subcontratadas às contratantes. Esta tendência só é contrariada por algumas formas específicas de cooperação industrial, como, por exemplo, a *parceria*. As dimensões da *cooperação* versus *dependência* são objecto de particular atenção nesta pesquisa.

Simultaneamente, o estudo das formas de relação jurídica e económica entre empresas portuguesas e estrangeiras constituirá uma forma de avaliar

a evolução da posição do nosso país na divisão internacional do trabalho. Tanto se pode caminhar para um cenário de desenvolvimento subordinado como para um cenário de aprendizagem e desenvolvimento tecnológico e organizacional, principalmente potenciado nos casos em que se constituem *sistemas produtivos locais*. Este último cenário só seria viável se se potencializassem as firmas portuguesas em termos de especialização intra-setorial qualificante num país semiperiférico como o nosso. Esta questão torna-se particularmente relevante se pensarmos nos efeitos directos, indirectos e induzidos do projecto AutoEuropa, o maior projecto realizado em Portugal, virado para a fabricação de um novo modelo (o *multi-purpose vehicle*), num segmento com perspectivas de crescimento rápido nos anos 90 e que absorve, por si só, cerca de 82% do investimento total (454 milhões de contos) dos projectos aprovados no âmbito da OID da Península de Setúbal e integrados no SIBR e 77% dos incentivos concedidos (89 milhões de contos). Este projecto envia a especialização da península para a fileira metálica e para a exploração das economias de escala como factor competitivo-chave (UA OID/PS, 1994).

A análise dos projectos AutoEuropa e Renault suscita, por um lado, duas questões importantes. A primeira tem que ver com a localização dos investimentos no eixo central mais dinâmico (Palmela/Setúbal), em relação ao arco ribeirinho mais tradicional da península (Almada/Seixal/Barreiro/Moita/Montijo). A segunda requer um acompanhamento rigoroso e adaptado, tendo em conta, por um lado, o potencial de criação de emprego e rendimento e, por outro, a instabilidade resultante da forte e mutável competitividade à escala mundial. Avultam aqui problemas estratégicos, como, por exemplo, o da certificação das empresas fornecedoras, o da formação profissional e o da *integração* das acções dos poderes públicos, iniciativas privadas, trabalhadores, bem como dos aspectos económicos e sociais.

3. AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS AUTOMÓVEIS E OS SEUS FORNECEDORES DE COMPONENTES²

Vamos fazer algumas considerações sobre as relações que se estabelecem entre a AutoEuropa, a Renault e os seus fornecedores, de forma a percebermos como se estruturam essas relações e quais as estratégias postas em prática, quer pelos construtores, quer pelos fornecedores.

² Neste ponto, o nosso projecto tem-se desenvolvido em articulação com o projecto «Desenvolvimento industrial e território», coordenado pelo Prof. Doutor Jorge Gaspar e realizado neste tema pelo Dr. Mário Vale (CEG).

As relações de aprovisionamento na indústria automóvel (Chanaron e Lung, 1995) evoluíram, desde os anos 70, de práticas marcadamente *fordistas* (com divisão e separação das tarefas entre construtores e fornecedores) para relações de *parceria*. Estas relações de *parceria* seguem de perto o modelo japonês, com relações de maior duração e implicação dos fornecedores na concepção do produto.

Ao factor *preço*, que era privilegiado pelas práticas *fordistas*, associa-se agora o factor *qualidade*, a capacidade para fornecer em JIT, o domínio tecnológico do produto e a capacidade de inovação. O fornecedor evolui de fabricante de componentes para fornecedor de funções. Hoje em dia, segundo Banville e Chanaron (1995), encontram-se duas grandes tendências, associadas à generalização do modelo *toyotista*, que são o desenvolvimento de *parcerias* verticais de aprovisionamento (com os fornecedores), com a generalização do uso do JIT e com o desenvolvimento da subcontratação de funções integradas e multitécnicas (1995, 13), e também acordos horizontais tanto entre fabricantes como entre fornecedores.

Em relação às empresas automóveis da península de Setúbal, vemos que a AutoEuropa segue uma tendência, comum hoje em dia, de aquisição, sempre que possível, a fornecedores exteriores das peças, conjuntos ou funções necessários ao processo produtivo. Assim, a AutoEuropa irá adquirir 75% de materiais, partes e componentes a estes fornecedores. Nesta associação da Ford e da VW foi entregue à Ford a tarefa de escolher e tratar com os fornecedores. Deste modo, os fornecedores da AutoEuropa têm de corresponder aos critérios de qualidade Ford, a certificação como Q1 ou Q101. A instalação desta fábrica veio trazer um forte estímulo à indústria nacional de componentes, agindo como factor de mobilização das empresas que adoptaram novas tecnologias de fabrico e novos processos, mas ainda existem carências e pontos fracos, que deverão ser ultrapassados. Perante as dificuldades encontradas pela indústria nacional, uma solução será seguir estratégias de cooperação horizontal, nomeadamente entre empresas nacionais e estrangeiras, que permitam uma transferência de competências. No caso de fornecedores da AutoEuropa que fizeram associações com concorrentes (Féria, 1995), vemos que a cooperação se centra no desenvolvimento do produto e da produção. Entre as motivações contam-se o acesso à tecnologia e desenvolvimento, a transferência de tecnologia, a partilha de riscos, a criação de uma nova empresa. Na AutoEuropa existe apenas um fornecedor por componente e foi a própria que desenvolveu o sistema logístico e de entregas. Neste sistema existe, por um lado, produção sincronizada da fábrica com os seus fornecedores do parque (quase todos fornecedores de sistemas) e, por outro, produção independente dos

fornecedores mais afastados, para a qual existem armazéns, para permitir a entrega em JIT.

O número de fornecedores da AutoEuropa é restrito e as relações da AutoEuropa com os seus fornecedores são directas e feitas com fornecedores independentes. No parque industrial, junto à fábrica, estão instaladas 11 das 53 empresas portuguesas que a fornecem. Dos fornecedores da AutoEuropa, 15 irão funcionar na sua proximidade, em sincronia com a fábrica, 11 no parque e os restantes num raio de 30 km. São os casos onde a proximidade geográfica é considerada fundamental.

Segundo a empresa, a filosofia subjacente nas relações com os fornecedores deverá servir os objectivos de garantir uma alta qualidade do produto, numa base de aprovisionamento de reduzidos custos, operando num ambiente fabril baseado no conceito de *lean manufacturing*. Pretende-se desenvolver relações de longo prazo com os fornecedores, baseadas nos princípios de confiança e mútuo benefício. A selecção dos fornecedores é feita segundo os critérios de qualidade e preço. Em relação ao desenvolvimento do produto (Bongardt, 1994), a AutoEuropa envolveu os seus fornecedores no processo de desenvolvimento desde cedo, depois de definidas as especificações, para diminuir os ciclos e custos de desenvolvimento do novo produto. Mas estes fornecedores, que se dedicaram ao processo de I&D, não tiveram desde logo a garantia de obterem um contrato de fornecimento, tendo sido o preço o factor decisivo. Em termos contratuais (Bongardt, 1994), existem diferenças que indiciam uma estratégia de dualização face ao tipo de relação prevista com o fornecedor e ao seu lugar na rede. Os fornecedores que fornecem de uma forma sincronizada para a linha de montagem têm contratos de três a cinco anos. Aqueles que fornecem para o armazém têm contratos de um ano, sendo escolhidos na base do preço. Assim, com os primeiros a empresa tentará criar a já mencionada relação de confiança, seguindo com os últimos uma estratégia mais comercial. De notar que existe ainda uma outra divisão entre os fornecedores da AutoEuropa, uma divisão de trabalho segundo a sua capacidade tecnológica. Segundo o GAPIN, as partes e componentes mais complexas são fornecidas à AutoEuropa na sua maioria por fornecedores estrangeiros, enquanto os fornecedores portugueses fornecem partes e componentes simples, competindo em termos de preço.

O facto de a AutoEuropa ter um parque de fornecedores é inédito na indústria portuguesa e naturalmente que procurámos conhecer melhor essas empresas. Para tal tentámos um contacto com todas as empresas para conseguirmos entrevistas, tendo em vista a aplicação de um questionário³. Do total

de 11 empresas, apenas conseguimos 7 entrevistas. Apesar de ainda estarmos a proceder ao tratamento estatístico dos dados, podemos fazer já uma caracterização destas empresas.

Em relação aos produtos fornecidos pelas empresas entrevistadas, soube-mos que são fornecedores de assentos, montagem de rodas, retrovisores, material de pintura, dobradiças, tampões de gasolina, sistemas de escape, e uma declara dedicar-se à logística.

De um modo geral, estas empresas formaram-se para o fornecimento à AutoEuropa; desta forma, duas foram formadas em 1993 e as restantes em 1994. São sociedades anónimas ou por quotas e o seu capital é na maioria dos casos 100% estrangeiro. Existem dois casos de *joint-venture*, a empresa de logística, cujo capital é 10% nacional e a empresa que faz a montagem e calibragem de rodas, cujo capital é maioritariamente nacional (51%). Todas as empresas pertencem a grupos internacionais, com origem alemã, francesa e norte-americana. Podemos também observar que em alguns casos existem sistemas de participação financeira que envolvem várias empresas, regra geral europeias.

Como é natural, todas elas têm apenas um cliente, a AutoEuropa, vendendo-lhe o total da sua produção. No entanto, em cinco dos casos foi declarada a intenção de diversificar os clientes, sendo citadas as linhas de montagem da Renault e da GM, o que, na verdade, parece lógico, pela sua proximidade. A certificação Q1 é comum a todas, assim como, naturalmente, o abastecer a linha em JIT. O controle exercido pela contratante é feito através de auditorias, incidindo na qualidade, e num dos casos (montagem de rodas) pela sugestão dos fornecedores. A dimensão destas empresas é muito variável. Encontrámos um caso, o de fornecedores de retrovisores, em que apenas existe um funcionário; na verdade, trata-se apenas de um armazém do fornecedor que está o «mais perto possível» do cliente. Nos outros casos, as empresas tem, em média, 20-30 trabalhadores, excepto dois casos, em que têm 110 e 125 funcionários⁴, respectivamente.

Apesar de estas empresas estarem relativamente optimistas quanto ao futuro, devido às perspectivas de crescimento do mercado, apontam como principal dificuldade para o desenvolvimento da indústria a situação periférica do país; para além disso, a falta de capacidade financeira, o relativo atraso da indústria em relação à concorrência e, num caso pontual, problemas de dificuldade do seu próprio fornecimento podem funcionar como travão para a expansão dos negócios.

⁴ Embora não tivéssemos conseguido contactar a Sommer Allibert, sabemos que esta empresa empregava, em Março de 1996, 460 trabalhadores, sendo a maior empresa instalada na Fordland.

Na AutoEuropa existem ainda os *distant suppliers*, cuja distribuição por nacionalidade é a seguinte:

[QUADRO N.º 1]

Países	Fornecedores (em percentagem)
Alemanha	46
Espanha	19
Portugal	12
Reino Unido	12
França	2
EUA	2
Itália	2
Outros	5

Fonte: Lima, 1996.

No que diz respeito à relação da Renault-Setúbal com os seus fornecedores, constata-se várias diferenças e algumas semelhanças com o caso da AutoEuropa. Em primeiro lugar, os fornecedores da fábrica são escolhidos pelo grupo Renault e a atribuição dos fornecedores a cada fábrica é definitiva. As relações entre os fornecedores e a fábrica são mediatizadas pelas relações grupo/fornecedores. A selecção dos fornecedores é feita pela sua qualidade, situação financeira, capacidade de fazer I&D, competitividade, gestão da empresa e dimensão crítica internacional. Quando é introduzido um novo tipo de veículo, os fornecedores têm de se adaptar aos novos volumes de produção. O grupo Renault também coloca nos fornecedores peças para eles desenvolverem e fabricarem. A fábrica tem influência sobre os fornecedores de segunda linha, grande parte dos quais são fornecedores impostos pela Renault: ou a imposição é relativa ao cumprimento de certas normas, ou já estão certificados pela Renault. Os fornecedores de uma fábrica Renault são potenciais fornecedores de todas as fábricas do grupo e só o incumprimento sistemático das condições de fornecimento pode levar à exclusão do fornecedor, podendo deixar de ser fornecedor Renault. A fábrica recebe as previsões de venda para um ano (vinda de França); a partir desta informação são dados aos fornecedores as informações sobre as necessidades dos componentes para a produção com um horizonte de seis semanas. Conforme a sequência prevista da produção, são enviadas para os fornecedores encomendas de componentes para abastecer a linha de montagem e o armazém. Consoante a peça, a distância a que se encontra o fornecedor e a sua capacidade de reacção, o sistema de expressão de necessidades varia entre

entregas diárias, diárias com n dias de entregas fixos ou semanais. A fábrica tem *stocks* de segurança que dependem não apenas da distância a que está o fornecedor, mas principalmente da sua capacidade de reacção e fiabilidade. O JIT é utilizado, mas só até ao ponto em que é considerado rentável. O que parece é que a empresa terá evoluído para uma situação de compromisso entre as exigências do JIT e as capacidades dos seus fornecedores.

No entanto, nas relações cliente-concessionário existe uma nova aproximação à filosofia do JIT, com o sistema de informação *Pirâmide*, que permite que a informação acerca dos veículos existentes em cada concessionário seja transmitida entre estes em tempo real, permitindo uma mais fácil adequação à procura concreta/cliente.

Em relação à origem geográfica dos fornecedores, verifica-se, no caso da Renault, a seguinte distribuição em termos de nacionalidade:

[QUADRO N.º 2]

Países	Fornecedores internos (grupo Renault)	Fornecedores externos
França	9	169
Espanha	6	71
Portugal	1	15
Outros	—	17

Fonte: Lima, 1996.

Ainda segundo Lima (1996, 37), o peso dos fornecedores espanhóis, em termos de volume de negócios, ultrapassa o dos franceses, com 41-42% para os espanhóis e 38-39% para os franceses. Isto acontece por causa do desenvolvimento da indústria espanhola de componentes e porque as fábricas Renault da Península Ibérica se aprovisionam preferencialmente na região. Quanto aos fornecedores portugueses, estes representam apenas 15% do volume de negócios, os espanhóis e franceses cerca de 80% e os dos outros países cerca de 5%. Procurámos também ter uma ideia da implantação regional dos fornecedores portugueses, segundo informações recolhidas em entrevista: os fornecedores nacionais concentram-se no Centro do país e em zonas como Águeda e Oliveira de Azeméis.

Para obtermos uma distribuição regional (aproximada) dos fornecedores portugueses das duas fábricas, analisámos uma listagem do GAPIN/IAPMEI que continha os fornecedores Q1 e Q101 da AutoEuropa, a que acrescentámos alguns dos principais fornecedores da Renault. Uma vez que a lista é de 1996, cremos que nos dará uma ideia bastante aproximada da realidade.

[QUADRO N.º 3]

Região	Número de fornecedores
Norte (a)	26
Centro (b).	4
Sul (c)	13

(a) Inclui Porto, São João da Madeira, Vila Nova de Famalicão, Penafiel, Aveiro, Braga e Guarda.

(b) Inclui Figueira da Foz, Leiria e Abrantes.

(c) Inclui Lisboa, Setúbal e Vila Franca de Xira.

Esta distribuição regional dos fornecedores de componentes parece apontar para um fraco incentivo ao desenvolvimento regional da indústria de componentes no caso das duas fábricas, isto exceptuando, naturalmente, os *nearby suppliers* da AutoEuropa. O que parece pesar mais é a especialização regional tradicional; daí a concentração dos fornecedores a norte⁵.

Para conhecermos melhor as características das empresas fornecedoras de componentes, usámos a listagem já referida como base de sondagem para um inquérito postal⁶, do qual decorre ainda a análise.

No entanto, temos já resultados provisórios, de que passaremos a dar conta, realçando algumas das variáveis que utilizámos.

Um dos factos mais óbvios é o peso do capital privado nacional nestas empresas, superando os casos de investimentos estrangeiros ou de associações capital nacional/estrangeiro. Em termos de forma jurídica, as sociedades por quotas são também superiores às sociedades anónimas. Um dado curioso é o de que cerca de metade destas empresas fazem parte de grupos económicos internacionais (um japonês e os restantes europeus). Para termos uma ideia da dimensão destas empresas, podemos utilizar como indicador o número de pessoas ao serviço. Vemos que existe uma certa variedade, desde empresas com algumas dezenas de trabalhadores a empresas com algumas centenas, ambas as categorias com frequências aproximadas, até empresas de grande dimensão, por exemplo, com mais de 2000 e de 6000 trabalhadores. No que diz respeito ao número de clientes, vimos que é muito variável, entre os 10 e os 250. Há um equilíbrio entre as empresas que produzem em regime de subcontratação e as outras que declaram não o fazer. As que dizem trabalhar em regime de subcontratação referem que o controle por parte das empresas contratantes diz respeito à qualidade, sendo feito através de audito-

⁵ Uma notícia do jornal *Público* de 15-10-96 dava conta de um novo investimento estrangeiro, mais precisamente japonês, em Viana do Castelo. Esta unidade fabril, que deverá começar a laborar no início de 1997, vai produzir vedantes para a indústria automóvel.

⁶ Inquérito conduzido em conjunto pelo ICS e pelo CEG.

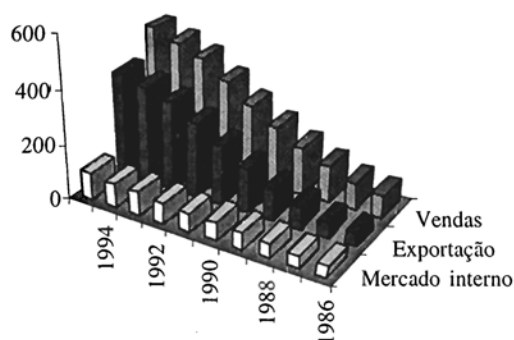
rias. Em relação ao mercado, existe uma nítida concentração nos mercados nacional e europeu, o mercado regional aparece em terceiro lugar e a importância de outros mercados é quase negligenciável. De notar ainda que a maioria das empresas fornecem os seus clientes em JIT, sendo a distância mais frequente a que se encontram desses clientes os 50-100 km embora em alguns casos estes se encontrem a mais de 100 Km. A maior parte destas empresas parecem dedicar-se essencialmente à produção de peças, portanto uma produção menos especializada e de menor valor acrescentado. A certificação, nomeadamente na ISO 9000, é uma das características da maioria das empresas.

As perspectivas de desenvolvimento apontadas para a indústria nacional de componentes são optimistas. As vantagens da indústria nacional apontadas pelas empresas são os baixos custos industriais, nomeadamente a mão-de-obra barata, mas também a melhoria do nível tecnológico e profissional e da competitividade. Quanto às desvantagens, estas são a situação periférica do país, a fragilidade económica e financeira das empresas, assim como o baixo nível tecnológico e o fraco poder negocial em relação aos clientes.

Finalmente, a propósito das perspectivas de evolução da indústria de componentes nacional, poderemos mostrar no gráfico n.º 1 a evolução recente desta indústria.

Evolução das vendas da indústria de componentes
— exportação e mercado interno
(bilhões de escudos)

[GRÁFICO N.º 1]



O crescimento constante nos últimos dez anos parece justificar o optimismo dos empresários. Em 1995, segundo dados da AFIA⁷, o volume de

⁷ Cf. *Diário de Notícias* de 7-10-1996.

negócios terá sido de 484 milhões de contos, com um crescimento de 9% em relação a 1994. Deste montante, 79% foram destinados à exportação, se bem que o mercado interno tenha registado um aumento de vendas de 15% em relação a 1994, para o qual contribuiu certamente o arranque da AutoEuropa em 1995. As perspectivas de aumento da produção da fábrica reforçarão certamente a percentagem de vendas para o mercado interno.

Após esta breve análise das relações das empresas automóveis e dos seus fornecedores, assim como de uma caracterização, ainda que superficial, destas empresas, achamos poder destacar algumas linhas essenciais.

Em primeiro lugar, as relações que as empresas de montagem automóvel estudadas mantêm com os seus fornecedores mais próximos, ou de primeiro *ranking*, podem caracterizar-se como de *parceria industrial*, em que após uma rigorosa selecção das empresas automóveis das empresas subcontratadas se estabelecem relações de fornecimento duradouras. O controle tem um carácter essencialmente técnico, através de auditorias. Este facto é compreensível, uma vez que produzem peças que vão ser integradas num produto final e que têm de corresponder a especificações rigorosas.

A questão da *dependência* põe-se com maior acuidade no caso das empresas da Fordland, uma vez que existem apenas para fornecer aquele cliente, o que não acontece com as outras empresas que referimos, que têm um número diversificado de clientes.

Finalmente, é impossível ignorar a integração *internacional* deste segmento da indústria portuguesa de componentes que analisámos. A predominância do capital estrangeiro, no caso das empresas da Fordland, e a integração em grupos económicos de uma boa parte das restantes são disso uma prova irrefutável.

4. DA ADOÇÃO LINEAR DA *LEAN PRODUCTION* À HIBRIDAÇÃO DE MODELOS

A Renault e a AutoEuropa, embora partindo de premissas diferentes, desenvolvem ambos processos de alguma similitude com o objectivo de atingirem uma estrutura organizacional magra. Todavia, em ambos os casos, não se trata de aplicar integralmente os «ensinamentos» japoneses, mas antes de desenvolver práticas próprias que respeitem as respectivas culturas empresariais e os condicionalismos nacionais, o que acaba por configurar modelos *híbridos*.

A propósito dos modelos híbridos, e tendo em conta algumas variáveis dos modelos de organização produtiva e modelos industriais (Chanaron, Lung e Loubet, 1994), construímos um esquema que pretende ilustrar as formas que tomam os modelos produtivos nas duas empresas.

Importa sublinhar que, ao fazerem a definição destes modelos (ideais-tipo), os autores partem de algumas hipóteses, que sintetizaremos:

- É possível caracterizar os modelos industriais pelos princípios de organização subjacentes às quatro funções principais da empresa: organizar, conceber, vender e fabricar;
- Os princípios de organização diferem segundo os modelos industriais e segundo o momento e o espaço em que são postos em prática;
- A importância das evoluções e das mudanças dos princípios da organização produtiva de um modelo industrial para outro determina situações de ruptura e de continuidade;
- Existe hoje uma tendência para a convergência sobre certos princípios organizacionais apresentados como verdadeiras normas paradigmáticas;
- A convergência dos princípios não exclui a diferenciação das práticas no seio das trajetórias específicas das firmas.

No nosso caso fazemos referência a três das funções — organizar, produzir e vender — e às variáveis sobre as quais tínhamos mais informação. O nosso propósito é ilustrar os caminhos individualizados das empresas, assim como a sua maior ou menor proximidade aos diversos modelos.

AutoEuropa

[QUADRO N.º 4]

Funções		Fordismo	Sloanismo	Toyotismo	Neofordismo	Uddevallismo
Organizar	Localização, internacionalização					
	Relações de concorrência					
	Relações de aprovisionamento . .					
	Aprendizagem individual					
Produzir .	Fluxo:					
	Montagem					
	Maquinação					
	Coordenação					
Vender . .	Produto:					
	Qualidade					
	Custo (produtividade)					
	Ligação montante/jusante					

Como podemos constatar, a AutoEuropa identifica-se essencialmente com o modelo da produção magra (*lean production*) ou *toyotista* (fluxos tensos, *Kan-ban*, investimento na qualidade do produto e nas economias de escala, melhoramento contínuo, estímulo de jusante para montante — à

encomenda segue-se a produção) e, em parte, com o neofordismo⁸, no caso da localização e relações de concorrência (por se tratar de uma produção descentralizada e integrada à escala global e um caso de cooperação entre marcas). Finalmente, detectamos uma pequena aproximação ao uddevallismo, no que diz respeito à aprendizagem individual; embora se trate essencialmente de uma aprendizagem alargada, mas concentrada no enquadramento (neofordismo), existe uma tendência para a profissionalização no grupo mais qualificado dos profissionais de produção.

Renault-Setúbal

[QUADRO N.º 5]

Funções		Fordismo	Sloanismo	Toyotismo	Neofordismo	Uddevallismo
Organizar	Localização, internacionalização					
	Relações de concorrência					
	Relações de aprovisionamento . .					
	Aprendizagem individual					
Produzir .	Fluxo:					
	Montagem					
	Maquinação					
	Coordenação					
Vender . .	Produto:					
	Qualidade					
	Custo (produtividade)					
	Ligação montante/jusante					

Aqui verificamos que a Renault se encontra ainda muito próxima dos modelos tradicionais, *fordista* e *sloanista*, pela produção centralizada com dispersão das fábricas de montagem na proximidade dos mercados, caso da fábrica de Setúbal, pela relação de concorrência no mercado com as outras marcas, os fluxos contínuos, as grandes séries, o posto fixo, qualidade segmentada e *standard*, a planificação probabilista da produção. Existem, porém, traços de mudança, caso da utilização do *Kan-ban*, das tentativas de melhoramento contínuo através do autocontrole e das relações de aprovisionamento, em que existem casos de parceria, mas também a utilização da subcontratação e de relacionamentos comerciais mais tradicionais. Trata-se, portanto, de um *fordismo em mutação*.

⁸ Os autores que estamos a seguir distinguem toyotismo de neofordismo, como dois modelos independentes, ao contrário do que se pode encontrar em muita literatura, onde o neofordismo aparece como qualificativo do modelo toyotista.

4.1. AUTOMATIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE QUALIDADE TOTAL

Em comparação com a AutoEuropa, a Renault possui um nível de automatização bastante mais baixo e uma tecnologia mais antiga. A Renault produz em boa parte para o mercado interno e o baixo custo salarial é uma das suas vantagens comparativas. A AE possui tecnologia muito mais moderna e automatizada. A ênfase pretende ser colocada nas formas organizativas e no desenvolvimento de recursos humanos, até porque a grande maioria da produção se destina a mercados externos.

Em ambas as empresas foram introduzidos o JIT e as ferramentas da qualidade total, como o TPM, o autocontrole e o método de resolução de problemas em grupo. Utilizam-se práticas de melhoramento contínuo com os programas de sugestões. No caso de ocorrência de anomalias, estas são estudadas mediante as técnicas estatísticas de controle de qualidade (SPC—*statistical process control*).

Pretende-se o envolvimento activo dos trabalhadores na procura da qualidade, tendo estes na AE, inclusivamente, a possibilidade de pararem a linha de montagem logo que detectem um problema que prejudique a qualidade do produto, de forma a tentarem resolvê-lo, tal como sucede no sistema toyotista, mas não na Renault. O *kaizen* nesta unidade passa também pela existência de um total de cinco salas de experimentação.

4.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A filosofia do trabalho em equipa adoptada pela Renault é inspirada na experiência japonesa surgiu em Setúbal em 1992 com a implementação das unidades elementares de trabalho⁹. À semelhança do que se passa nas restantes unidades do grupo (Freyssenet, 1994), também em Setúbal cada UET tem uma base temporal e espacial comum, reunindo um grupo com uma dimensão máxima de 20 trabalhadores que desenvolvem uma actividade homogénea e pertencem a uma mesma unidade funcional. A relação cliente--fornecedor que se estabelece entre elas define as suas fronteiras. Todas possuem uma carta-magna, o plano de aceleração de progresso.

A animação das UET está a cargo de um chefe de equipa nomeado pela hierarquia de entre os trabalhadores mais qualificados. Para que elas se reúnam fazem-se paragens mensais da fábrica. Durante estas paragens, os animadores apresentam aos restantes membros do grupo os indicadores de *performance* da UET pela qual são responsáveis. As paragens servem igualmente para permitir a resolução de problemas com que cada grupo se depara.

⁹ As UET surgem também na fábrica de Cacia nesta altura (Moniz, 1996).

O conceito de trabalho em equipa foi também implantado na AutoEuropa. Os seus membros são dotados de autonomia quanto à forma de organização do trabalho, desenvolvendo um elevado grau de polivalência e as relações hierárquicas dentro do grupo estão praticamente ausentes, o que aproxima este modelo mais do toyotista. O *facilitador* tem por missão dinamizar o grupo de trabalho. É uma função que se prevê seja exercida de forma rotativa e por eleição de todos os membros do grupo, o que, contudo, não sucede por enquanto, pois nesta etapa inicial procedeu-se à sua nomeação pela hierarquia. Na Renault, pelo contrário, os chefes de equipa não são rotativos nem eleitos pelos membros do grupo.

As equipas também são mais pequenas do que na Renault, integrando 12 elementos em termos normais, à semelhança do que sucede nos sistemas toyotista e uddevalliano. Procura-se a versatilidade e a política implementada pretende que os operadores adquiram progressivamente maiores responsabilidades e conhecimentos. Aponta-se para o desenvolvimento da capacidade de iniciativa. É o grupo que planeia e distribui as tarefas e coordena e autocontrola a sua execução. A qualidade, a manutenção preventiva e a limpeza das áreas de trabalho são da responsabilidade da equipa. As decisões relativas a questões de trabalho são tomadas em conjunto. Em relação ao funcionamento das equipas, podemos recorrer aos dados do questionário aplicado a cerca de 90 trabalhadores para apreciarmos melhor a sua forma de funcionamento e vendo desta forma qual a avaliação que os sujeitos fazem do funcionamento das equipas em que estão integrados.

[QUADRO N.º 6]

	Verdadeiro (percentagem)	Falso (percentagem)
A equipa é a célula-base da AutoEuropa	86	11
As equipas são fortemente polivalentes	73	23
A equipa é mais eficiente do que o indivíduo	91	5
A equipa é responsável pelo registo e controle dos acidentes de trabalho	53	44
A equipa é responsável pelo registo da assiduidade . . .	61	36
A equipa é responsável pela análise e solução de problemas	74	24
A equipa é responsável pela manutenção	66	30
A equipa possui parâmetros que lhe permitem fazer a gestão por objectivos	59	36
A equipa pode dar o seu contributo na organização do trabalho	94	4
A equipa pode participar na gestão e no melhoramento contínuo através do sistema de sugestões	91	6

Verificamos aqui que o funcionamento das equipas se faz, *grosso modo*, de acordo com os princípios do sistema da *lean production*, sendo os aspectos do controle da assiduidade e registo e controle dos acidentes de trabalho que parecem estar menos a cargo das equipas, assim como a gestão por objectivos. De facto, pudemos observar que este tipo de tarefas está mais a cargo do *team leader* (Pires, 1996); daí talvez o não serem entendidas como tarefas «da equipa».

Outra questão nuclear da organização do trabalho num sistema de *lean production* é a polivalência, já que a *flexibilidade* do trabalhador é essencial para um sistema que procura a competitividade não só através da tecnologia, mas também das competências dos trabalhadores, fundamentais para a continuidade e fluxo do processo produtivo, assim como da qualidade dos produtos (Kovács, 1996). Um dos seus indicadores é, sem dúvida, a existência da troca de posto de trabalho com outros colegas. Pudemos verificar que 70% dos inquiridos trocam de trabalho com os colegas. Em 23% dos casos para se ocuparem de tarefas iguais às executadas habitualmente, embora em 39% dos casos se trate de tarefas tanto iguais como diferentes das executadas habitualmente. A frequência com que são feitas as trocas é muito variada, mas o mais frequente são as trocas semanais (21%), assim como as trocas feitas várias vezes no mesmo dia (18%).

Dos nossos contactos na fábrica (Pires, 1996), percebemos ainda que a rotação frequente entre postos de trabalho é justificada por razões de ergonomia e de quebra de monotonia. Longe da tradicional organização do trabalho fordista, em que um trabalhador poderia fazer um mesmo posto de trabalho durante anos, sem nunca mudar, os trabalhadores agora devem ser polivalentes dentro da sua equipa.

Podemos pôr a questão de saber se esta polivalência é qualificante. Sobre esta questão, autores como Garrahan e Stewart (1992) afirmam que, se para conseguir flexibilidade são necessários trabalhadores multiqualificados, essas qualificações só são desenvolvidas até ao limiar do que é considerado eficiente. Em vez do desenvolvimento de qualificações reais, desenvolvem o conhecimento num número limitado de tarefas relacionadas entre si e específicas da companhia. Também Berggren (1992, 44) afirma que o que o modelo japonês pede aos trabalhadores em termos de flexibilidade é a alternância entre postos de trabalho semelhantes e repetitivos, o que é uma questão de multitarefas e não de multiqualificações. Segundo ele, um trabalho genuinamente qualificado caracteriza-se pela transferibilidade das competências e, neste caso, mais uma vez, são tarefas específicas da organização.

Concordamos em parte com estas observações. Mas, se é verdade que não podemos falar de um alargamento de saberes, no sentido de saberes formais ou técnicos, há, no entanto, um aumento do saber-fazer, nem que seja pela sua adição. Não utilizando a expressão *multiqualificados*, preferimos cha-

mar-lhes pluriespecializados. Aqui pluriespecialização implica o aumento do saber-fazer, mesmo que seja de tarefas limitadas/especializadas. Achamos, assim, que a pluriespecialização significa um progresso, mesmo que pequeno, face à «monoespecialização».

Tanto na Renault como na AutoEuropa, o esforço em direcção a uma estrutura organizacional mais descentralizada originou a redução dos níveis hierárquicos. Como as estruturas organizacionais mais planas requerem uma maior coordenação horizontal e uma menor supervisão vertical, *modifica-se o papel das chefias directas tradicionais*.

4.3. POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

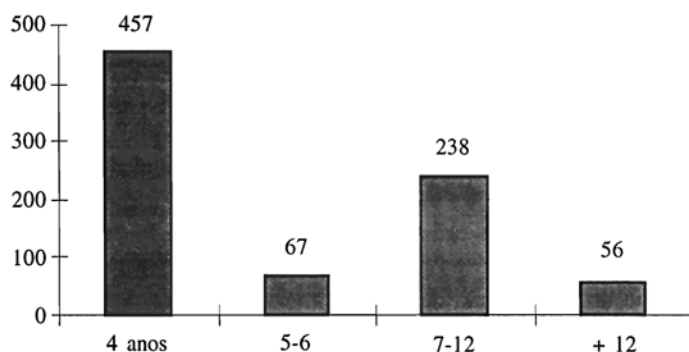
4.3.1. Recrutamento e selecção de pessoal

A Renault em Setúbal é um *brownfield site*, tendo aproveitado as instalações e os recursos humanos de outra empresa (a Nissan), e segue neste momento uma estratégia de liquidação (Besseyre des Horts, 1988), pelo que não tem recrutado pessoal, antes se assistindo a um processo inverso de redução de efectivos¹⁰.

Esta política tem reflexos óbvios na estrutura etária e no nível de qualificação escolar dos seus trabalhadores, como podemos ver nos gráficos n.ºs 2 e 3.

Níveis de instrução — Renault-Setúbal (1993)

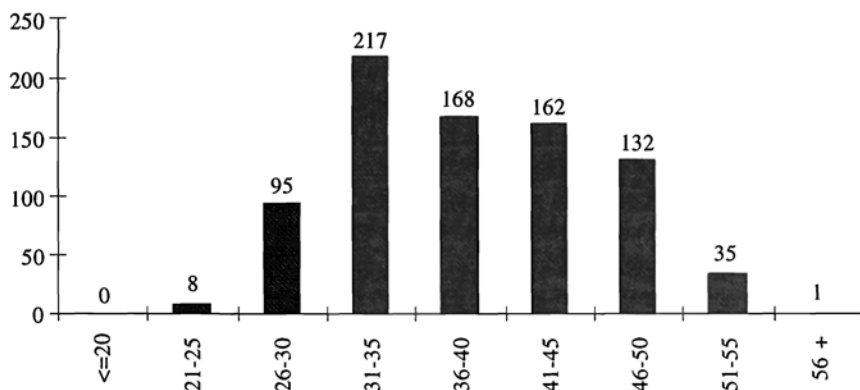
[GRÁFICO N.º 2]



¹⁰ A Renault inaugurou a sua linha da montagem em 1980, com capacidade de produção de 80 000 carros por ano. A entrada da Renault no mercado nacional teve muito que ver com a reserva de protecção do mercado interno (cf. Guerra, 1990).

Idade — Renault-Setúbal (1993)

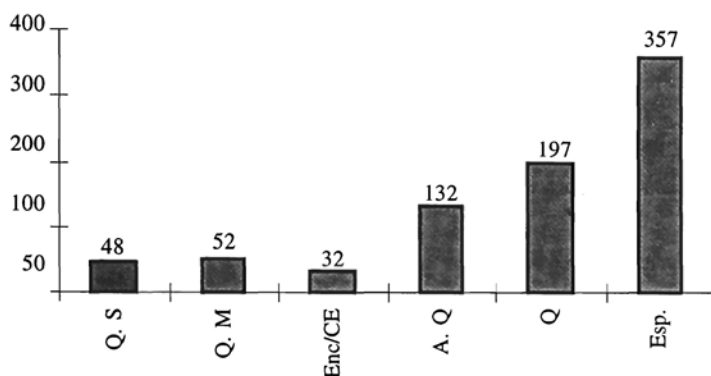
[GRÁFICO N.º 3]



Quanto à estrutura de qualificações na Renault, podemos ver como se distribuem os trabalhadores pelos níveis indicados¹¹ no gráfico n.º 4.

Qualificações — Renault-Setúbal (1993)

[GRÁFICO N.º 4]



Fonte: Indicadores de recursos humanos Renault-Setúbal (1993).

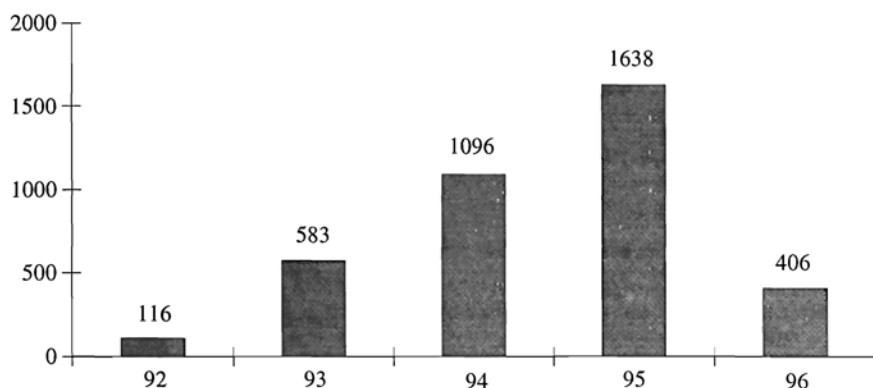
¹¹ Os níveis de qualificação são: quadros superiores (Q. S.), quadros médios (Q. M.), encarregados e chefes de equipa (Enc/CE), profissionais altamente qualificados (A. Q.), qualificados (Q.) e especializados (Esp.)

Como se verifica, a categoria dos trabalhadores especializados é a mais numerosa (44%), seguida dos qualificados (24%) e dos altamente qualificados (16%). A estrutura é *piramidal*, tal como nas organizações tayloristas/fordistas tradicionais. Podemos ainda acrescentar que uma parte dos trabalhadores qualificados e altamente qualificados não trabalha directamente na produção, mas nos serviços periféricos, como manutenção ou controle de qualidade.

Contrariamente, a AE, um *greenfield site*, com capacidade de produção prevista inicialmente de 800 veículos por dia, vem seguindo uma estratégia empreendedora (Besseyre des Horts, 1988). Desde a fase de lançamento do projecto até hoje, o recrutamento tem sido um processo constante, sendo de esperar um abrandamento este ano. Podemos ver a evolução do número de trabalhadores na AutoEuropa, desde 1992 até meados deste ano, no gráfico n.º 5.

Evolução do recrutamento na AE

[GRÁFICO N.º 5]



Fonte: Dados da empresa, Junho de 1996.

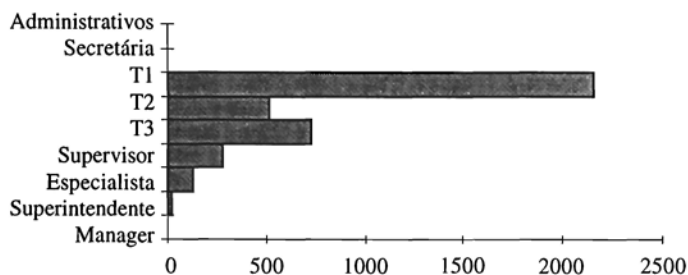
O recrutamento foi naturalmente feito de uma forma diferencial, ao longo destes anos, de acordo com as funções e as áreas. Nos primeiros anos de 1992 e 1993 recrutaram-se preferencialmente quadros superiores e médios (superintendentes, especialistas e supervisores) e ainda os operários qualificados (os T3). Posteriormente, em 1994, 1995 e 1996, a maior parte do recrutamento tem sido de semiquualificados, que na empresa integram as categorias de T1 e T2; de notar que em 1996 os T1 representaram 94% do recrutamento.

[QUADRO N.º 7]

Função	Anos					Total
	1992	1993	1994	1995	1996	
Manager	3	1	1	0	0	5
Linha (percentagem) . .	(60)	(20)	(20)	–	–	–
Coluna (percentagem) . .	(2,5)	(0,2)	(0,1)	–	–	–
Superintendente	17	8	1	0	0	26
Linha (percentagem) . .	(65,3)	(30,7)	(3,8)	–	–	–
Coluna (percentagem) . .	(14,5)	(1,3)	(0,1)	–	–	–
Especialista	29	36	54	4	4	127
Linha (percentagem) . .	(22,8)	(28,3)	(42,5)	(3,1)	(3,1)	–
Coluna (percentagem) . .	(24,7)	(6,1)	(4,9)	(0,2)	(1)	–
Supervisor	21	145	68	33	8	275
Linha (percentagem) . .	(7,6)	(52,7)	(24,7)	(12)	(2,9)	–
Coluna (percentagem) . .	(17,9)	(24,8)	(6,2)	(2)	(1,9)	–
T3	44	365	268	36	8	721
Linha (percentagem) . .	(6,1)	(50,6)	(37,1)	(4,9)	(1,1)	–
Coluna (percentagem) . .	(37,6)	(62,6)	(24,4)	(2,1)	(1,9)	–
T2	0	5	455	52	2	514
Linha (percentagem) . .	–	(0,9)	(88,5)	(10,1)	(0,3)	–
Coluna (percentagem) . .	–	(0,8)	(41,5)	(3,1)	(0,4)	–
T1	0	18	244	1 510	381	2153
Linha (percentagem) . .	–	(0,8)	(11,3)	(70)	(17,6)	–
Coluna (percentagem) . .	–	(3)	(22,2)	(92)	(93,8)	–
Secretária	3	4	6	3	0	16
Linha (percentagem) . .	(18,7)	(25)	(37,5)	(18,7)	–	–
Coluna (percentagem) . .	(2,5)	(0,6)	(0,5)	(0,1)	–	–
Administrativo	0	1	1	0	3	5
Linha (percentagem) . .	–	(20)	(20)	–	(60)	–
Coluna (percentagem) . .	–	(0,1)	(0,1)	–	(0,7)	–
Total	117	583	1 098	1 638	406	3 842

Funções AE – 1996

[GRÁFICO N.º 6]



Fonte: Dados da empresa, Junho de 1996 (a legenda refere, por ordem, administrativos, secretária, técnico de nível 1, técnico de nível 2, técnico de nível 3, supervisor, especialista, superintendente e *manager*).

[QUADRO N.º 8]

Área	Anos					Total
	1992	1993	1994	1995	1996	
Administração	0	1	0	1	0	2
Linha (percentagem) . .	—	(50)	—	(50)	—	—
Coluna (percentagem) .	—	(0,1)	—	(0,06)	—	—
Eng. produto	0	16	4	9	2	31
Linha (percentagem) . .	—	(51,6)	(12,9)	(29)	(6,4)	—
Coluna (percentagem) .	—	(2,7)	(0,3)	(0,5)	(0,4)	—
Compras NPM	5	4	2	0	0	11
Linha (percentagem) . .	(45,4)	(36,2)	(18,1)	—	—	—
Coluna (percentagem) .	(4,2)	(0,6)	(0,1)	—	—	—
Logística	3	35	77	39	38	192
Linha (percentagem) . .	(1,5)	(18,2)	(40,1)	(20,3)	(19,7)	—
Coluna (percentagem) .	(2,5)	(6)	(7)	(2,3)	(9,3)	—
RH	19	13	12	5	6	55
Linha (percentagem) . .	(34,5)	(23,6)	(21,8)	(9)	(10,9)	—
Coluna (percentagem) .	(16,2)	(2,2)	(1)	(0,3)	(1,4)	—
Finanças	11	14	7	1	2	35
Linha (percentagem) . .	(31,4)	(40)	(20)	(2,8)	(5,7)	—
Coluna (percentagem) .	(9,4)	(2,4)	(0,6)	(0,06)	(0,4)	—
Sistemas	0	4	8	0	1	13
Linha (percentagem) . .	—	(30,7)	(61,5)	—	(7,6)	—
Coluna (percentagem) .	—	(0,6)	(0,7)	—	(0,2)	—
Qualidade	3	19	83	44	1	150
Linha (percentagem) . .	(2)	(12,6)	(55,3)	(29,3)	(0,6)	—
Coluna (percentagem) .	(2,5)	(3,2)	(7,5)	(2,6)	(0,2)	—
Alt. técnicas	1	4	8	4	0	17
Linha (percentagem) . .	(5,8)	(23,5)	(47)	(23,5)	—	—
Coluna (percentagem) .	(0,8)	(0,6)	(0,7)	(0,2)	—	—
Emp. formação	0	0	0	0	64	64
Linha (percentagem) . .	—	—	—	—	(100)	—
Coluna (percentagem) .	—	—	—	—	(15,7)	—
Serv. gerais	8	56	37	19	5	125
Linha (percentagem) . .	(6,4)	(44,8)	(29,6)	(15,2)	(4)	—
Coluna (percentagem) .	(6,8)	(9,6)	(3,3)	(1,1)	(1,2)	—
Prensas	41	130	119	245	28	563
Linha (percentagem) . .	(7,2)	(23)	(21,1)	(43,5)	(4,9)	—
Coluna (percentagem) .	(35)	(22)	(10,8)	(14,9)	(6,8)	—
Carroçarias	13	126	220	374	96	829
Linha (percentagem) . .	(1,5)	(15,1)	(26,5)	(43,5)	(11,5)	—
Coluna (percentagem) .	(11,1)	(21,6)	(20)	(14,9)	(23,6)	—
Pintura	6	66	140	158	44	414
Linha (percentagem) . .	(1,4)	(15,9)	(33,8)	(38,1)	(10,6)	—
Coluna (percentagem) .	(5)	(11,3)	(12,7)	(9,6)	(10,8)	—
Montagem final	7	95	379	739	118	1 338
Linha (percentagem) . .	(0,5)	(7,1)	(28,3)	(55,2)	(8,8)	—
Coluna (percentagem) .	(5,9)	(16,2)	(34,5)	(45,1)	(29)	—
Eq. lançamento	0	0	2	0	1	3
Linha (percentagem) . .	—	—	(66,6)	—	(33,3)	—
Coluna (percentagem) .	—	—	(0,1)	—	(0,2)	—

Vemos, assim, que, gradualmente e à medida que se foi desenvolvendo a produção, a base da pirâmide da estrutura de qualificações se foi alargando, configurando agora uma estrutura mais tradicional. No entanto, devemos salientar a presença dos quadros médios, chefias directas e técnicos qualificados, que são proporcionalmente mais numerosos do que na Renault e que estão em boa parte na produção directa.

Naturalmente, à medida que a produção se desenvolveu, desde o lançamento do veículo até à fase de produção para o mercado, foi aumentando o número de trabalhadores nas áreas directamente produtivas.

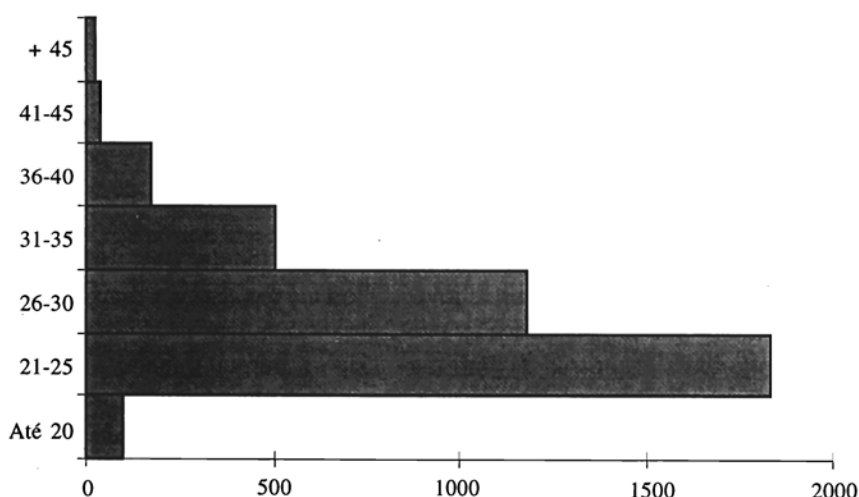
Como se verifica, foi em 1994 e 1995 que se fez a maior parte do recrutamento para a montagem final, área de trabalho manual intensivo, que em 1995 representou 45% do total do recrutamento para a empresa.

A política de selecção da AutoEuropa tem incidido basicamente num perfil sócio-demográfico específico: *jovens com idades até 35 anos, níveis de escolaridade e formação mais elevados do que os padrões tradicionais no sector secundário em Portugal* e preferencialmente sem qualquer experiência laboral anterior.

Podemos ilustrar a caracterização desta população segundo a idade e os níveis de instrução através dos gráficos n.ºs 7 e 8.

Níveis etários AE – 1996

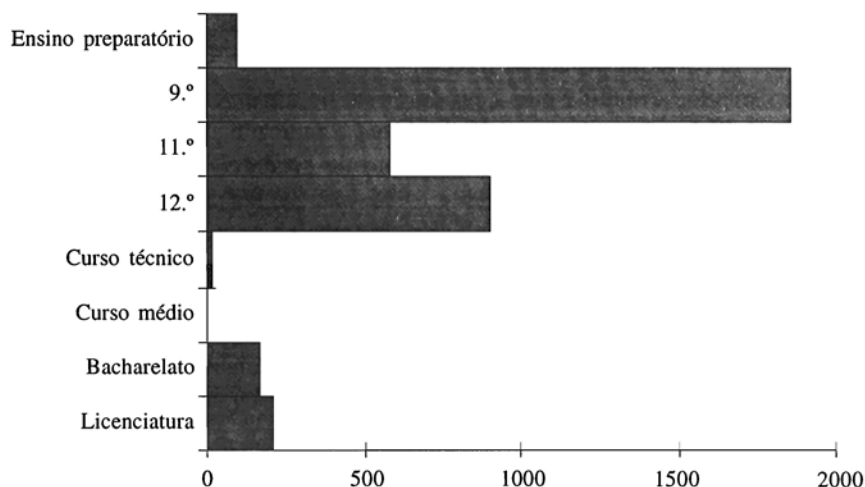
[GRÁFICO N.º 7]



Fonte: Dados da empresa, Junho de 1996.

Níveis de instrução AE-1996

[GRÁFICO N.º 8]



Fonte: Dados da empresa, Junho de 1996.

Apesar de o grupo mais representativo ser o dos indivíduos com o 9.º ano (48%), devemos ter em conta que aqueles com o 12.º e 11.º anos de escolaridade representam no conjunto 38%. Este facto corresponde a um aumento substancial da qualificação dos indivíduos que trabalham nesta empresa, se bem que o estado do mercado de trabalho também tenha a sua influência, já que a falta de empregos para estes indivíduos mais escolarizados pode levá-los a aceitar trabalhos que seriam ocupados por indivíduos menos escolarizados.

Em relação aos critérios de selecção, podemos apontar dois motivos essenciais. Em primeiro lugar, estes jovens são tendencialmente mais permeáveis à cultura que se pretende implantar, «vestindo» com muito mais facilidade e orgulho a «camisola da empresa». Depois, porque trabalhadores mais idosos não conseguiriam suportar os ritmos de produção impostos.

Na selecção, a AutoEuropa valorizou fortemente atributos de carácter pessoal. Exigiram-se requisitos comportamentais: a aptidão para trabalhar em equipa; a capacidade de iniciativa, de resolução de problemas, de execução de múltiplas funções profissionais e de assunção de responsabilidades; a predisposição para tomar decisões e para a formação contínua; a preocupação com a qualidade.

4.3.2. Formação profissional

Como é comumente considerado, a década de 80 foi marcada pelo projecto Renault, e a de 90 perspectiva-se como a década do projecto AutoEuropa. Com algumas diferenças. Uma das quais é que, enquanto o primeiro partiu de uma certa reserva de mercado interno, o segundo é uma implantação industrial fundamental, dirigida à exportação para a Europa de um veículo MPV — veículo que é considerado a segunda viatura, o que reflecte uma mudança qualitativa no comportamento dos consumidores (prolongamento do domicílio no exterior, revalorização da família, refúgio de segurança face à incerteza do meio ambiente).

Em face da desaceleração do projecto Renault, o projecto AutoEuropa é importante por uma dupla razão: pela dimensão do investimento e dos fluxos económicos que vai gerar e por ser paradigmático de um certo modelo de desenvolvimento¹² que poderia ser adequado ao novo contexto do país no quadro internacional.

Porém, a implantação deste projecto não está isenta de riscos, mesmo ao nível de emprego/formação. Basta referir que se trata de um grande investimento, de um produto novo que vai ter de criar o seu próprio mercado — nomeadamente quando se prevêem na Europa mais quatro investimentos importantes deste tipo (a Nissan na Grã-Bretanha, a Chrysler na Áustria, a Renault Espace em França e a Mercedes/BMW em Espanha) — num sector que se encontra no centro da crise. Por este motivo, e consciente destes riscos, a AutoEuropa tem vindo já a diminuir o seu volume de produção previsto inicialmente, face à queda generalizada do mercado nacional e aos *standards* de qualidade.

A este respeito, o projecto Renault implantado em Portugal é também um exemplo. Estando esta empresa a sofrer um processo de reajustamento, o modelo montado em Setúbal encontra-se em desaceleração nos mercados da Europa ocidental, ao mesmo tempo que os países do Leste europeu constituem um atractivo para a futura localização face aos mais baixos custos de mão-de-obra. Esta questão é tanto mais importante quanto é certo que na

¹² Este modelo caracteriza-se por: aproveitar a tendência para a deslocalização para zonas europeias de salários mais baixos de sectores de tecnologia intermédia; permitir compensar a situação periférica de Portugal em relação aos grandes centros de consumo graças à sua localização atlântica, que viabilizaria um transporte competitivo para as zonas de consumo do Centro da Europa através do transporte marítimo; ser um modelo com um elevado potencial na modernização da indústria devido a ser um único grande investimento realizado por um único operador que contribui com tecnologia e com os canais comerciais de escoamento para os mercados de todo o continente num novo segmento exportador (que são os MPV); igualmente, por estimular uma parte do tecido industrial português pelo nível tecnológico, pelo número de segmentos a estimular, pela experiência de qualidade e métodos de gestão industrial.

península de Setúbal existe um grande peso do emprego no sector da montagem automóvel, peso que está em diminuição devido nomeadamente às restrições de produção impostas pela direcção do grupo em França.

Toda esta conjuntura irá, com certeza, influir decisivamente na estratégia de formação profissional adoptada por ambas as empresas.

4.3.2.1. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA AUTOEUROPA

Na AutoEuropa a formação desempenha uma função estratégica na política de gestão de recursos humanos, encontrando-se associada ao processo de recrutamento e selecção¹³. Após a fase de recrutamento e selecção, a entrada na empresa faz-se pela formação, que é ministrada pela Formauto (entidade que associa a AutoEuropa e o IEFP e que é financiada pelo FEDER e pelo FSE)¹⁴. A formação é fornecida sequencialmente da formação inicial à básica, à avançada, à simulação e, por último, à formação no posto de trabalho, abarcando quer uma componente comportamental, quer uma componente técnica.

Aliás, o próprio sistema de promoção nas carreiras dos técnicos baseia-se em parte na capacidade de apresentar sugestões e resolver problemas.

É nos módulos de formação inicial — o *common core* —, espaço de formação que é comum a todos os funcionários da empresa, independentemente da área e categoria a ocupar, que são dados na AutoEuropa os primeiros passos na socialização organizacional. Pretende-se aqui a divulgação dos princípios e valores da empresa e a indução em todos os formandos de valores comuns que permitam atitudes mais apropriadas no relacionamento com a equipa de trabalho, os subordinados e superiores. No fundo, o que a AutoEuropa pretende com esta formação inicial é criar uma comunidade, gerar uma «cultura de empresa».

Porém, de um inquérito lançado a uma amostra de trabalhadores da AutoEuropa verifica-se que surge como impeditivo deste objectivo e contrário ao discurso oficial da empresa o facto de 19% dos empregados nunca terem tido acesso à formação inicial. De entre estes encontram-se 50% dos que estão há mais de três anos na empresa e 73,3% dos que estão há mais de um ano e há menos de três.

Sendo o *common core*, o curso emblemático da formação inicial, constitui um dos cursos de índole comportamental que é considerado mais importante

¹³ Selecção que se desenvolve em várias fases progressivas e que envolve desde testes psicológicos e testes mais específicos à ocupação pretendida até análise de dados e entrevistas.

¹⁴ Este centro de formação, apesar de se dirigir prioritariamente aos recrutados pela AutoEuropa e seus fornecedores (sobretudo até 1994), pretende também prestar serviços a outros utilizadores do sector automóvel.

pelos trabalhadores, à semelhança de outros, como comunicação e melhoramento contínuo (v. quadro n.º 9). Por áreas funcionais (v. quadro n.º 10) é interessante notar que é na logística e nos recursos humanos que este curso é mais valorizado (100%), seguido de áreas como pintura (68,7%), qualidade (66,7%), prensas (55,6%), sistemas e carroçarias (50%), serviços gerais (42,9%) e montagem final (40%).

Grau de importância dos seguintes cursos de formação
(em percentagem)

[QUADRO N.º 9]

	Muito	Pouco	Nada
<i>Common core</i>	56,4	33,3	10,3
<i>Team building</i>	50,8	39,4	9,8
<i>Team leading</i>	49,1	44,1	6,8
Comunicação	76,4	19,7	3,9
Melhoramento contínuo	70,3	29,7	—
Formação em línguas	53,4	24,2	22,4
Outros cursos não técnicos	40,6	39,1	20,3

Importância atribuída ao *common core*, segundo a área funcional
(em percentagem)

[QUADRO N.º 10]

	Muito	Pouco	Nada
Logística	100,0	—	—
Recursos humanos	100,0	—	—
Sistemas	50,0	50,0	—
Qualidade	66,7	33,3	—
Serviços gerais	42,9	28,6	28,5
Prensas	55,6	33,3	11,1
Carroçarias	50,0	40,6	9,4
Pintura	68,7	25,0	6,3
Montagem final	40,0	40,0	20,0

Se no *common core* existe uma uniformidade de conteúdos e de duração da formação para todas as áreas funcionais da empresa, nos outros cursos o mesmo não sucede. Neste sentido, como observa Oliveira das Neves, o investimento em formação é mais intenso na área de planeamento/organização/gestão do que em qualquer das restantes áreas, diminuindo à medida que se caminha no sentido das categorias profissionais mais directamente

ligadas à produção, categorias que são das mais carenciadas na península de Setúbal.

Por outro lado, dentro de uma mesma área, os planos de formação têm duração diversa. Basta referir que existe uma categorização da formação — em termos de técnicos de nível I (que equivale a cerca de 5 semanas de formação), técnicos de nível II (que corresponde a cerca de 50 semanas de formação) e técnicos de nível III (entre 80 e 120 semanas de formação) — estabelecida de acordo com o nível de habilitações escolares, experiência profissional e posto a ocupar pelos formandos. Ainda dependendo desta categorização, a formação é ministrada ou unicamente na Formauto e/ou no IEFPP, ou então nos dois locais anteriormente mencionados e no estrangeiro, nomeadamente em fábricas da Ford e da VW na Alemanha, Espanha, Bélgica, Reino Unido e México.

Esta diversidade de formação só pode resultar em diferentes atitudes na avaliação que os trabalhadores fazem, quer da formação técnica, quer da formação comportamental. De acordo com os dados constantes dos quadros n.^{os} 28 e 29, e apesar de existirem variações em todos os indicadores considerados — conteúdos, formadores, duração, materiais didácticos, equipamento e coordenação —, é no referente à duração dos cursos de formação que menor consenso existe. Assim, vejamos: as áreas de recursos humanos, qualidade, serviços gerais, prensas e carroçarias foram as que, no respeitante à formação técnica, avaliaram de forma mais negativa a duração dos cursos. Quanto à duração dos cursos de formação comportamental, as áreas funcionais que efectuaram uma avaliação mais negativista foram (mais uma vez) a qualidade, as prensas e as carroçarias e ainda a pintura e a montagem final. Em termos globais, foram as áreas dos serviços gerais e das carroçarias (nos conteúdos, duração, materiais didácticos, equipamento e coordenação), das prensas e da pintura (nos conteúdos, duração e coordenação) que pior avaliaram a formação técnica e as áreas de montagem final (nos conteúdos, formadores, duração, materiais didácticos, equipamento e coordenação) e da pintura (nos conteúdos, duração e materiais didácticos) que pior valorizaram a formação comportamental. Ilustremos alguns destes resultados com entrevistas realizadas na AutoEuropa:

Mais uma vez eu acho que isso são deficiências de formação porque há pessoas que são mandadas para as prensas trabalhar e nunca fizeram formação adequada nas máquinas. Mais uma vez não se pode dizer que existe uma formação quando se mandam dez pessoas tirar um curso de três dias de como operar numa prensa em que o formador é alemão, as pessoas não falam alemão, está um indivíduo a traduzir, e isto tudo num ambiente de oficina, em que existe bastante barulho [...] E depois três dias não são minimamente suficientes para uma pessoa saber operar com uma prensa [entrevista a um trabalhador da área de prensas].

Depois a planificação, porque é feita pelas mesmas pessoas, pois há uns que fazem o que nós chamamos os cursos da treta. Planificam os *team buildings*, comunicação na empresa, etc., e, enquanto isso é planeado por uma equipa, depois a produção planifica os treinos específicos das máquinas, e depois isso é coordenado com a disponibilidade dos fornecedores, e depois acabamos, por exemplo, como no meu caso, de ter treino numa das máquinas e fui para Valência sem ter tido sinóptica da máquina, portanto aprendi-a na prática, mais ou menos [...] Portanto, eu próprio aprendi o meio, só há cerca de 15 dias é que aprendi o alimentador e ainda não tenho o curso [...] [entrevista a um trabalhador da área de prensas].

Ao efectuarmos uma análise similar por nível de qualificação (v. quadros n.^{os} 30 e 31, em anexo), verifica-se que são as categorias mais ligadas à produção que mais descontentamento manifestam quanto à generalidade dos indicadores. Para não nos tornarmos demasiado descritivos, refira-se apenas a avaliação dos técnicos de nível III, II e I, no respeitante aos conteúdos, duração, materiais didácticos, equipamento e coordenação da formação técnica e a avaliação destes mesmos técnicos, em particular dos técnicos de nível II e I, no que concerne à duração, aos materiais didácticos e ao equipamento da formação comportamental:

Os planos de formação estavam bestiais se fossem cumpridos em condições. Como o exemplo do alemão houve outros. Por que é que houve «bronca» lá na Alemanha? Quando cá estávamos, no IEF, dizíamos, consultávamos os planos de formação. «Então como é que é o CAD/CAM?» [...] «Ah! Depois é na Alemanha!» [...] Chegamos à Alemanha, pegam em nós e metem-nos ao lado de dois ou três alemães a fazer o que eles estavam a fazer [...] Nós precisávamos era da parte teórica principalmente e depois aplicar os conhecimentos [...] Teoricamente, a formação estava bem planeada para alemães. Para jovens sem experiência profissional, que não era o caso dos primeiros técnicos III [entrevista a um trabalhador técnico de nível III].

Por último, e pese embora a avaliação efectuada sobre a formação ministrada, 69,3% dos trabalhadores consideram que a formação foi suficiente para efectuarem bem o seu trabalho, contra 30,7% dos restantes trabalhadores.

4.3.2.2. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA RENAULT

À semelhança da AutoEuropa, na Renault, após a fase de recrutamento e selecção, a entrada na empresa também se faz pela formação — é o denominado «acolhimento» aos recém-recrutados, acolhimento que dura apenas

dois dias e que é constituído por formalizações burocráticas (como a assinatura do contrato, a recolha de documentação de identificação, a inscrição na caixa de previdência, a inscrição nos transportes internos), por visitas à fábrica e, mais especificamente, ao seu posto de trabalho. Após a «entrega do trabalhador à hierarquia», a formação inicial processava-se no posto de trabalho, durante 2/3 dias, período que variava de acordo com o processo de aprendizagem individual.

Para além da formação inicial, a Renault, independentemente das áreas da fábrica, empreende acções (financiadas em parte pelo FSE) de formação avançada — de aperfeiçoamento e reciclagem — segundo o plano trienal da fábrica e o levantamento das necessidades de formação. Neste sentido, efectua anualmente entrevistas individuais a todos os trabalhadores, entrevistas aos responsáveis sectoriais e aos responsáveis dos projectos transversais, onde são aferidas as necessidades sentidas ao nível da formação, necessidades que, centrando-se na vertente técnica, resultam normalmente da introdução de novas tecnologias, do desenvolvimento de carreiras e da necessidade de formações pontuais. Daí que, por exemplo, no plano de formação de 1995 se projectassem acções ligadas ao posto de trabalho — por forma a desenvolver a polivalência e a polifuncionalidade (curso integrado de gestão; gestão do imobilizado; formação prática de compradores; gestão da conservação; CAD/CAM; desenho técnico mecânico, entre outros) —, ligadas ao PAP (plano de aceleração e progresso) e às ferramentas de qualidade total (TPM, *just in time*, Mac-Pac fase II, JAT, entre outras), ligadas a investimentos — de modo a desenvolver o eficaz arranque do *Clio*, fase 3, bem como a introdução de novo *software* (*Windows*, *Excel*, base de dados, administração *novell*, *clipper*, *planning project*, AS400, *robots* ACMA, entre outros) — e ligadas ao *management* — que inclui formação em gestão a chefes de UET e a animadores de UET terciário e formação integrada em gestão e pessoal para quadros superiores (*management maitrise* I, II, e III, chefes de UET terciário, AMDEC-animadores, *audit qualité*, *audit* processo simplificado, entre outros).

Privilegiando uma formação de índole mais institucional, a Renault privilegia ainda, no dizer de um responsável da formação, uma formação facultativa, caso do 3.º ciclo de extensão educativa:

A formação institucional é aquela que obedece aos interesses em formação da empresa, satisfaz os objectivos e as necessidades da empresa e da generalidade dos trabalhadores no correcto e perfeito desempenho das suas tarefas e missões que lhes estão atribuídas. Podem e existem necessidades de formação que, não sendo prioritárias e/ou de interesse imediato para a empresa, o são para a generalidade dos seus trabalhadores. É o caso do «3.º ciclo de extensão educativa», o «francês», etc. Estamos então em presença da formação facultativa. E o que fazemos é estabelecer um plano de formação em horário pós-laboral.

Actualmente, com o clima de instabilidade e com a redução de efectivos, a empresa tem vindo a encetar, para além destas acções de formação básica/aperfeiçoamento, acções de formação que não se integram no plano de formação anual — são as acções de reconversão de trabalhadores:

Pronto, o que é que pode acontecer na situação que vivemos agora? Pode acontecer, sei lá, que um serralheiro mecânico se vai embora. Vamos então fazer um recrutamento interno, não vamos buscar ninguém ao exterior, porque, em termos de mão-de-obra directa, neste momento está o número de pessoas que temos que ter para conseguir fazer a conservação preventiva e a curativa e essas coisas todas... Então vamos fazer um recrutamento interno. Um soldador por pontos ou um montador era então seleccionado entre os candidatos que se viessem a inscrever e era então entregue à hierarquia, ia fazendo alguma formação no posto de trabalho, mas, logo que fosse oportuno, de acordo com este plano e este centro de formação técnica, iríamos entrar aqui assim nas «pneumáticas-iniciação», nas «pneumáticas-aperfeiçoamento», na «hidráulica» e essas coisas [entrevista a um responsável pela formação profissional da Renault-Setúbal].

Ao nível dos indicadores de formação, verifica-se que em 1994 foram dadas 50 363 horas de formação, o que resultou em 64 horas/formação por trabalhador, facto que, em termos de horas despendidas, veio a significar 4% sobre o total de horas trabalhadas. As acções mais significativas nesse ano disseram respeito à formação para chefes de UET (21 formandos), segurança *robots* ACMA (27 formandos), microinformática (185 formandos) e o 3.º ciclo de extensão educativa (28 trabalhadores). Do conjunto da formação ministrada resulta que 95% destas acções foram efectuadas (em 1994) internamente, quer seja em Setúbal ou Cacia (local onde existe, aliás, desde 1982 um centro de formação técnica que actualmente se integra nas estruturas da Renault), e apenas 5% se cingem ao exterior, nomeadamente a empresas como o Cifag (curso integrado de gestão, liderança), Soquímica (cromatografia de gases), Flins (*analyse moteur* — empresa francesa), AIP (gestão da conservação), Cegoc (método de gestão de *stocks*, curso integrado de gestão, prática de negociação da compra, gestão da fiscalidade da empresa, formação prática de compradores), Merlin (autómatos programáveis AP0 e AP1), CNPP (INISSI CS V 3 — empresa francesa) e BFE (encontro empresarial). Tal facto não é alheio à estratégia da própria Renault, que, se na área comportamental prefere recorrer ao exterior — apesar de primeiramente negociar/adaptar a formação às suas necessidades —, na área técnica envia os seus formadores para o exterior, permitindo posteriormente que as acções sejam fornecidas pela própria empresa.

Em termos de conclusão e de nota final sobre a formação profissional nas duas empresas da indústria automóvel sediadas na península de Setúbal, refira-se que, quer a Renault, quer a AutoEuropa, não efectuam avaliação da eficácia da formação. Pese embora façam uma avaliação da eficiência, não obtêm dados sobre as implicações da formação no saber-ser, saber-estar e saber-fazer dos trabalhadores:

Nunca houve, pelo menos na minha fase. Nunca houve uma avaliação! A não ser já mesmo nos cursos das máquinas Zeiss. Nesses foi feita uma avaliação de conhecimentos. Nas outras não. O que quer dizer que houve muita malta que se esteve marimbando. Eu creio que continua a não haver [entrevista a um trabalhador da AutoEuropa].

Deve haver o *follow-up*. Nós, nalgumas circunstâncias, fazemo-lo. Claro que, se é necessário um electricista, e se o electricista recebeu formação para isso, está a executar. Depois há-de aperfeiçoar-se com a experiência e com a prática. Agora o que é importante é em áreas comportamentais... E essa avaliação tem de ser feita [entrevista a um responsável da Renault].

[...] há uma outra coisa que também era objectivo do anterior responsável pelo serviço de formação e que eu quero ver se pratico mesmo, que era depois fazermos a avaliação da eficácia da formação [...] Uma coisa é fazermos aquele questionário para dizer que o monitor foi muito bom, que a parte dos cafés foi muito boa e que a documentação também foi muito boa, outra ainda é a eficácia, isto é, nós sabermos ao fim de um mês e meio ou dois meses se as pessoas estão a utilizar ou não estão a utilizar» [entrevista a um responsável pela formação profissional da Renault-Setúbal].

4.4. OS DIFERENTES PADRÕES DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS NAS DUAS EMPRESAS ESTUDADAS

Na *AutoEuropa* as políticas de gestão de recursos humanos, particularmente as relativas à selecção e formação, parecem estar a resultar. A juventude dos trabalhadores, sem qualquer experiência anterior de trabalho e de luta sindical, os valores induzidos ao longo da formação e as novas formas de comunicação entre o topo e base têm permitido a existência de um clima laboral baseado na cooperação e na negociação, numa unidade onde a organização sindical se mostra extremamente débil, «à japonesa».

Dos quase 4000 trabalhadores, apenas algumas dezenas são sindicalizados e, destes, a esmagadora maioria é-o no Sindicato dos Metalúrgicos do Sul. Embora existindo organização sindical, com vários delegados sindicais eleitos, alguns dos quais ascenderam nas últimas eleições à direcção do Sindicato dos Metalúrgicos, estes configuram-se como gerais sem exército. Inclusivamen-

te, num referendo efectuado após a assinatura do primeiro acordo estabelecido na empresa destinado a vigorar em 1995, uma larga maioria dos trabalhadores (78,9%) votou-o favoravelmente apesar da oposição sindical.

Este primeiro acordo foi negociado entre a administração e a comissão de trabalhadores, entidade que tem mantido uma relação privilegiada com a direcção da empresa, e nele foram acordadas fundamentalmente matérias de tipo tradicional, como as relacionadas com as compensações directa e indirecta. Inovadora é a cláusula garantindo a presença de dois membros da CT no grupo constituído para apresentar propostas de optimização da Formauto.

Mas a própria comissão de trabalhadores, que mostrava ser a estrutura que concitava uma maior adesão, parece encontrar-se neste momento enfraquecida, apesar de nas últimas eleições se ter enveredado por uma via de unidade entre todas as tendências político-sindicais. De facto, enquanto na primeira eleição, realizada em Maio de 1994, votaram 67,3% dos trabalhadores, que deram uma vitória concludente à então lista B, com 62,8% dos votos expressos e 8 mandatos, registando a lista A, afecta ao Sindicato dos Metalúrgicos, 31,0% dos votos e 3 mandatos, um ano depois, em Maio de 1995, só exerceram o seu direito de voto 49,0% dos trabalhadores, que, assim, elegeram a lista U, única lista concorrente.

Algumas razões estarão na origem destes resultados. Uma poderá ser a falta de competição eleitoral, que terá levado alguns potenciais eleitores à abstenção. Outra poderá consistir numa penalização do trabalho da CT anterior, por esta não ter conseguido resolver questões como a existência de salários inferiores aos que a empresa inicialmente havia prometido aquando do processo de recrutamento e as relacionadas com as carreiras.

A resistência na AutoEuropa parece assumir então formas individualizadas, em particular a rotação de pessoal. Segundo algumas fontes, esta será elevada, nomeadamente entre os grupos sócio-profissionais mais qualificados. Por outro lado, o absentismo é baixo, rondando os 3% — o que é um valor inferior ao da Renault, que se situa nos 5% —, sendo desenvolvidas medidas preventivas, como a exposição de metodologias de combate ao absentismo implementadas noutras fábricas.

Relativamente à *Renault*, esta apresenta uma estrutura organizativa dos trabalhadores perfeitamente consolidada. A taxa de sindicalização em 1993 era de 68%. As relações industriais têm-se pautado por períodos de cooperação pontuados por outros de conflito, como o ocorrido recentemente, aquando da adopção de mais um dos vários «planos sociais» que nos últimos anos têm conduzido à redução de efectivos.

Em Julho de 1992 foi assinado pela direcção da Renault Portuguesa e pela comissão central de trabalhadores um acordo sócio-laboral. Nele foram negociadas várias matérias, algumas das quais inovadoras em Portugal. Elas referem-se à implementação das técnicas da qualidade total, à organização

do trabalho, à formação, às carreiras profissionais, à duração do horário de trabalho, ao emprego, à gestão e evolução salariais, aos prémios e regalias sociais, às relações da administração com a comissão e as subcomissões de trabalhadores e aos acordos a estabelecer ao nível dos estabelecimentos.

Em 1995, a Renault decidiu fechar a fábrica de Setúbal, o que provocou um conflito grave com o Estado português e com os trabalhadores. As negociações prosseguiram durante alguns meses e fecharam com um acordo que permitiu evitar o encerramento da unidade. A fábrica vai ser cedida ao Estado por um preço de 1,1 milhões de contos e a Renault compromete-se a fornecer os componentes necessários à produção do *Clio*. Por outro lado, a Renault comprará, a um preço concorrencial, os carros produzidos pela fábrica, tendo em conta as necessidades de mercado, conforme vai ser estabelecido por um contrato de montagem. O mesmo contrato manter-se-á em vigor até Julho de 1998, enquanto a cadência de produção da fábrica se vai manter nas 110 unidades diárias.

Na carta de entendimento assinada entre o governo e os franceses lê-se ainda que, se a evolução subjacente dos níveis de produção tornar necessário um ajustamento do número de trabalhadores, a Renault garante que assumirá o custo dos planos sociais correspondentes até ao limite de 1 milhão de contos.

No quadro de cooperação entre o Estado português e a Renault, a construtora francesa contribuirá com uma quantia até cerca de 2 milhões de contos para a reestruturação da unidade produtiva de Setúbal.

Este acordo foi relativamente bem recebido pela CT, até porque dá alguns anos ao governo para eventualmente encontrar um construtor que queira ficar com a fábrica de Setúbal, o que reforçaria as hipóteses de esta se modernizar com vista à exportação.

Nas duas empresas estudadas, os sindicatos estão ainda distantes de uma nova realidade no domínio da organização do trabalho, que conhecem mal, as suas preocupações têm um carácter predominantemente defensivo (o emprego) e são secundarizados pelas empresas a nível de diálogo (Pires, 1996). Para o diálogo as empresas preferem as CTs, mas mesmo aqui, e apesar de um acordo tão alargado como o da Renault, a iniciativa é das administrações. As CTs não são chamadas a participar mais activamente, à parte questões laborais mais tradicionais ou no que diz respeito à formação, mas sempre de uma forma mais ou menos limitada. Mas também é certo que esse papel participativo não é por elas reivindicado. Os consensos que se estabelecem não significam uma partilha de poder por parte das administrações aos trabalhadores, com maior participação dos seus representantes. Os sindicatos, no que diz respeito às empresas estudadas, agem de algum modo ainda dentro dos princípios de uma certa continuidade da regulação da relação salarial fordista, conforme descrito por Boyer (1993).

Mas as alterações que atingem o sistema produtivo provocam também uma mudança nas funções tradicionais dos sindicatos (Durand, 1996), nomeada-

mente a representação do colectivo, categoria ou classe; a expressão das exigências, necessidades e interesses no conflito ou negociação — função de regulação social; participação através da negociação e conflito na melhoria das condições e vida quotidiana de trabalho e da sua organização; a solidariedade entre assalariados do colectivo para evitar a concorrência entre indivíduos.

A evolução da relação salarial caracteriza-se, segundo o autor, por uma mudança das políticas patronais, que têm como resultado o enfraquecimento sindical. Nessa mudança podemos destacar a nova estratégia das administrações, que as leva a abandonar as políticas de confronto (pelo menos aberto) às reivindicações salariais, desconcertando os sindicatos, que vêm uma das suas principais funções ser objecto de erosão. A isto poderemos acrescentar a mobilização dos assalariados em torno do projecto da empresa, da sua identidade e cultura, valorizando a participação (Linhart, 1996), que, conjuntamente com práticas de individualização das remunerações e carreiras (como se pretende fazer na AutoEuropa), levam ao estilhaar de solidariedades e de uma consciência operária mais tradicional.

Perante este cenário, o nosso inquérito na AutoEuropa procurou abordar também as atitudes e opiniões dos trabalhadores face ao sindicalismo. Vamos passar a apresentar alguns dos resultados que consideramos mais significativos.

Em primeiro lugar, importa ver qual a atitude dos entrevistados face aos sindicatos, e isto tendo em conta o baixo nível de sindicalização encontrado na amostra (quadro n.º 11).

[QUADRO N.º 11]

Situação sindical	Percentagem
É sindicalizado	9
Nunca foi sindicalizado	72
Já foi sindicalizado, mas deixou de ser	19

Constatamos que uma elevada percentagem, maioritária mesmo, destes trabalhadores nunca foi sindicalizada, o que é em parte explicado pela sua *juventude*. As justificações avançadas pelos indivíduos para este facto são o considerarem que os sindicatos não fazem uma eficaz defesa dos trabalhadores, que os seus interesses são defendidos mesmo não sendo sindicalizados, ou ainda que os sindicatos são afectos a partidos, ou mesmo por nunca terem sido contactados pelos delegados sindicais para se sindicalizarem.

Quanto aos que já foram sindicalizados e deixaram de o ser, apontam como razões para esse facto, em primeiro lugar, a mudança de emprego e, em seguida, o acharem que os sindicatos não defendem eficazmente os trabalhadores.

Esta opinião é, aliás, maioritária na nossa amostra (quadro n.º 12), considerando os trabalhadores que os sindicatos não fazem uma eficaz defesa dos trabalhadores ou que só o fazem de alguns trabalhadores. Os sindicatos aparecem, assim, bastante desacreditados aos olhos destes trabalhadores.

[QUADRO N.º 12]

Na sua opinião, actualmente os sindicatos:	Percentagem
Fazem uma defesa eficaz dos trabalhadores	20
Não fazem uma defesa eficaz dos trabalhadores	40
Fazem uma defesa eficaz só de alguns grupos de trabalhadores . . .	40

Segundo os nossos resultados, os sindicatos são ainda considerados demasiado agressivos, decretando greves sem necessidade, para 42% da amostra, não tomando em conta a opinião dos trabalhadores, ou fazendo-o poucas vezes (67%).

O afastamento da tradicional lógica de confronto e a adesão aos valores da concertação e da negociação são mostrados claramente no quadro n.º 13.

[QUADRO N.º 13]

Na sua opinião, qual é o melhor meio para se conseguir o que se reivindica?	Percentagem
O recurso à greve	3
A negociação	97

Para além disso, a maioria (73%) declara que participaria numa greve na empresa unicamente se achasse que os seus objectivos eram justos.

Perante os resultados já vistos, não é de estranhar que a predisposição para a sindicalização não seja muito favorável (quadro n.º 14).

[QUADRO N.º 14]

Pensa vir a aderir novamente/pela primeira vez a um sindicato?	Percentagem
Sim, é muito possível que venha novamente/pela primeira vez a sindicalizar-me . . .	26
Sim, mas é pouco provável que venha novamente/pela primeira vez a sindicalizar-me	28
Não é provável que venha novamente/pela primeira vez a sindicalizar-me	36
Nunca me sindicalizarei	10

Apenas 26% de indivíduos declaram que, provavelmente, irão sindicalizar-se¹⁵, o que, mesmo assim, mostra um potencial campo de recrutamento para os sindicatos, que se têm defrontado até agora com dificuldades de angariar membros.

As resistências à sindicalização aparecem relacionadas com a considerada excessiva dependência dos sindicatos dos partidos políticos¹⁶. A principal condição para os indivíduos virem a sindicalizar-se é exactamente os sindicatos serem totalmente independentes dos partidos políticos. Outro factor importante é o afastamento das direcções sindicais das suas bases, dos trabalhadores, uma vez que a segunda condição a ser satisfeita seria as direcções tomarem em conta a opinião dos trabalhadores.

O descontentamento com o movimento sindical é ainda expresso pela vontade de produzir mudanças, declarada por 75% da nossa amostra.

As mudanças a produzir encontram-se resumidas no quadro n.º 15.

[QUADRO N.º 15]

Que mudanças produziria no movimento sindical	Percentagem
Aumentava a ligação dos sindicatos aos trabalhadores	63
Diminuía os laços com os partidos políticos	56
Alterava as estratégias sindicais	16
Renovava os dirigentes sindicais	14
Fundia sindicatos/centrais sindicais	6
Mudava tudo nos sindicatos	3

Novamente a questão do afastamento dos sindicatos em relação aos trabalhadores aparece juntamente com a sua ligação aos partidos políticos. Para além disso, 31% destes trabalhadores consideram que a principal função de um delegado sindical é informar o sindicato sobre as opiniões dos trabalhadores, reforçando, assim, a importância que a ligação bases/sindicato assume para estes trabalhadores. Uma das questões-chave da urgência de transformação do modelo de organização sindical é, assim, a da *democracia*.

No que diz respeito à acção reivindicativa, podem apontar-se dois planos de acção, o da empresa, onde os entrevistados se dividem entre a preferência dada ao diálogo directo entre trabalhadores e direcção da empresa (49%) e o diálogo mediado pela comissão de trabalhadores e sindicatos, tendo esta última opção uma ligeira vantagem (51%). A estrutura organizativa que melhor defende os

¹⁵ Os resultados de Stoleroff e Casaca (1996), apesar de se basearem numa amostra diferente, apontam no mesmo sentido de uma alta percentagem de indivíduos que não pretendem sindicalizar-se.

¹⁶ A politização e partidarização do sindicalismo nacional é referida por autores como Stoleroff (1990), Lima e Oliveira (1990) e Lima (1993).

trabalhadores são as CT, segundo 61% dos inquiridos, sendo, assim, dada a preferência a uma acção centrada na empresa. Um estudo de Stoleroff e Casaca (1996) na mesma empresa refere que um terço dos trabalhadores da sua amostra¹⁷ achavam mesmo que os sindicatos eram dispensáveis, devendo a CT assumir o papel de principal órgão representativo dos trabalhadores.

No quadro n.º 16 mostramos a opinião sobre quais deveriam ser os objectivos prioritários da acção sindical.

[QUADRO N.º 16]

Objectivos prioritários da acção sindical	Percentagem
Melhorar o nível de vida dos trabalhadores	37
Combater a exploração e contribuir para a mudança da sociedade .	26
Lutar contra o abuso das chefias	8
Facultar novas oportunidades aos trabalhadores	6
Controlar as decisões mais relevantes da direcção das empresas . .	10
Participar em todas as instâncias de decisão	7
Criar solidariedade entre os trabalhadores	5

Se os principais objectivos da acção sindical indicados, a melhoria do nível de vida dos trabalhadores e o combater a exploração e contribuir para a mudança da sociedade, se inserem num tipo de reivindicações que se aproximam de uma concepção mais tradicional da acção sindical, já o controlar as decisões mais relevantes das empresas mostra uma clara reivindicação de maior participação sindical na vida da empresa, que não é prática usual dos sindicatos em Portugal.

Após estes resultados, que apontam de facto para uma posição crítica e afastamento do movimento sindical, achamos que vale a pena sublinhar um factor que, quanto a nós, em muito contribui, neste caso particular, para esta situação e que é a *juventude* dos trabalhadores. Os jovens assalariados, segundo Linhart (1996), são estimulados pelas novas condições de mobilização, o sentimento de serem tomados em conta como indivíduos, de entrarem num «desafio», de negociarem os seus próprios objectivos, de participarem com a hierarquia na avaliação da sua *performance*, o que corresponde a valores reais e a novas práticas em consonância com as tendências profundas que modelam as representações sociais, sendo assim, acrescentaríamos nós, menos permeáveis às tradicionais formas de mobilização colectiva (e em nome de um colectivo).

Por outro lado, da parte das organizações sindicais há que relançar a luta sindical, tendo em conta novos temas, como pôr em causa o taylorismo, o

¹⁷ Que contava apenas com trabalhadores da montagem final.

alargamento das funções e redefinição das tarefas, a autonomia, enfim, a participação na definição e organização do trabalho, procurar participar nas decisões da empresa¹⁸ e, finalmente, fazê-lo em diálogo com os trabalhadores, numa aproximação das organizações sindicais das suas bases.

5. DUAS FÁBRICAS, DUAS ORGANIZAÇÕES, DUAS CULTURAS? AUTOEUROPA E RENAULT EM ANÁLISE

5.1. CULTURAS ORGANIZACIONAIS E CONCEITOS

A península de Setúbal, com as suas características peculiares (sociais, económicas e até mesmo geográficas), foi a escolhida, embora em períodos de tempo diferentes, para palco de implantação de duas das mais importantes indústrias automóveis no nosso país. Estamos perante dois tipos de fábricas, com *timings*, objectivos, produção, recursos humanos, que diferem entre si. O estudo, avaliação, interpretação, das suas semelhanças e das suas diferenças tornaram-se, por isso, um factor extremamente estimulante para a realização desta pesquisa.

Constituem objectivos deste estudo analisar a possibilidade de criação/implantação de uma cultura *sui generis* na AutoEuropa ao mesmo tempo que verificar se ela existe na Renault e como transparece, como se processam e quais são os sistemas, mecanismos de interiorização de valores e símbolos que permitem distingui-las como duas organizações da indústria automóvel. Interessa-nos ainda observar a diversidade das realidades nacionais e locais, devido essencialmente à presença de gestores e mão-de-obra estrangeiros na AutoEuropa. Importa, por isso, ter em atenção todas estas redes nacionais e culturalmente diferenciadas na produção e definição de uma indústria automóvel, qual o seu grau de influências, quem domina e produz a cultura organizacional. Isto pode levar-nos a pensar num campo teórico bastante mais alargado, respeitante a toda uma teorização acerca do problema das culturas nacionais e das culturas de empresa, isto é, até que ponto é que as primeiras podem ou não influenciar o tipo e o modo de organização.

Esta temática não é de modo algum recente e a própria sociologia do trabalho se tem questionado ao longo do tempo se será a sociedade que se transforma em produto da empresa ou se o contrário (Sainsaulieu, 1987). Nem sempre será fácil responder a este tipo de questão, pois definir os próprios conceitos de cultura organizacional e cultura nacional é uma tarefa

¹⁸ O que, dado o habitual nível de antagonismo das relações industriais em Portugal, pode até parecer utópico. Sublinhe-se também que as tradições da contratação colectiva vão claramente contra os princípios da produção magra. É significativo que a União de Sindicatos de Setúbal acabe de denunciar a violação do contrato colectivo por parte da AE.

árdua e nem sempre conclusiva, como referem autores como P. Bernoux, N. Lemaître e R. Sainsaulieu.

Esta temática das culturas organizacionais tem feito parte dos estudos coordenados por autores como Sainsaulieu (1987), Hofstede (1991 e 1994), M. Crozier e P. Iribarne. Estes autores consideram o conceito *de cultura organizacional* complexo. Para podermos utilizá-lo deveremos ter em atenção o facto de ele conjugar vários factores, tais como a organização do trabalho, as motivações, o relacionamento dos trabalhadores, a comunicação, a tecnologia, entre outros. Isto poderá ser considerado a componente interna da cultura organizacional, mas não podemos alhear-nos da sua parte externa, isto é, dos aspectos exteriores à organização e que também podem influenciá-la (cultura, economia, história, contexto social do país onde está inserida). Segundo Sainsaulieu, «a empresa é um sistema social, económico e técnico e tem todas as características de uma sociedade humana, com a sua própria história, com os seus valores específicos centrados no trabalho e nas relações interpessoais e hierárquicas e a sua inserção numa sociedade global, ela mesma portadora de cultura» (Sainsaulieu, 1987). As organizações não podem, por isso, escapar, tanto do interior como do exterior, às influências culturais que nelas recaem. É um modo muito mais abrangente de analisar uma organização e que vai contra os teóricos (Taylor, Weber, Fayol) do início da primeira metade deste século, que ignoravam a envolvente externa em que as organizações se inseriam, preconizando um universal *one best way* de organização dos modelos de trabalho, elegendo a burocracia como o modelo de organização eficiente e racional (Hofstede, 1984).

5.2. A AUTOEUROPA E A RENAULT COMO LABORATÓRIOS SOCIAIS

Interessa-nos agora estudar as fábricas da AutoEuropa e da Renault, uma situada em Palmela e outra em Setúbal, enquanto laboratórios sociais, tecnológicos e organizacionais. Importa, assim, observá-las do ponto de vista da existência ou não de uma cultura organizacional própria, dos modos como ela se evidencia, quais as suas características principais e *sentir* o modo como os trabalhadores *vivem* a organização. Estamos na presença de duas fábricas, duas organizações, com percursos, estratégias, objectivos e destinos diferentes. É nosso objectivo observar como as culturas nacionais e internacionais as afectam.

5.3. A FÁBRICA DA RENAULT EM SETÚBAL

A Renault encontra-se instalada no nosso país desde o início dos anos 80. Não beneficiou, ao contrário da AutoEuropa, do facto de ser um *greenfield site*. As mudanças, reestruturações ao nível organizacional, tecnológico e dos

recursos humanos que tem sofrido desde a sua implantação — na altura considerada um dos maiores investimentos estrangeiros em Portugal, tal como o é hoje em dia a AutoEuropa —, têm sido feitas progressivamente, segundo as estratégias e as políticas que a Renault Francesa, da qual a fábrica de Setúbal, apesar de uma relativa autonomia, ainda depende. De facto, «a Renault foi uma das primeiras empresas europeias da indústria automóvel a investir em Portugal. Em 1979, entre o Estado português e a Régie Nacional des Usines Renault foi assinado um contrato para a instalação em Portugal de fábricas competitivas a nível europeu, quer em termos de montagem, quer em termos de produção de componentes.» (Moniz, 1996). A sua localização geográfica, perto tanto das redes viárias como dos caminhos de ferro e da zona portuária, foi um dos factores fundamentais para a sua implantação no nosso país.

Situada junto às praias do Sado, num dos pólos de maior desenvolvimento industrial, a fábrica de Setúbal constitui um dos três pólos da Renault Portuguesa: existem ainda a considerar a direcção central, em Chelas (que funciona como pólo centralizador), e a fábrica de Cacia e o seu centro de formação técnica (onde são programadas e realizadas acções de formação, em especial no domínio técnico). Se em Setúbal são montados os *Clio*, em Cacia são produzidos os motores para o *Twingo*. Estamos aqui perante uma estrutura física descentralizada, ao contrário do que sucede na AutoEuropa.

A fábrica de Setúbal contava em 1993 com cerca de 800 trabalhadores, que apresentavam, como já foi referido, uma média de idades elevada, um baixo nível de qualificações literárias e relativamente fracas qualificações profissionais, comparativamente com a AE. São todos de nacionalidade portuguesa, com excepção do director da fábrica e de dois quadros superiores (de nacionalidade francesa — para ligação à casa-mãe). Estamos na presença de uma homogeneidade cultural, apesar de eventuais diferenciações ao nível das «assimetrias regionais entre Setúbal e Cacia, na medida em que os trabalhadores demonstram ter necessidades diferentes. Se dissermos que em Aveiro estamos perante um proletariado agrícola de trabalhadores fabris, em Setúbal estamos na presença de trabalhadores que vivem essencialmente do seu trabalho na fábrica» (entrevista a um responsável da formação profissional). A heterogeneidade entre as fábricas pode ser ainda observada devido «às capacidades de mobilização e reivindicação entre elas. Por exemplo, a redução do horário de trabalho foi conseguida por 'Cacia'. Apesar de ser uma fábrica muito menos permeável a estes movimentos, quando decide fazê-los, tem uma maior capacidade de luta. Eu penso que isso se deve em parte a uma maior ligação ao meio rural, em que, pelo facto de um trabalhador sair mais tarde, já lhe faz diferença para 'tratar da sua agricultura'» (entrevista a um elemento da direcção de pessoal da fábrica de Setúbal).

Estamos perante casos de diferenças mais regionais do que nacionais. Estas existem, mas sob outras formas:

Existem diferenças, claro! Mas entre as fábricas do grupo. Em França, onde estive, numa das fábricas, notei, por exemplo, que existiam dificuldades de comunicação, dificuldades no conhecimento dos próprios planos de trabalho. É claro que a maior parte das vezes a empresa tenta solucionar alguns dos problemas que se lhe deparam. Estou a lembrar-me, por exemplo, da construção de uma igreja, para práticas religiosas, dentro da área da fábrica para os muçulmanos e do planeamento e execução de acções de formação para os imigrantes, que, por vezes, também trazem alguns problemas, nomeadamente os linguísticos» [entrevista a um elemento da direcção da fábrica de Setúbal].

5.3.1. Uma cultura revitalizada

A Renault tem procurado, ao longo do tempo, organizar uma cultura organizacional própria, tendo para isso criado estratégias de enquadramento para os seus trabalhadores. Devido ao facto de estes, na sua maioria, já transportarem valores e comportamentos de outras culturas organizacionais (não podemos esquecer que estamos na presença de trabalhadores com uma média de idades elevada, alguns detentores de percursos profissionais bastante alargados e diferenciados), o esforço para os integrar numa cultura única foi maior. Para isso em muito contribuiu o projecto *Simtonia*, iniciado em 1993 em Setúbal. Foi criado pela necessidade de envolver todos e cada um em torno do mesmo projecto para associar todos os esforços no sentido da satisfação total do cliente. «Procura implicar todos os trabalhadores no sentido da qualidade total — realizando um produto de qualidade a custos competitivos, entregá-lo no prazo certo, criando as condições de realização pessoal e profissional dos que trabalham na fábrica, desenvolvendo a organização que assegure de forma permanente os resultados, que serão uma consequência natural de um processo conhecido e dominado» (in *Simtonia* — documento fornecido pela direcção da fábrica). Deste documento constam ainda aspectos tais como: o porquê e para quê do projecto de fábrica, os objectivos globais, os eixos de progresso, a organização, pilotagem e sistema de animação, o conjunto de valores e o contributo que cada um dos trabalhadores poderá dar para a organização. O projecto procura dar a hipótese de o trabalhador conhecer melhor a fábrica e participar na concretização dos seus objectivos (objectivos gerais, eixos de progresso, etc.). O conjunto de valores é fundamental para a integração não só dos novos trabalhadores, como também para servir de linha de orientação para os restantes. Procura transmitir valores como a *participação* (nomeadamente do dia a dia da UET, criando iniciativas e fazendo sugestões e participando no trabalho em grupo,

tendo uma intervenção activa na vida da fábrica e sendo responsável pelo trabalho realizado), o *respeito pelo cliente* (respeitando os compromissos, os contratos estabelecidos), o *rigor* (no cumprimento das normas, procedimentos, métodos operatórios ou de segurança, no respeito pelos prazos, pelo fazer bem à primeira), a *reactividade* (capacidade de reagir rapidamente aos problemas, resolvendo-os da melhor maneira e nos melhores prazos). Estes aspectos, conjuntamente com um forte apelo à participação, quer seja através do sistema de sugestões (aberto a todos os trabalhadores para sugerirem novas formas de melhorar o trabalho e a produção), quer seja através de actividades extralaborais (actividades desportivas, reuniões informais, etc.) procuram fomentar o sentimento de pertença e de interiorização de valores necessários à manutenção e revitalização desta cultura organizacional. O sistema de sugestões tem tido uma grande resposta por parte dos trabalhadores desde 1991, ano em que se iniciou. O que acontece é que «não temos capacidade de resposta para todas elas [as sugestões], e isto depois é difícil de explicar às pessoas, porque elas são mobilizadas, mas também são muito exigentes, exigindo as respostas e mostrando-se insatisfeitas se elas não surgirem. Às vezes os trabalhadores preocupam-se mais com a não aplicação das suas sugestões do que com os pontos [recompensas materiais]» (entrevista a um elemento da direcção de pessoal da fábrica de Setúbal).

As redes de informação são também muito importantes para o estabelecimento de sentimentos de integração e de pertença entre todos. Se é um facto que a informação, de um modo geral, «é feita através da linha hierárquica» (entrevista realizada a um engenheiro de produção da fábrica de Setúbal), também chega através de *placards*, comunicações internas, pelo jornal (*Setúbal em Linha* — de carácter mensal e só com informações sobre a fábrica de Setúbal) e pela revista (*Renault Informação* — com carácter de empresa). Estes últimos são concretizados com a colaboração de todos, constituindo por isso um elemento integrador de uma cultura organizacional.

Podemos ainda acrescentar que a fábrica de Cacia passou por um processo semelhante ao de Setúbal, com o seu projecto *Simtonia*. Em 1989, depois de uma avaliação por parte da direcção da fábrica de Cacia, «devido à necessidade de reflectir em torno da integração de diferentes experiências e dos objectivos definidos pelo grupo Renault, diversas reuniões tiveram lugar, envolvendo todos os grupos de chefia da fábrica, tendo nascido, em meados de 1991, o projecto de fábrica EFICacia» (Moniz, 1996).

Tinha como principais objectivos a satisfação do cliente, o progresso permanente, o envolvimento pessoal. «Os valores que se procuravam difundir centravam-se no desenvolvimento das capacidades e aptidões dos recursos humanos, tais como: a participação, a polivalência, a melhoria da comunicação, na qual o papel humano seria imprescindível, o empenho e o sentido de responsabilidade» (Moniz, 1996). Dois anos mais tarde surgiria o *Simtonia*, que apresenta algumas semelhanças, nomeadamente no incentivo à participação e ao trabalho em conjunto, que serve como *carta de valores* para

todos os trabalhadores de Setúbal. Por isso, «trabalhar melhor em conjunto é dar a nós próprios os meios para atingir as nossas ambições; a ligação dos homens e das mulheres à empresa é uma das grandes riquezas da Renault. Em parte o sucesso está nas nossas mãos» (in *Simtonia* — documento fornecido pela empresa).

5.4. A AUTOEUROPA EM PALMELA

Segundo João Ferrão, a instalação da Ford/VW no nosso país tem uma amplitude e um significado muito importante não só porque incentivou uma reestruturação da indústria automóvel, como levou ao aparecimento de um novo segmento no mercado automóvel, isto é, os MPV. Esta *joint-venture* entre estes dois grandes construtores, que constitui o maior investimento estrangeiro feito em Portugal, bem como o maior investimento mundial feito na indústria automóvel, trouxe consigo toda uma complexa estrutura que passa pelo sistema produtivo, pelo sistema de emprego, pelos fornecedores, pela formação profissional e, claro está, *pelas próprias relações pessoais*, entre tantos outros aspectos (Ferrão, 1995).

De projecto à realidade, a AutoEuropa, em Portugal, iniciou o seu ciclo de vida em Fevereiro de 1992, com a realização da *1.ª Management Workshop*, realizada em Palmela. Reuniram-se em Portugal, pela primeira vez, os gestores da Ford e da VW escolhidos para planearem, delinearem, a estrutura da empresa, bem como os seus objectivos. Foi a partir desse seminário que se concretizou a contratação dos primeiros 24 trabalhadores (como formadores) da AE. «O grupo-alvo, que eles (gestores) estavam à procura eram os emigrantes portugueses na Alemanha que lá tivessem estudado, que já tivessem experiência na indústria automóvel e que falassem português, inglês e alemão» (entrevista a um responsável pela formação profissional da AE). Cada gestor presente no seminário propôs os seus objectivos e tentou definir as estruturas dentro da AutoEuropa, tendo trabalhado essencialmente sobre a liderança e sobre a necessidade do trabalho em equipa. Estava, assim, lançada a «primeira pedra da AutoEuropa» (entrevista a um especialista da AutoEuropa).

5.5. A CARTA DE VALORES E MISSÃO

A carta de valores, princípios e missão é um dos indícios mais importantes de uma cultura organizacional em construção. Esta foi criada precisamente como resposta à necessidade de orientar as estratégias de cada um face à empresa. «A Ford e a VW foram dando contributos individuais para os objectivos, para os valores básicos, e aí surgiu o rascunho da carta, feito em alemão» (entrevista a um responsável pela formação profissional da AE). Desde aí passou por várias reestruturações, feitas já ao nível dos grupos de trabalhadores constituídos para a sua *homologação*. A *missão* apresenta a AE como uma

empresa portuguesa de produção automóvel onde todos se assumem como parceiros responsáveis. Todos desenvolvem e produzem produtos e serviços da mais alta qualidade para satisfazer os clientes (internos e externos), garantindo à empresa o sucesso a longo prazo. Tentam ser os melhores, fazendo para isso uma auto-avaliação, tendo em conta a optimização dos produtos e processos. Os *valores* predominantes baseiam-se na procura da qualidade, no considerar os empregados como a chave do sucesso, na procura dos mais altos níveis de produtividade, no contribuir para o desenvolvimento económico da região, respeitando as tradições culturais e a protecção do ambiente, no considerar e respeitar os fornecedores como parte integrante do projecto e na procura da inovação e segurança do produto para a total satisfação do cliente. A concluir a carta, surgem ainda os *princípios* que se baseiam no fazer bem à primeira, na confiança e na honestidade de uns para com os outros, no apoio e incentivos mútuos, na aprendizagem com todos, no cumprimento da entrega dos produtos atempadamente, no agir como *embaixadores* da empresa e na procura incessante dos melhoramentos e no desenvolvimento. Esta carta de valores e princípios está espalhada por toda a fábrica e é apresentada desde o início da formação no bloco do *common core*. Observemos a importância dada à existência e à difusão deste exemplo modelador de atitudes, de acordo com os resultados dos nossos questionários.

Importância dada à carta de valores e missão

[QUADRO N.º 17]

Objectivos prioritários da acção sindical	Sim	Não
A carta de valores e missão é um instrumento indispensável para que todos dirijam os seus esforços na mesma direcção	89,7	10,3
A carta de valores e missão é um entre outros instrumentos necessários à vida da empresa	88,5	11,5
A carta de valores e missão dirige os nossos comportamentos e atitudes face aos outros e face à empresa	67,5	32,5
A carta de valores é determinante para a nossa integração na AE	66,2	33,8
A carta de valores e missão não tem qualquer influência no comportamento que desenvolvemos face à AE	25,3	74,7
A carta de valores influencia o comportamento das chefias	55,8	44,2

5.6. A AE COMO CULTURA ORGANIZACIONAL?

A AutoEuropa caracteriza-se por ser uma fábrica com um efectivo de cerca de 4000 trabalhadores, dos quais cerca de 150 são estrangeiros. Aqui reside, provavelmente, uma das grandes diferenças relativamente à Renault.

Enquanto esta apresenta uma população bastante homogênea culturalmente, na AE estamos perante uma organização muito heterogênea, pois inclui trabalhadores nacionais e estrangeiros (nomeadamente alemães, belgas, brasileiros, entre outros). Será que a presença destes poderá constituir um obstáculo à criação de uma cultura organizacional própria da AE devido à influência dos modos de vida e de experiências profissionais diferentes dos nacionais? Será que podemos falar já da existência de uma cultura AE?

Em entrevistas realizadas há cerca de um ano as opiniões eram ainda um pouco vagas. Apesar de os trabalhadores sentirem a necessidade premente de criarem uma cultura própria, sentiam dificuldades em concretizá-la. «Isso vai ser possível dentro de pouco tempo: quando os MPV estiverem para aí a circular», ou «vai ser mais fácil sermos uma organização quando os estrangeiros deixarem a AE e ficarmos nós, os portugueses» (entrevistas a trabalhadores da AE). A necessidade de encontrarem um elemento de unidade (o veículo) e o facto de os estrangeiros saírem a curto prazo podem constituir elementos para fomentar a pertença à organização. Se tivermos agora em consideração as respostas ao questionário realizado em Maio de 1996, podemos observar algumas diferenças, a que não serão alheios os factos de, entretanto, o MPV já estar no mercado internacional e até mesmo a circular nas nossas estradas e de o número de estrangeiros ter sido também, devido a estratégias previamente delineadas, reduzido desde essa altura. Podemos, assim, afirmar que, apesar de ainda não ser muito clara a posição dos trabalhadores, cerca de 58% afirmam já podermos falar da existência de uma cultura AE, o que demonstra que, apesar de se caminhar para uma cultura única, ainda falta percorrer à AE um longo caminho. Apesar de o número não ser ainda muito representativo e conclusivo, pensamos que o termo mais correcto para a denominarmos será o de *cultura em construção ou em desenvolvimento*. Apresentamos em seguida os quadros referentes às três variáveis mais significativas: idade, qualificações e antiguidade na fábrica da população inquirida relativamente à existência de uma cultura própria.

Existência de uma cultura AE segundo a idade
(em percentagem)

[QUADRO N.º 18]

Grupo etário	Cultura organizacional	Não cultura organizacional	Total
Até 20	2,7	1,4	4,1
21-25	28,8	21,9	50,7
26-30	17,8	8,2	26
31-35	2,7	8,3	11
36-40	4,1	2,7	6,8
+ 45	1,4	—	1,4
<i>Total</i>	57,5	42,5	100

Existência de uma cultura própria segundo a antiguidade na AE
(em percentagem)

[QUADRO N.º 19]

Antiguidade	Cultura organizacional	Não cultura organizacional	Total
+ 3 anos	2,7	6,9	9,6
1 a 3 anos	23,3	27,4	50,7
- 1 ano	31,5	8,2	39,7
<i>Total</i>	57,5	42,5	100

Existência de uma cultura AE segundo a qualificação
(em percentagem)

[QUADRO N.º 20]

Qualificação	Cultura organizacional	Não cultura organizacional	Total
Quadro médio.	1,5	1,3	2,8
Supervisor.	2,9	1,3	4,2
Especialista.	4,2	2,7	6,9
Técnico III	4,3	15,1	19,4
Técnico II	7,0	8,3	15,3
Técnico I	37,6	13,8	51,4
<i>Total</i>	57,5	42,5	100

Como podemos observar, o grupo de trabalhadores que acredita na existência de uma cultura organizacional própria da AE é composto essencialmente por indivíduos mais jovens, que entraram para a empresa há menos de um ano e que são técnicos de formação I, isto é, que se encontram na base da pirâmide. As características deste grupo remetem-nos para a própria política e estratégias seguidas por esta organização no recrutamento e na selecção de jovens, pois estes apresentam-se sem vícios organizacionais anteriores e são mais permeáveis à integração e à inculcação de valores, estando mais dispostos a *vestirem a camisola da empresa*. Contudo, a par dos benefícios da sua inserção, tal como a vontade de aprender e o seu dinamismo, os jovens, por vezes, podem trazer algumas desvantagens, como a sua rebeldia, a dificuldade em cumprirem horários e o não estarem disponíveis para o trabalho ao fim-de-semana. Todavia, podemos estar na presença de uma massa potencial de jovens trabalhadores que já vêem a AE como um organização com cultura própria e da qual se sentem membros.

Tendo descrito a missão, valores e princípios referentes à AE, não deixa de ser interessante apresentar os resultados obtidos no questionário face às

principais características (segundo a ordem de preferências) que os trabalhadores identificaram como fazendo parte integrante da cultura organizacional (para aqueles que consideram que ela já existe ou está em construção).

Principais características que identificam a cultura AE
(em percentagem)

[QUADRO N.º 21]

Valores	1. ^a preferência	2. ^a preferência	3. ^a preferência
Trabalho em equipa	31	3,7	10,3
Participação	—	7,1	—
Fazer bem à primeira	7,1	3,4	2,6
Produção	4,8	3,4	5,1
Qualidade	4,8	3,5	2,6
Melhoramento contínuo	7,1	2,4	12,8
Comunicação	7,1	14,3	2,6
Segurança	—	8,1	—
Organização do trabalho	4,8	7,5	7,7
Responsabilidade	4,8	7,1	5,1
Camaradagem	11,9	9,5	30,8
Iniciativa	2,4	4,8	5,1
Formação	2,4	2,4	2,6
Trabalhar para o mesmo objectivo	2,4	16,7	7,7
Valorização	4,8	—	2,6
Inovação	2,4	—	—
Outros	1,7	5,8	2,4
<i>Total</i>	100	100	100

Podemos aqui distinguir duas grandes ordens de preferências: as de carácter mais *técnico* (o trabalhar para o mesmo objectivo, o melhoramento contínuo, a produção, o fazer bem à primeira) e as direccionadas para *as sociabilidades* (o trabalho em equipa/espírito de equipa, a camaradagem e a comunicação). Tendencialmente, isto pode levar-nos a pensar que os trabalhadores já absorveram determinados comportamentos e atitudes face à organização, na medida que muitos dos factores referenciados fazem parte integrante da carta de valores e princípios.

Quanto ao motivos que levam os indivíduos a pensar que ainda não existe uma cultura AE, eles são essencialmente quatro: (a) as chefias que dificultam o processo de unificação; (b) as diferentes culturas nacionais; (c) as diferentes culturas organizacionais (a influência da Ford e da VW); (d) essencialmente pelo facto de a empresa ser ainda muito jovem e estar a «dar os primeiros passos, não tendo por isso todas as estratégias e objectivos completamente delineados» (entrevista a um trabalhador da AE).

5.7. CULTURAS NACIONAIS E/OU ORGANIZACIONAIS?

O grande desafio da AutoEuropa passa precisamente por criar uma cultura organizacional própria, tendo em consideração a especificidade nacional. Passa por criar uma «quarta cultura». Porquê? É simples: a primeira provém da Ford, a segunda da VW e a terceira é proveniente da cultura nacional onde o projecto de insere. Sendo assim, torna-se necessário realizar um modelo cultural que seja uma mistura de todas elas, mas que tenha simultaneamente características próprias. É preciso ter em atenção o facto de estarmos perante uma organização com trabalhadores orientados por dirigentes de duas fábricas com políticas e estratégias diferentes. Constitui, por isso, um grande laboratório social onde interagem trabalhadores nacionais e estrangeiros, provenientes de países tão diferentes como a Alemanha, França, Inglaterra, Espanha, Brasil, EUA, entre outros, que ocupam, de um modo geral, cargos nos níveis hierárquicos superiores.

Ao analisarmos o quadro abaixo, verificamos que os trabalhadores da AutoEuropa atingiram aqui valores semelhantes (54,1%) aos 58% referentes àqueles que acreditam na existência de uma cultura AE (cf. quadro n.º 19). Contudo, não deixa de ser interessante destacarmos o facto de verem também a cultura AE como ainda Ford/VW. O valor de 31,1% poderá querer mostrar-nos o número de trabalhadores que ainda não têm consciência de uma cultura AE e que ainda se sentem indecisos quanto à prevalência das estratégias da Ford sobre a VW (ou vice-versa) na própria definição de políticas.

A cultura actual/futura da AE

[QUADRO N.º 22]

Características da cultura	Percentagem
Como uma cultura com características próprias	54,1
Como uma cultura predominantemente Ford	9,4
Como uma cultura predominantemente VW	5,4
Como uma cultura Ford/VW	31,1
<i>Total</i>	100

Apesar de o seu número estar a diminuir consideravelmente, os estrangeiros continuam a fazer parte do dia a dia da fábrica. Se no início as suas relações com os colegas portugueses eram tendencialmente conflituosas, hoje predomina uma coabitação quase pacífica. Se nos reportarmos a entrevistas realizadas no início deste projecto, percebemos que existia um clima de insatisfação mais generalizado entre nacionais e estrangeiros, em especial porque estes últimos

ocupavam posições de chefia. «Por mais que lhes tentemos explicar que em Portugal não é assim, que isto (unicidade sindical) não acontece em empresa nenhuma, que não é essa a nossa cultura, que cada um tem direito à sua autonomia e à sua independência, eles dizem que querem fazer da AutoEuropa um exemplo para o sector, um exemplo para o país, querem-nos impingir uma cultura que não é a portuguesa, nem a prática portuguesa» (entrevista a um trabalhador da AE). Os trabalhadores, nesta altura, notavam bem as diferenças culturais existentes entre aquilo que se pretendia instalar e a realidade portuguesa, nomeadamente no que diz respeito a questões relacionadas com o volume de trabalho, os horários, a rotatividade dos turnos, entre outras. Por exemplo, «os engenheiros vão ser chefes de equipa, e vão andar a esvoaçar por ali e nem sequer têm uma secretária para se sentarem, o que vai contra a tradição dos engenheiros portugueses [...] e contra a tradição da escola japonesa, que eles estudaram e tentam aplicar em Portugal, e tentaram impingir-nos essa lavagem ao cérebro durante meses, só que depois da lavagem a gente começou a ligar à realidade e aquilo não bate certo» (entrevista a um trabalhador da AE). Ou ainda «o que eu penso é que vamos ter problemas muito grandes nos próximos tempos, com eles [os estrangeiros] a adaptarem-se à nossa cultura. Dois anos sensivelmente passados, muitas destas dificuldades de *entendimentos e desencontros* foram-se diluindo. Para isso em muito contribuiu a formação, nomeadamente a realizada no exterior, em fábricas do México, Bélgica, Espanha e Reino Unido, onde os portugueses puderam observar diferentes modos de trabalhar e ao mesmo tempo compreender os comportamentos, as tradições e as atitudes dos não nacionais.

Existência de conflito entre trabalhadores portugueses e estrangeiros

[QUADRO N.º 23]

	Sim	Não
Entre trabalhadores portugueses e estrangeiros.	28,4	71,6
Entre trabalhadores portugueses	43,2	56,8
Entre trabalhadores estrangeiros	28,8	71,2

Conflitos mais frequentes

[QUADRO N.º 24]

	Porcentagem
Entre portugueses e estrangeiros.	22,4
Entre portugueses	67,2
Entre estrangeiros	10,4

Como podemos verificar através destes dois quadros complementares, a relação dos portugueses com os estrangeiros tem melhorado substancialmente, estando o conflito mais generalizado entre os próprios portugueses. Quando aquele é declarado, em 45,3% dos casos ele resolve-se com uma simples conversa com o colega em questão. Em 30,2% resolve-se com a intervenção do chefe superior hierárquico mais próximo e só em 11,3% das vezes se soluciona com a intervenção de outras chefias superiores. Assim, para cerca de 88,3% dos portugueses, a presença dos estrangeiros pode hoje em dia ser considerada benéfica, apesar de terem consciência de que, apesar de tudo, são pessoas diferentes.

Para 58,8% dos trabalhadores, os estrangeiros são diferentes dos portugueses e essas diferenças reflectem-se essencialmente sobre cinco aspectos:

Principais diferenças entre os portugueses e os estrangeiros

[QUADRO N.º 25]

Diferenças	Porcentagem
Salariais	38,8
Experiência profissional	11,2
Regalias sociais	22,5
Conhecimentos técnicos	10
Culturais	17,5
<i>Total</i>	100

Como podemos observar, prevalecem como indicadores diferenciadores os salários e as regalias sociais em detrimento das diferenças culturais, como à partida poderíamos pressupor. Tudo isto vai de acordo com a tendência para o esbatimento, com o decorrer do tempo, das assimetrias culturais entre trabalhadores portugueses e estrangeiros. O fosso estabelecido devido às melhores condições financeiras, provavelmente, só será extinto quando os não nacionais deixarem definitivamente Portugal.

5.8. A NECESSIDADE PERMANENTE DE FOMENTAR A INTEGRAÇÃO

A integração dos trabalhadores na cultura desta empresa necessita de ser incentivada para que todos se sintam como fazendo parte integrante dela. Antes de terminarmos, gostaríamos de fazer referência a três modelos integradores: a formação, a comunicação e a participação em actividades extralaborais.

A *formação comportamental* é fundamental para fomentar o espírito de pertença nos trabalhadores, em especial quando são admitidos; daí a gestão de recursos humanos dar muita importância ao módulo inicial, denominado *common core*. Talvez por isso cerca de 61% dos trabalhadores inquiridos tenham achado que este tipo de formação foi muito importante para a sua integração na AE e cerca de 55% tenham concluído que o *common core* foi muito importante para a compreensão da própria fábrica, para a compreensão dos valores e atitudes, para *moldar e integrar*. É aquilo a que Stoleroff e Casaca chamam «ressocialização, na sequência da selecção para a indução. A indução operacionaliza-se neste mecanismo de formação normativa, cultural e comportamental, que se destina a formar valores e a plasmar atitudes de forte identificação com a empresa, assim como a gerar uma forte predisposição para a produção. Contudo, a fase de indução corresponde apenas a uma parte de um processo acumulativo de experiências, que terá, no seu todo, um contributo apreciável no processo de formação e consolidação das relações laborais na empresa» (Stoleroff e Casaca, 1996). A formação inicial e até mesmo a contínua ou de reconversão poderão ser utilizadas para uma permanente socialização de todos, independentemente da idade, nível de qualificações e funções. Os responsáveis da formação profissional têm consciência disso e, por isso, no início deste ano fizeram uma alteração ao plano de formação, para que estivesse de acordo não só com as necessidades dos próprios trabalhadores, mas também segundo as estratégias da própria fábrica.

A AutoEuropa tem apostado também ainda num *sistema de informação* para todos, e na difusão fácil da informação, tentando eliminar possíveis barreiras (existência de poucos níveis hierárquicos, por exemplo) para a informação fluir melhor. Talvez por isso cerca de 73% da população inquirida não se aperceba da existência de obstáculos à informação. Os outros 27% repartem a existência de barreiras pela falta de organização da fábrica, pelo peso das chefias e da estrutura hierárquica.

A AE possui vários meios de comunicação, onde todos podem participar, dando sugestões ou fazendo críticas. Existe o *Jornal da AE*, de carácter mensal, o mais lido pela população em estudo, o *Flash*, com notícias semanais breves, que se encontra espalhado por toda a fábrica em suportes próprios, os painéis de informação, os jornais de parede e os comunicados. Pretende, dentro em breve, arrancar com um circuito interno de televisão. Uma das suas mais interessantes formas de incentivar a participação, de promover o convívio, foi a criação dos *meeting rooms*, salas para todas as equipas poderem conversar, fazer a refeição e utilizar como um espaço seu, fomentando o espírito de pertença e o valor dado à equipa.

Têm sido fomentadas algumas *actividades extralaborais*, tais como *rallys papers*, jantares, as tentativas de envolvimento da família dos trabalhadores, a criação de um clube *motard* para que os trabalhadores possam

conhecer-se melhor e para dinamizarem as relações de pertença. Contudo, só cerca de 16,3% dos trabalhadores aderem a este tipo de iniciativas. Os outros relegam para segundo plano este tipo de actividades, mas pensam que um dia poderão vir a desenvolvê-las. Gostariam essencialmente de poder desenvolver actividades recreativas, nomeadamente jantares, excursões, convívios informais, passeios, etc. A criação do clube AE, prevista pela própria administração e um dos aspectos mais referidos durante a fase das entrevistas, foi relegada para a quarta posição. Tendencialmente, os indivíduos estão dispostos a fomentarem o espírito de união entre todos, mas fora das instalações da fábrica.

Acções que deveriam ser realizadas para fomentar o espírito de pertença

[QUADRO N.º 26]

Actividades	Percentagem
Actividades desportivas.	28,9
Actividades culturais.	8,7
Criação do clube AE	13,1
Actividades recreativas	33,3
Outras	16
<i>Total</i>	100

Para concluir, resta ainda dizer que a AutoEuropa, ao inculcar todos estes valores, atitudes e comportamentos nos seus trabalhadores, tenta a sua afirmação como cultura organizacional. O tratamento igualitário de todos os trabalhadores, bem como o uso de equipamento para todos, têm-se constituído como elementos integradores e facilitadores. O empenhamento de todos, conjuntamente com o aumento da produção de veículos por dia, leva a fábrica de Palmela a estar no caminho da excelência proposto. Quando surgem diferenças culturais ou desentendimentos, estes tentam ser ultrapassados, recorrendo para isso ao código de conduta, que incentiva todos a considerarem-se *auto-europeus*, cumpridores, positivos, previdentes, cuidadosos, respeitadores, responsáveis e conscientes. O próprio termo *auto-europeu* pretende já ser um traço característico e neutro para que cada um possa identificar-se, apesar das diferenças com a organização. Existem, inclusivamente, já traços que permitirão, num futuro próximo, à AE ter uma cultura forte e vincada: a importância dada ao trabalho em equipa, a polivalência, o melhoramento contínuo, o empenhamento no trabalho, a segurança, a responsa-

bilidade, o dinamismo, a missão e os princípios comuns, o fazer bem à primeira, a oportunidade de implementar novos métodos de trabalho.

6. CONCLUSÕES

A análise anterior evidencia que as estruturas e conjunturas económicas e políticas influenciam e são influenciadas pelos sistemas de relações industriais. No plano mais global da sociedade portuguesa, as estratégias e comportamentos dos actores sociais revelam mudanças significativas nos últimos anos quanto a variáveis como a negociação colectiva, os compromissos políticos e sociais, a individualização das relações salariais e a descentralização das relações industriais (cf. Lima, 1993 e 1995).

Os problemas do emprego, da flexibilidade, da polivalência, da reconversão industrial, da reestruturação tecnológica e organizacional, são crescentemente agendados nas relações Estado-empresários-sindicatos. A globalização económica e cultural traduz-se numa crise e em mudanças profundas nas sociedades industriais e na emergência de sociedades neo e pós-industriais. E, se é verdade que cada modelo nacional de relações industriais é específico, uma convergência, ainda que limitada, faz o seu curso em função de transformações políticas, económicas e culturais relevantes.

Na *indústria automóvel*, o modelo de produção magra, depois de ser considerado por alguns autores, nomeadamente Womack, o sistema ideal para os finais do século xx, demonstra hoje, a nosso ver, um carácter complexo e controverso, que remete para especificidades nacionais, regionais e locais, que não podem ser escamoteadas.

A crise dos modelos tradicionais (taylorismo e fordismo) conduz as empresas a ensaiarem novos sistemas produtivos, baseados na participação, no compromisso, no envolvimento e em transacções recíprocas entre empresários e trabalhadores.

Os exemplos da Renault e da AutoEuropa demonstram-no claramente, designadamente quanto à *hibridação* dos modelos e às culturas organizacionais. Importa, no entanto, estar atento às divergências entre os princípios oficiais, que, no caso da AE, a aproximam claramente do modelo toyotista, e a realidade efectiva.

A Renault aproxima-se mais de um fordismo em mutação e a AutoEuropa de um modelo toyotista (*lean production*), mais moderno e participado, implantado de raiz.

Origens e itinerários diferentes, quer patronais, quer sindicais, em cada um dos estabelecimentos explicam estas variações. As possibilidades de acção sindical, os diversos tipos de sindicalismo, as actuações das comissões de

trabalhadores e os novos modos de gestão de recursos humanos têm efeitos relevantes no modo de concretização específica da participação dos trabalhadores.

Além disso, se há constrangimentos comuns a todos os construtores, há também crises particulares de certas empresas e, simultaneamente, mudanças importantes no contexto dos mercados, dos consumidores, das tecnologias e da organização do trabalho. Os resultados apurados vão no mesmo sentido dos encontrados nas obras do GERPISA, ou seja, as trajectórias das empresas ora *convergem*, ora se *cruzam*, ora *divergem*, em função de percursos políticos, económicos e culturais, que devem ser estudados na realidade concreta.

Outra variável relevante liga-se com o papel do Estado (basta referir os processos de negociação das implantações das duas empresas e dos seus fornecedores) e da CEE (de que são ilustrações os processos de criação da moeda única e as directivas da Europa social). O Estado teve também um papel decisivo nos recentes acordos que reestruturaram a Renault portuguesa.

O pólo mecânico de Aveiro parece afirmar-se e o desenvolvimento de novas componentes é viável. Quanto à AutoEuropa, a articulação com o tecido empresarial nacional e com o sistema tecnológico e científico poderia ser mais forte, o que seguramente é uma preocupação e um objectivo do actual governo. No caso da indústria de componentes, importa aumentar a capacidade nacional de participação na concepção e fabrico de novos produtos.

O confronto e a heterogeneidade dos modelos e das empresas suscitam a necessidade de equacionar as condições para uma nova relação entre o espaço de representação de interesses e para o surgimento de uma nova figura, a de cidadão-trabalhador, situada na organização reflexiva do trabalho. Ela engloba o trabalhador em grupo, a redução da divisão horizontal e vertical de trabalho, o achatamento da hierarquia, a implicação dos trabalhadores, a flexibilidade produtiva e organizacional, o recentramento da actividade sindical na empresa.

Os resultados apurados vão no sentido de que, mesmo no caso da empresa mais moderna (a AutoEuropa), o modelo dominante é o da produção magra (e não o modelo sueco). Aliás, o próprio processo de melhoramento contínuo não inclui temas mais gerais relacionados com a política da empresa.

Este é, assim, um desafio colocado não só aos gestores, mas também aos sindicatos, bem como ao conjunto dos actores envolvidos (multinacionais, Estado, PME, empresas fornecedoras, municípios, centros de emprego e formação profissional, etc.).

O enfrentamento positivo daquele desafio exige processos de dinamização das sinergias de iniciativas públicas e privadas, de concertação estratégica e de integração de objectivos económicos, políticos, culturais e sociais.

Por outro lado, não é fácil conciliar objectivos diferentes, que têm que ver com as mudanças nos sistemas produtivos e organizacionais, a competi-

vidade internacional, as preferências dos consumidores e as reivindicações dos trabalhadores.

Todas estas tensões são extremamente difíceis de gerir, num contexto de modelos e vias nacionais divergentes, eles próprios em transformação, mas representam também um desafio aliciante em relação à pesquisa e à intervenção das ciências sociais do trabalho.

As relações industriais exprimem as características das instituições políticas vigentes, os atributos organizacionais e as representações sociais das classes empresariais, dos grupos intermédios e das classes trabalhadoras, designadamente as suas dimensões *culturais*.

Na interacção dos actores sociais, os modelos técnico-organizacionais são criados e recriados, ao defrontarem-se com várias tradições políticas e culturais. A organização da produção, segundo Cecília Cassassus Montero, «extrapola assim as variáveis exclusivamente económicas, uma vez que estas estão também inscritas num sistema institucional» (Cassassus Montero, 1989). As relações industriais inserem-se nesse sistema, relevando mais claramente as dimensões societais, que deveriam ser privilegiadas nos estudos comparativos internacionais dos sistemas de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Paulo, *Crise e Mudança em Portugal — Dilemas Sindicais face à Inovação Tecnológica e Organizacional* (tese de mestrado), Lisboa, ISCTE, 1993.
- BANVILLE, E., e Chanaron, J. J., *Relations inter-firmes et modèles industriels*, Paris, GERPISA, 1995.
- BERGGREN, Christian, *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Nova Iorque, Cornell Press, 1992.
- BERNOUX, Philippe, *La sociologie des organisations — initiation*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988.
- BLASS, Leila, e LIMA, Marinús Pires de, *A Indústria Automóvel no Brasil e em Portugal no Contexto da Globalização*, relatório FAPESP-JNICT, 1996.
- BONAZZI, G., «Modelo japonês, toyotismo, producción ligeira», in *Sociologia del Trabajo*, n.º 18, 1993.
- BONGARDT, A., *European Regions and Auto Production — The Auto Industry in the Setúbal Peninsula (Portugal)*, Lisboa, Centro de Estudos Europeus, UCP, 1994.
- BONNAFOS, G.; CHANARON, J., e MAUTORT, L., *L'Industrie automobile*, Paris, ed. La Découverte, 1983.
- BORTOLAIA, Elizabeth, *Refazendo a Fábrica Fordista — Contrastes da Indústria Automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha*, São Paulo, Editora HUCITEC, 1991.
- BOYER, Robert, «Comment émerge un nouveau système productif?», in J. P. Durand (dir.), *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris, Syros, 1996.
- BOYER, Robert, e DURAND, Jean-Pierre, *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1994.
- BOYER, Robert, e FREYSSINET, Michel, *Émergence de nouveaux modèles industriels*, Paris, GERPISA, 1995.

- CASSASSUS-MONTERO, Cecília, «Les différentes approches dans les comparaisons internationales du travail industriel», in *Sociologie du travail* n.º 2, 1989.
- CHANARON, J. J.; LUNG, Y., e LOUBET, J. L., *Modèles industriels et principes d'organisation productive*, Paris, GERPISA, 1994.
- CHANARON, J. J., e LUNG, Y., *Économie de l'automobile*, Paris, ed. La Découverte, 1995.
- CIDEC, *Levantamento das Necessidades de Formação Profissional na Península de Setúbal (1994-1999)*, Lisboa, IEFP, 1993.
- CROZIER, Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Nova Iorque, The University of Chicago Press, 6.ª ed., 1977.
- DURAND, Jean-Pierre (dir.), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, 1993.
- DURAND, Jean-Pierre (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1996.
- DURAND, Jean-Pierre, «Le compromis productif change de nature!», in *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1996.
- FÉRIA, L., «Alianças estratégicas nos sectores automóvel e aeronáutico», in *Competir*, n.º 3, 1995.
- FERRÃO, João, et al., «People carriers, a new opportunity for the European periphery? Lessons from the Ford/VW project (Portugal)», in Hudson e Schamp (dir.), *Towards a New Map of Automobile Manufacturing in Europe? New Production Concepts and Regional Restructuring*, Berlim, Springer, 1995.
- FREYSSINET, Michel, «Le travail en groupe en France: le cas Renault», comunicação apresentada ao Colóquio Franco-Alemão Philipps-Universitat, Marburgo, 1994.
- GARRAHAN P., e STEWART, J. D., *The Nissan Enigma — Flexibility at Work in a Local Economy*, Londres, ed. Mansell, 1992.
- GUERRA, António José Castro, *Formas e Determinantes do Envolvimento Externo das Empresas — Internacionalização da Indústria Automóvel Portuguesa na Indústria Automóvel Mundial* (tese de doutoramento), ISEG, Lisboa, 1990.
- HANCKÉ, Bob, *The Shape of Things to Come — Crisis, Work Organization and Labor Relations in the Car Industry*, Paris, GERPISA, 1996.
- HANCKÉ, Bob, *The Political Economy of Organizational Change*, Paris, GERPISA, 1996b.
- HIRATA, Helena (dir.), *Autour du modèle japonais*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- HOFSTEDE, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations — Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.
- HUMPHREY, John, *Capitalism Control and Worker's Struggle in the Brazilian Auto Industry*, Princeton, Princeton University Press, 1992.
- IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- KERN, H., e SCHUMANN, M., *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Éditions la Maison des Sciences de l'Homme, 1989.
- KOVÁCS, Ilona, «Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade», in *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, CESO I & D, 1992.
- KOVÁCS, Ilona, «A participação no contexto da competitividade», in *Organizações e Trabalho*, n.º 12, Lisboa, 1992.
- KOVÁCS, Ilona, «Mudanças técnico-organizacionais e evolução das qualificações», comunicação ao IV Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 1996.
- LEMAITRE, Nadine, «La culture d'entreprise: facteur de performance», in *L'Analyse des organisations — une anthologie sociologique*, org. de F. Séguin e J. F. Chanlat, Canadá, 1987, tomo II.
- LIMA, Marinus Pires de, e OLIVEIRA, Luísa, «O sindicalismo em Portugal», in *Organizações e Trabalho*, n.º 2, 1990.

- LIMA, Marinús Pires de, et al., *A Acção Sindical e o Desenvolvimento*, Lisboa, Salamandra, 1993.
- LIMA, Marinús Pires de, «A Europa social: questões e desafios», in *Análise Social*, n.ºs 123-124, Lisboa, 1993.
- LIMA, Marinús Pires de; PIRES, Maria Leonor, e ALVES, Paulo, «Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval», in *Análise Social*, n.º 134, Lisboa, 1995.
- LIMA, Pedro Pires de, *A Logística na Indústria Automóvel em Portugal: os Casos da Fábrica Renault de Setúbal e da AutoEuropa* (tese de mestrado), Lisboa, IST, 1996.
- LINHART, Danièle, «Souffrance individuelle et action collective», in *Le syndicalisme au futur*, (dir. J. P. Durand), Paris, Syros, 1996.
- MARQUES, Maria Manuel, *Subcontratação e Autonomia Empresarial — Um Estudo sobre o Caso Português*, Porto, Afrontamento, 1992.
- MARTIN, Dominique (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- MERCKLING, O., «Transformation des emplois et substitution travailleurs français-travailleurs immigrés: le cas de l'automobile», in *Sociologie du travail*, n.º 1, 1986.
- MIDLER, Christophe, *L'Auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993..
- MONIZ, António Brandão, «Novos modelos de produção na indústria automóvel? Análise de uma fábrica de motores em Portugal», comunicação ao IV Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 1996.
- NEVES, António Oliveira das, *Impacto do Projecto Ford/Wolkswagen no Emprego na Área da Península de Setúbal*, Lisboa, IEFP, 1993.
- NEVES, António Oliveira das, «A bacia de emprego na península de Setúbal: a complexa gestão das relações formação/emprego», in *Colóquio Reestruturação Produtiva e Políticas de Emprego/Formação*, Lisboa, IEFP, 1994
- OHNO, T., *L'Esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989.
- PIRES, Maria Leonor, *Mudanças Tecnológicas e Organizacionais e Qualificações na Indústria Automóvel na Península de Setúbal* (tese de mestrado), ISCTE, 1996.
- RUIGROK, W., e TULDER, Rob Van, *The Logic of International Restructuring*, Londres, Routledge, 1995.
- SACHWALD, F. (dir.), *L'Europe et la globalisation. Acquisitions et accords dans l'industrie*, Paris, Masson, 1993.
- SAINSAULIEU, R., «La dynamique culturelle des ensembles organisés», in *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, cap. III, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987.
- STOLEROFF, A., «Relações industriais em Portugal», in *Organizações e Trabalho*, n.º 2, 1990.
- STOLEROFF, A., e CASACA, S., «Produção magra e relações laborais: tendências verificadas num *greenfield* em Portugal», comunicação ao IV Congresso Luso-Afro-Brasileiro, Rio de Janeiro, 1996.
- TOLLIDAY, Steven, et al., *The Automobile Industry and its Workers, between Fordism and Flexibility*, Oxford, Polity Press, 1986.
- TOURAINÉ, A., *L'Évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, ed. CNRS, 1955.
- UNIDADE DE AVALIAÇÃO DA OID/PS-CESO, ICS, AERSET, DINÂMIA, CET (coord. A. Mateus, M. P. Lima, Maria João Rodrigues, Isabel Guerra), *Relatório Final de Avaliação da OID da Península de Setúbal*, Lisboa, 1994.
- VALA, Jorge, et al., *Psicologia Social das Organizações — Estudos em Empresas Portuguesas*, Oeiras, Celta, 1994.
- WOMACK, James P. et al., *The Machine that Changed the World*, Nova Iorque, Rawson Associates, 1990.

ANEXO

A amostra do inquérito da AutoEuropa

Para realizarmos o inquérito aos trabalhadores da AutoEuropa partimos de uma base de sondagem, uma listagem que incluía todos os trabalhadores da AutoEuropa, caracterizados segundo algumas variáveis, que permitiram a elaboração de uma amostra estratificada.

No quadro n.º 27 apresentamos a distribuição dos trabalhadores segundo a nossa base de sondagem e segundo as respostas obtidas (a amostra).

[QUADRO N.º 27]

	Base de sondagem (percentagem)	Amostra (percentagem)
Sexo		
Masculino	92	95
Feminino	8	5
Idade		
Até 20 anos	2,5	3,8
21-25 anos	47,7	50
26-30 anos	30,6	26,3
31-35 anos	13	12,5
36-40 anos	4,5	6,3
41-45 anos	0,8	—
45 + anos	0,5	1,3
Turno		
Central	11,6	3,8
Manhã/tarde	79,4	87,5
Noite	5,9	7,5
Manutenção	2,9	1,3
Área		
Administração	0,05	—
Eng. produto	0,8	—
Compras NPM	0,2	—
Logística	4,9	1,3
RH	1,4	3,8
Finanças	0,9	—
Sistemas	0,3	2,5
Qualidade	3,9	3,8
Alt. técnicas	0,4	—
Emp. formação	1,6	—
Serviços gerais	3,2	8,8
Prensas	14,6	10
Carroçarias	21,5	42,5
Pintura	10,7	20
Montagem final	34,8	6,3
Eq. lançamento	0,07	—

Como podemos observar, existem algumas distorções na nossa amostra, nomeadamente no que diz respeito à repartição dos indivíduos por área, com a sobre-representação dos trabalhadores das áreas de carroçarias e pintura e a sub-representação da montagem final. Apesar de a tiragem dos indivíduos ter contemplado o respeito por estas proporções, ela não se revelou no conjunto das respostas efectivamente recolhidas, pelo que não podemos considerar a amostra estatisticamente representativa, com todo o rigor. No entanto, no caso das outras variáveis, a distorção verificada é menor. As diferenças entre a base de sondagem e a amostra efectiva resultaram de muitos trabalhadores não terem respondido ao inquérito. Ao todo, responderam 88 trabalhadores. Contudo, importa reter que a quase totalidade da análise realizada neste artigo não contempla a diferenciação por área, que é claramente o principal factor de distorção da amostra.

Avaliação da formação técnica segundo a área funcional

[QUADRO N.º 28]

		Logística	R. humanos	Sistemas	Qualidade	Serviços gerais	Prensas	Carroçarias	Pintura	Mont. final
Conteúdos	M. boa	-	-	100,0	-	14,3	22,3	3,0	18,8	-
	Boa	100,0	66,7	-	33,3	28,6	33,3	39,4	50,0	40,0
	Suf.	-	-	-	66,7	42,8	33,3	42,4	12,4	60,0
	Insuf.	-	33,3	-	-	14,3	11,1	15,2	18,8	-
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formadores	M. boa	-	-	50,0	33,3	-	33,3	25,0	25,1	20,0
	Boa	-	66,7	50,0	66,7	57,1	22,3	53,1	68,6	20,0
	Suf.	100,0	33,3	-	-	42,9	44,4	18,8	6,3	60,0
	Insuf.	-	-	-	-	-	-	3,1	-	-
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Duração	M. boa	-	-	50,0	-	-	-	3,0	6,3	-
	Boa	-	-	50,0	33,3	-	22,2	6,2	31,3	20,0
	Suf.	100,0	66,7	-	-	42,9	11,1	24,2	31,3	60,0
	Insuf.	-	-	-	66,7	57,1	66,7	54,5	25,0	20,0
	Má	-	33,3	-	-	-	-	12,1	6,3	-
M. didácticos	M. boa	-	-	50,0	-	-	44,4	15,2	18,8	20,0
	Boa	100,0	-	-	33,3	42,9	11,2	33,3	18,8	20,0
	Suf.	-	100,0	50,0	66,7	28,6	44,4	36,4	56,3	60,0
	Insuf.	-	-	-	-	28,5	-	15,1	6,3	-
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento	M. boa	-	-	50,0	-	14,3	44,4	15,2	12,5	20,0
	Boa	100,0	66,7	-	66,7	28,6	44,5	36,4	37,5	20,0
	Suf.	-	33,3	50,0	33,3	42,8	11,1	33,2	43,7	60,0
	Insuf.	-	-	-	-	14,3	-	15,2	6,3	-
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordenação	M. boa	-	-	50,0	-	14,3	22,2	18,2	12,5	-
	Boa	100,0	33,3	50,0	33,3	28,6	33,3	33,3	43,8	40,0
	Suf.	-	66,7	-	66,7	28,6	33,4	39,4	31,3	60,0
	Insuf.	-	-	-	-	28,6	11,1	9,1	12,4	-
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Avaliação da formação comportamental segundo a área funcional

[QUADRO N.º 29]

		Logística	R. humanos	Sistemas	Qualidade	Serviços gerais	Prensas	Carroçarias	Pintura	Mont. final
Conteúdos	M. boa	-	-	100,0	-	-	-	9,1	33,3	20,0
	Boa	100,0	50,0	-	33,3	28,6	75,0	51,5	33,3	40,0
	Suf.	-	50,0	-	66,7	71,4	25,0	36,4	20,0	20,0
	Insuf.	-	-	-	-	-	-	3,0	13,4	20,0
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formadores	M. boa	-	-	50,0	33,3	-	50,0	24,2	37,5	40,0
	Boa	-	-	50,0	33,3	71,4	12,5	42,4	31,3	20,0
	Suf.	100,0	100,0	-	33,4	28,6	37,5	30,3	31,2	20,0
	Insuf.	-	-	-	-	-	-	3,1	-	20,0
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Duração	M. boa	-	-	50,0	-	14,3	-	-	12,5	20,0
	Boa	-	-	50,0	-	14,3	25,0	15,2	25,0	40,0
	Suf.	100,0	100,0	-	33,3	71,4	50,0	42,4	37,5	-
	Insuf.	-	-	-	66,7	-	25,0	33,3	12,5	40,0
	Má	-	-	-	-	-	-	9,1	12,5	-
M. didácticos	M. boa	-	-	-	-	-	12,5	12,1	12,5	40,0
	Boa	100,0	-	50,0	-	57,1	37,5	30,4	25,0	20,0
	Suf.	-	100,0	50,0	100,0	42,9	50,0	42,4	50,0	-
	Insuf.	-	-	-	-	-	-	12,1	12,5	40,0
	Má	-	-	-	-	-	-	3,0	-	-
Equipamento	M. boa	-	-	-	-	-	12,5	6,1	6,3	20,0
	Boa	100,0	-	50,0	33,3	42,9	37,5	42,4	50,0	40,0
	Suf.	-	100,0	50,0	66,7	57,1	37,5	45,4	43,7	20,0
	Insuf.	-	-	-	-	-	12,5	6,1	-	20,0
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordenação	M. Boa	-	-	-	-	-	25,0	24,2	6,3	20,0
	Boa	100,0	-	100,0	33,3	42,9	25,0	30,3	56,3	40,0
	Suf.	-	100,0	-	66,7	42,8	50,0	45,5	31,2	20,0
	Insuf.	-	-	-	-	14,3	-	-	6,2	20,0
	Má	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Avaliação da formação técnica segundo o nível de qualificação

[QUADRO N.º 30]

		Q. médio	Supervisor	Especialista	Técnico III	Técnico II	Técnico I
Conteúdos	M. boa	50,0	33,3	20,0	13,3	7,1	7,5
	Boa	-	33,3	60,0	40,0	21,4	47,5
	Suf.	-	33,4	20,0	40,0	50,0	30,0
	Insuf.	50,0	-	-	6,7	21,5	15,0
	Má	-	-	-	-	-	-
Formadores	M. boa	-	33,3	-	6,7	21,4	33,3
	Boa	50,0	-	40,0	60,0	64,3	48,7
	Suf.	50,0	66,7	60,0	33,3	14,3	15,4
	Insuf.	-	-	-	-	-	2,6
	Má	-	-	-	-	-	-
Duração	M. boa	-	33,3	-	-	-	5,0
	Boa	50,0	-	40,0	13,3	7,1	15,0
	Suf.	-	66,7	60,0	33,3	7,1	30,0
	Insuf.	-	-	-	53,4	78,6	40,0
	Má	50,0	-	-	-	7,2	10,0
M. didácticos	M. boa	-	33,3	40,0	6,7	28,6	15,0
	Boa	-	66,7	20,0	40,0	7,1	27,5
	Suf.	100,0	-	40,0	40,0	50,0	47,5
	Insuf.	-	-	-	13,3	14,3	5,0
	Má	-	-	-	-	-	5,0
Equipamento	M. boa	-	66,7	20,0	13,3	21,4	15,0
	Boa	-	33,3	60,0	46,7	28,6	37,5
	Suf.	100,0	-	20,0	33,3	42,9	35,0
	Insuf.	-	-	-	6,7	7,1	12,5
	Má	-	-	-	-	-	-
Coordenação	M. boa	-	33,3	-	6,7	28,6	15,0
	Boa	50,0	33,3	40,0	26,7	28,6	42,5
	Suf.	50,0	33,4	40,0	53,3	35,7	32,5
	Insuf.	-	-	20,0	13,3	7,1	10,0
	Má	-	-	-	-	-	-

Avaliação da formação comportamental segundo nível de qualificação

[QUADRO N.º 31]

		Q. médio	Supervisor	Especialista	Técnico III	Técnico II	Técnico I
Conteúdos	M. boa	100,0	66,7	20,0	-	7,1	15,8
	Boa	-	33,3	40,0	46,7	28,6	55,3
	Suf.	-	-	40,0	53,3	57,1	21,1
	Insuf.	-	-	-	-	7,2	7,8
	Má	-	-	-	-	-	-
Formadores	M. boa	-	66,7	20,0	7,1	28,6	35,9
	Boa	100,0	-	-	57,1	14,3	43,6
	Suf.	-	33,3	80,0	35,7	50,0	17,9
	Insuf.	-	-	-	-	7,1	2,6
	Má	-	-	-	-	-	-
Duração	M. boa	-	66,7	20,0	7,1	-	2,6
	Boa	100,0	-	20,0	21,4	7,1	23,1
	Suf.	-	33,3	60,0	64,3	50,0	30,8
	Insuf.	-	-	-	7,2	42,9	30,8
	Má	-	-	-	-	-	12,7
M. didácticos	M. boa	-	33,3	-	-	14,3	15,4
	Boa	-	33,3	60,0	42,9	21,4	28,2
	Suf.	100,0	33,4	40,0	57,1	42,9	41,0
	Insuf.	-	-	-	-	21,4	12,8
	Má	-	-	-	-	-	2,6
Equipamento	M. boa	-	-	-	-	7,1	10,3
	Boa	-	66,7	60,0	50,0	42,9	38,5
	Suf.	100,0	33,3	40,0	50,0	35,7	46,2
	Insuf.	-	-	-	-	14,3	5,0
	Má	-	-	-	-	-	-
Coordenação	M. boa	-	33,3	-	-	21,4	20,5
	Boa	100,0	33,3	40,0	35,7	28,6	43,6
	Suf.	-	33,4	60,0	57,1	50,0	30,8
	Insuf.	-	-	-	7,2	-	5,1
	Má	-	-	-	-	-	-

A organização da indústria automóvel na península de Setúbal

Dados sobre a Renault Portuguesa e a AutoEuropa (1995)

[QUADRO N.º 32]

	Renault Portuguesa	AutoEuropa*
Contribuição para o PIB nacional	—	1 %
Volume de negócios (milhares de contos) . . .	147 718	134 242
Número de trabalhadores	2 209	3 621
Resultados líquidos (milhares de contos)	— 1 724	1 168
Exportação (número de veículos)	—	41 201

* A AE criou cerca de 8000 postos de trabalho directos e indirectos. Estima-se que tenha contribuído com cerca de 10 % para as exportações nacionais. Prevê-se a produção de 120 000 veículos em 1996, com cerca de 1,6 % para o mercado nacional. Os *VW Sharan*, *Ford Galaxy* e *Seat Alhambra* representam cerca de 36 % do mercado europeu actual de MPV. Entre os principais concorrentes contam-se o *Opel Sintra*, o *Mercedes Viano*, o *Renault Scenic*, o *Renault Espace*, o *Honda Odyssey*, o *Chrysler Voyager*, o *Peugeot 805*, o *Fiat Ulysse* e o *Nissan Serena*.

Fonte: *Diário de Notícias*, «Empresas», Outubro de 1996.