



Departamento de Sociologia

Da Flexibilidade à Polivalência Funcional:
Estratégia de Gestão e Perspetivas dos Trabalhadores

Ana Lúcia Barata Esteves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

AGRADECIMENTOS

Se a vida fica marcada por um conjunto de etapas, o alcance da realização pessoal e profissional, ficará certamente vinculada a múltiplos contributos, sem os quais o caminho a percorrer se tornaria mais intrincado.

Fico grata, em especial, ao ínclito mestre Professor Doutor Alan David Stoleroff, pela imensa partilha de ensinamentos proveniente da sua larga experiência sociológica, bem como a sua cooperação constante, na construção deste meu percurso, que considero ainda incipiente. Além disso, e não menos importante, pela confiança depositada no meu trabalho, onde as dificuldades foram superadas pela disponibilidade demonstrada por este.

O apoio incondicional da minha família, pais e irmãs, que pelos conhecimentos e experiências partilhadas, foram determinantes nos caminhos por mim trilhados e percorridos. Este fortalecimento conseguiu que concretizasse este objetivo.

Ao meu namorado, que durante todo este trajeto, sempre estimulou e apoiou o meu enriquecimento e desenvolvimento individual, onde o seu contributo e acompanhamento foram perseverantes.

Aos meus colegas de trabalho, pela inegável compreensão e amabilidade demonstradas em algum momento, por não conseguir estar de forma tão presente, como aquela de que gostariam, no correto exercício da minha função.

Há empresa Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., em particular, na pessoa dos Srs. Paulo Estrada e Miguel Estrada, pelo acolhimento e receptividade demonstradas na realização da investigação sociológica apresentada, na certeza de poderem contribuir de forma determinante para a concretização da mesma.

Se me orgulho de todo o percurso traçado até aqui, e mais especificamente, do trabalho aqui espelhado, onde primei pela exigência e uma atitude de constantes questionamentos, a vocês o devo.

Este desafio foi também uma oportunidade, pois permitiu dar continuidade à reflexividade já iniciada no plano de estudos do Mestrado, onde tive o privilégio de me cruzar com um corpo docente de um profissionalismo reconhecido, fomentando, deste modo, os meus conhecimentos na área da Sociologia.

RESUMO

A reorganização da economia à escala global e as potencialidades trazidas pelas Tecnologias da Informação e de Comunicação intensificaram a concorrência, modelando a organização e a execução do trabalho à flexibilidade. Deste modo, as empresas procuram, dentro do seu sistema produtivo, alternativas de reestruturação do trabalho, nomeadamente, a flexibilização do conteúdo funcional dos seus recursos humanos, como resposta às flutuações e exigências do mercado.

Neste contexto, evidencia-se uma análise de carácter qualitativo da flexibilidade numa indústria do sector corticeiro, de forma a compreender a polivalência funcional, enquanto prática gestonária, perspetivando, ao mesmo tempo, os seus efeitos no núcleo operacional. Seguindo uma metodologia que privilegiou a observação, onde a problemática em estudo foi vivenciada de forma holística, interagindo com os sócios-gerentes e trabalhadores, culminando na realização de entrevistas aos mesmos.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a polivalência funcional, enquanto estratégia de gestão, é algo que está intrínseco à Sofalca desde a sua existência. Para os gerentes, apostar na flexibilidade funcional reduz custos, mas torna-se igualmente importante na resposta às necessidades da produção, nomeadamente, entrega de encomendas, diminuição da ocupação normal de trabalho e assegurar o funcionamento de postos de trabalho, considerados essenciais à boa laboração da empresa. Na perspetiva dos trabalhadores, a exigência de polivalência funcional, minimiza o carácter rotineiro e especializado de determinadas funções. Para além disso, possibilita o desenvolvimento profissional destes, dotando-os de competências e qualificações diversificadas.

Palavras-chave: Organização do Trabalho, Empresa Flexível, Flexibilidade Qualitativa, Polivalência Funcional.

ABSTRACT

The re-organization of the global economy and the capacities brought by the new Technologies of Communication and Information intensified competition, driving the organization and the execution of work to flexibility. As a result, companies search for alternative forms of restructuring work inside their own productive system, namely, the flexibility of the functional content of their human resources, as an answer to the fluctuations and demands of labor market.

In this context, we chose to develop a qualitative analysis of the character of flexibility in an enterprise in the cork industry as a means to understanding how functional flexibility is achieved through management practice, looking at its effects upon the core operations. Using a methodology that benefited observation, the problem of this study was approached in a holistic way, through interaction with workers, managers and supervisors and complemented with the realization of interviews.

The results lead to the conclusion that functional flexibility, as a management strategy, is a practice implemented within Sofalca since the origin of the company. To the managers, the focus on functional flexibility decreases costs but it is also important as a response to the needs of the productive process. In the perspective of workers, the demand for functional flexibility not only minimizes daily monotonous routines but also improves some functions, namely, satisfaction of production goals, the lightening of normal work loads and ensures the functioning of jobs, considered essential to good company operation. Besides this it allows the worker's development, providing each with diversified skills and qualifications.

Key-words: Organization of Work, Flexibility Enterprise, Flexibility Qualitative, Versatility Functional.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
CAPÍTULO 1: A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO E A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS: O TAYLORISMO E A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE – DIFERENTES PARADIGMAS	3
1.1 ABORDAGEM MECANICISTA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	3
1.2 ABORDAGEM À ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS: EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE	5
CAPÍTULO 2: A EMPRESA FLEXÍVEL E OS NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	7
2.1 A REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS À FLEXIBILIDADE: O PODER DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO (TIC) E DA GLOBALIZAÇÃO	7
2.2 A DIFUSÃO DE NOVOS PARADIGMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: O NEOTAYLORISMO E A LEAN PRODUCTION	9
PARTE II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	13
CAPÍTULO 3: DESENHO DA PESQUISA	13
3.1 A PROBLEMÁTICA: QUESTÕES DE PARTIDA, OBJETIVOS E HIPÓTESES	13
3.2 MODELO DE ANÁLISE: CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS CENTRAIS.....	15
3.3 O OBJETO DE ESTUDO: FONTES E INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	19
PARTE III – PESQUISA EMPÍRICA: UM ESTUDO DE CASO	21
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	21
4.1 A EMPRESA.....	21
CAPÍTULO 5: A INVESTIGAÇÃO: OS RESULTADOS	22
5.1 RETRATO DA CORTICEIRA: TRAÇOS DA SUA CARATERIZAÇÃO	22
5.1.1 O MEIO SOCIAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS	22
5.1.2 A TECNOLOGIA E OS POSTOS DE TRABALHO.....	25
5.1.3 O PROCESSO PRODUTIVO E A INOVAÇÃO	28
5.2 SOFALCA: DA FLEXIBILIDADE À POLIVALÊNCIA FUNCIONAL.....	31
5.2.1 A FLEXIBILIDADE NA ORGANIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO TRABALHO	31
5.2.2 A POLIVALÊNCIA FUNCIONAL NA CORTICEIRA.....	35
	vii

CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA	41
WEBGRAFIA	44
ANEXOS	I
Anexo A – Princípios Fundamentais da OCT.....	II
Anexo B – Quadro Comparativo de Novos Modelos de Organização do Trabalho	III
Anexo C – Organigrama da Empresa	IV
Anexo D – Registo de Observações.....	V
Anexo E – Guião da Entrevista (Gerência).....	VI
Anexo F – Guião da Entrevista (Interlocutores Chave).....	VII
Anexo G – Secções da Empresa: Registo Fotográfico.....	VIII
Anexo H - CV	IX

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos Centrais: Operacionalização e Concetualização	16
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Análise.....	16
-----------------------------------	----

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CE – Comunidade Europeia

IRCT – Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho

OCT – Organização Científica do Trabalho

PME – Pequena e Média Empresa

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

INTRODUÇÃO

Os desafios colocados às empresas levaram a que estas modificassem a sua organização e o modo de execução de trabalho, face à crescente difusão das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), bem como, à reorganização da economia à escala global. Deste modo, a globalização tem criado instabilidade e insegurança no sistema produtivo das empresas, repercutindo-se, inevitavelmente, no mercado de trabalho. Neste sentido, a desregulação do mercado, faz com que as empresas procurem a flexibilidade numa ótica de redução de custos, mas também uma rápida adaptação da força de trabalho face às suas oscilações.

As novas formas de organização de trabalho caracterizam-se por serem mais flexíveis, adaptáveis e menos hierarquizadas, onde o trabalho em equipa privilegia a polivalência e, subsequentemente, o desenvolvimento de novos conhecimentos. Apostar na flexibilidade qualitativa requer trabalhadores mais disponíveis e que apresentem conhecimentos abrangentes, para que as empresas consigam responder às constantes exigências e mutações do sistema produtivo, contribuindo para um processo de otimização do trabalho.

A pretensão da gerência da Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., em fomentar um sistema flexível e versátil, fez com que a polivalência se tornasse evidente e imprescindível, maximizando a rentabilidade dos recursos humanos existentes. Encontrando-se a empresa integrada no sector corticeiro, ramo altamente competitivo, apresenta uma organização de trabalho que prima pela existência de mão-de-obra flexível, em termos funcionais, potenciando o capital humano ao mesmo tempo que o reconhece como recurso estratégico do processo produtivo, ou seja, é visto como parte fundamental no desenvolvimento produtivo da empresa. Deste modo, surgem questões como: De que forma a polivalência funcional contribui proficuamente na obtenção de vantagem competitiva da empresa?; Qual a visão do empregador aquando da adoção da flexibilidade funcional, enquanto estratégia de gestão de recursos humanos?; Quais as repercussões da polivalência funcional na organização e execução do trabalho?; e ainda, Como é entendido, pelos trabalhadores, a possibilidade de mobilidade interna de funções e, conseqüentemente, de tarefas diversificadas? Existem resistências e restrições aquando a sua prática? Neste seguimento, este estudo de caso pretende compreender a importância de potenciar trabalhadores polivalentes, perspetivando os seus efeitos ao nível da organização e execução do trabalho. Deste modo, a metodologia seguida é de carácter qualitativo, cujo método

privilegiado foi a observação *in loco*, englobando todas as secções da empresa, articulada com entrevistas, à gerência e aos trabalhadores. Trata-se de um estudo exploratório, essencialmente descritivo, sobre a polivalência funcional numa empresa com mais de 40 anos de existência, que se destina à atividade de granulação e aglomeração e de cortiça para isolamento, revestimento e outros artigos resultantes desta matéria-prima através do *design*.

A presente dissertação encontra-se essencialmente estruturada em três partes. A Parte I, sistematiza o enquadramento teórico, que pretende sustentar o tema em estudo e dar sentido de orientação à investigação, através de conhecimentos teóricos preconcebidos, ao mesmo tempo que delimita o domínio da mesma, formulando-se bases conceituais claras, com intuito de organizar o objeto de estudo. Na Parte II, é definido e delineado todo o processo metodológico da pesquisa empírica, pretendendo-se que esteja adequado com a problemática em análise e, subseqüentemente, com os objetivos que se pretendem atingir. O método e técnicas selecionadas tiveram por base não só os resultados, mas um maior interesse na compreensão holística do problema, contextualizando a complexidade da realidade em estudo. A Parte III apresenta os resultados da investigação, entrelaçados com os estudos teóricos, desenvolvendo-se os conceitos centrais através dos dados recolhidos, suportados por uma visão global da corticeira, com intuito de alcançar e suportar os objetivos da pesquisa.

Em jeito de conclusão, procurou-se responder, de forma concisa, às questões levantadas inicialmente, que culminaram na realização desta investigação. Para além disso, são apresentadas novas hipóteses e sugestões para o desenvolvimento de novos trabalhos, com intuito de estimular futuras investigações sobre o tema.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO E A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS: O TAYLORISMO E A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE – DIFERENTES PARADIGMAS

1.1 ABORDAGEM MECANICISTA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O início do século XX foi dominado por um sistema económico capitalista, favorecendo a industrialização e potenciando transformações ao nível da sociedade, da tecnologia e da ciência. Câmara *et al.* (2007: 81) afirmam que, a introdução da máquina a vapor despoletou na revolução industrial, e, subsequentemente, “a antiga bancada da manufatura dá origem à cadeia de montagem”. Neste sentido, “o artesão e a sua pequena oficina patronal desapareceram para dar lugar ao operário e às fábricas”, permitindo que os patrões tivessem um maior controlo e melhor rentabilidade da força de trabalho, agravando a clivagem entre estes e os operários (Chiavenato, 1977: 22). Deste modo, constituiu-se uma desestruturação progressiva das relações sociais de produção.

O mercado ao se desenvolver a nível nacional e internacional, a concentração de trabalhadores em grandes aglomerados urbanos, com o aparecimento de grandes cidades, bem como o desenvolvimento de maquinaria, tornaram possível produzir em grandes quantidades e qualidades diversificadas, revelando-se como principal preocupação os aspetos mecânicos e tecnológicos de produção (Vegara, 1974). Chiavenato (1977) assegura que o crescimento industrial era baseado no empirismo, onde a coordenação da mão-de-obra não qualificada, bem como o reconhecimento do seu esforço produtivo, eram tidos como aspetos de pouca ou nenhuma importância. É neste contexto que emerge as abordagens de racionalização do trabalho, introduzindo uma conceção economicista e mecanicistas nas organizações, baseadas na maximização do lucro e na acumulação de capital, onde as relações sociais eram de tipo formal.

Destaca-se a teoria da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Frederick Taylor (1856-1915), atribuindo-se o termo taylorismo para designar o seu pensamento, bem como os princípios de organização do trabalho defendidos por este (ver Anexo A). De acordo com Freire (2006: 55), Taylor procurava alcançar uma “maior rentabilidade, eficácia e produtividade”. Os seus princípios foram o resultado de um esforço de sistematização a partir de um estudo, baseado em observações e experiências, dos tempos e os movimentos, bem como dos gestos e das pausas de trabalho. A falta de cientificidade era a principal causa de

desperdícios e de ineficiência, desta forma, tudo o que não se encontrava definido por escrito era reprovado, ou seja, os comportamentos eram prescritos por regras e regulamentos, de forma a reduzir ou até mesmo extinguir os riscos e incertezas. Para além disso, com o aperfeiçoamento da tecnologia assistiu-se a uma automatização das máquinas, das ferramentas e do processo de trabalho, estando o espaço do operário inteiramente alienado a estas e marginalizado socialmente (Ferreira, 2001).

Para Taylor era importante seguir uma metodologia científica, analisar detalhadamente todas as etapas que compunham o processo produtivo, permitindo definir procedimentos eficazes para a execução de trabalho, tornando possível encontrar “uma melhor forma” de desempenhar cada função (*one best way*) (Camara *et al.*, 2007: 83). A existência de um tempo padrão de produção, eliminava os tempos mortos da força de trabalho e exigia operários com competências adequadas para cada função, apreendidas mediante observação a outros trabalhadores, dispensando uma aprendizagem específica. Além disso, a divisão do trabalho proporcionava a simplificação das tarefas, consideradas estruturadas e regulares, facilitando a especialização dos operários, detentores de mão-de-obra pouco qualificada. O espaço de intervenção destes era reduzido ao “saber-fazer”, suprimindo o surgimento da organização informal e de comportamentos coletivos, como espaço para atitudes divergentes e conflituosas, sendo esta postura designada, segundo Freire (2006: 57-61), por “travagem”. Taylor (1995: 91) afirma neste sentido que, o trabalho tornava-se “tão cómodo e fácil” que o operário parecia “um verdadeiro boneco de madeira”. O “homem certo no lugar certo” permitiria assim otimizar as margens de lucro, com vista à máxima eficiência produtiva e diminuição os custos de produção (Ferreira *et al.*, 2001: 9). Waring (1991) afirma que o trabalho homogéneo e estandardizado viabilizava a redução de salários e de despesas com formação. Por outro lado, Ferreira *et al.* (2001) salienta que as condições de trabalho eram valorizadas, nomeadamente a iluminação, o conforto e comodidade dos equipamentos, considerados fatores determinantes na redução da fadiga humana e aumento da produtividade.

Os operários incapazes de analisar cientificamente o seu trabalho, apenas lhes competia a execução, reservando-se a conceção aos especialistas intelectuais, ou seja, o planeamento, a preparação e o controlo do processo de trabalho. Este último era efetuado através de supervisão funcional, uma vez que se exigia a necessidade de uma autoridade hierárquica formal, com a finalidade de orientar e supervisionar os operários nas várias áreas especializadas, destinados exclusivamente à execução das tarefas. Desta forma, Ortsman (1978: 30) revela que o “circuito de comunicação é puramente vertical: as informações podem subir e as decisões descem”.

A seleção científica dos trabalhadores, levando, de acordo com Freire (2006: 57), a uma “despessoalização dos postos de trabalho”, estava simultaneamente relacionada com o plano de incentivo salarial, ou seja, o reconhecimento dos esforços individuais de trabalho, através da otimização da rentabilidade, resultaria em recompensas monetárias acrescidas. Neste sentido, segundo Ferreira *et al.* (2001: 9), o conceito de “homo economicus” está inerente ao taylorismo, isto é, os trabalhadores são profundamente influenciados por recompensas salariais e materiais, não porque gostem de trabalhar, mas como meio de sustento das suas necessidades básicas, de carácter económico, descurando de outras dimensões humanas para além da produção e do consumo. Para Taylor deveria de existir uma “cooperação estreita, íntima e pessoal, entre direção e trabalhador” para o alcance de maiores lucros, para a empresa, melhores salários, para os operários, e baixos preços, para os consumidores.

Vegara (1974) realça que no pensamento de Taylor o improvisado deu lugar ao planeamento e o empirismo à ciência, visando a harmonia, o espírito de equipa e o aperfeiçoamento dos trabalhadores para a obtenção da máxima prosperidade. Todavia, segundo Chiavenato (1977), a OCT é incompleta, por se restringir à formalidade da estrutura produtiva, ocultando os aspetos humanos e o desenvolvimento de relações coletivas de trabalho. Para além disso, Freire (2006: 61) menciona outros críticos ao taylorismo, nomeadamente, Friedmann que designa “trabalho em migalhas” à excessiva divisão do trabalho, Braverman que defende a intensificação da exploração do operário e a degradação do trabalho em prol da concentração monopolista de capital e Coriat que realça a desapropriação do saber do operário em proveito da empresa capitalista.

1.2 ABORDAGEM À ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS: EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

A mudança no modo de organização do trabalho, associado às transformações ao nível da tecnologia, nas primeiras décadas do século XX, revelou-se positiva, uma vez que permitiu obter importantes ganhos económicos. Todavia, o espaço de intervenção do operário no processo de trabalho foi condicionado e disciplinado aos mecanismos tecnológicos. Deste modo, para Ferreira *et al.* (2001: 30), a propagação da divisão do trabalho desencadeou uma maior especialização do mesmo, traduzindo-se numa “desqualificação socioprofissional do operário”. O funcionamento interno das organizações apresenta-se monótono e rotineiro, provocando efeitos negativos no ambiente de trabalho e na saúde dos trabalhadores. Fridemann (1945) revela que as máquinas nas fábricas fomentaram as doenças e os acidentes de trabalho, através do aumento das temperaturas, do ruído e da poluição, instalando-se uma

extrema fadiga física e psíquica. Para além disso, a standardização dos gestos e dos movimentos impediram a espontaneidade e a capacidade criativa, extinguindo a valorização da ação individual e coletiva, bem como as virtualidades psicológicas e sociais. Neste sentido, a sistematização da racionalidade organizacional despoletou conflitualidade, desencadeando formas reivindicativas que visavam a obtenção de melhorias nas condições de trabalho. Desta forma, para Ferreira *et al.* (2001) as abordagens clássicas da organização do trabalho não eram totalmente válidas, pois promoviam uma desintegração social e psicológica que corporizavam o comportamento humano. Neste seguimento, o desenvolvimento das ciências sociais e humanas, nomeadamente, a psicologia e a sociologia, e a sua articulação empírica e analítica com as organizações, não se coadunavam com as visões tecnicistas e economistas do ser humano.

A experiência de Hawthorne, criada e desenvolvida por Elton Mayo (1880-1949), deteve um papel preponderante na explicação do comportamento humano nas organizações, incidindo sobre a observação, experiência e análise da própria ação dos indivíduos numa empresa norte-americana, a *Western Electric Company* (entre 1924 e 1940). Neste sentido, Camara *et al.* (2007) reforça que esta abordagem acrescenta a necessidade de compreender os fenómenos que ocorrem entre os indivíduos, enquanto seres emocionais, e nos pequenos grupos, que se caracterizam por regras, práticas e procedimentos específicos, dentro das organizações, encarando-as como sistemas sociais informais e cooperativos. Com esta experiência destaca-se a existência de dois subsistemas determinantes e interdependentes nas empresas industriais: o económico, que resulta da organização técnica e tem como finalidade a produção de bens, integrando as instalações, as máquinas, os equipamentos, os materiais, as matérias-primas e processos de produção; e o social, que agrega a organização humana que visa alcançar a satisfação entre os trabalhadores perante a situação no trabalho, designadamente, nas relações informais entre empregados (socialização), a própria divisão do trabalho e a cooperação ao nível dos grupos e da organização (Ferreira *et al.*, 2001). As relações sociais de tipo informal fomentam um processo de socialização, que estruturam e dinamizam atitudes que fogem ao carácter prescritivo e normativo das estruturas formais das organizações. Deste modo, Camara *et al.* (2007), afirma a importância das relações informais dentro da estrutura formal das organizações, onde o processo de trabalho deve ser visto como uma atividade coletiva e cooperativa e não de forma individualizada. Neste seguimento, torna-se importante perceber as consequências da inovação tecnológica sobre o fator humano, estabelecendo uma complementaridade equilibrada, uma vez que, modificações no subsistema técnico implicam reestruturações também no subsistema humano.

Para além disso, o reconhecimento e integração social traduziam um incremento na participação, iniciativa, criatividade, responsabilidade e espontaneidade, pautando o alcance da eficiência e estímulo no trabalho. Ferreira *et al.* (2001: 43) salienta a importância do “reconhecimento da pessoa humana no local de trabalho, no grupo e na organização”. Neste sentido, Camara *et al.* (2007) acrescenta que a necessidade de segurança e pertença sentida pelos indivíduos nas organizações irá influenciar as atitudes destes, permitindo à organização ganhar a sua colaboração. Por outro lado, a existência de uma liderança democrática permitirá que a otimização das relações sociais, de natureza informal, fomente um sentimento de motivação no local de trabalho, repercutindo-se, conseqüentemente, na execução das tarefas a realizar.

Deste modo, a motivação do fator humano baseia-se além dos interesses económicos. A função social dinamiza a ação dos indivíduos numa lógica de coesão social e cooperação nas organizações. Ainda assim, a experiência aqui evidenciada não propõe qualquer modelo alternativo à organização do trabalho, mas contextualiza a forma como a organização deve entender o indivíduo. Neste sentido, apesar de criticar a abordagem mecanicista não questiona a sua estrutura formal nem o modo como o trabalho está organizado, ou seja, o conteúdo do trabalho.

CAPÍTULO 2: A EMPRESA FLEXÍVEL E OS NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

2.1 A REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS À FLEXIBILIDADE: O PODER DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO (TIC) E DA GLOBALIZAÇÃO

Os finais dos anos 70 do século XX foram marcados pela proliferação das TIC e a reorganização da economia à escala global, modelando as relações sociais, económicas, políticas e colocando desafios às relações laborais. Deste modo, constata-se uma evolução nas teorias organizacionais levando, conseqüentemente, a transformações profundas nos modos de organização do trabalho.

Nesta nova era, denominada entre outros termos de “sociedade pós-industrial”, a mecanização das tarefas e da produção torna-se mais ténue, sendo caracterizada pela exploração e diversificação tecnológica (Madureira, 2000: 159). No entanto, é importante realçar as diferentes perspetivas da introdução das TIC, na transformação do processo produtivo das empresas. Neste seguimento, na visão otimista, a introdução de tecnologia

possibilita a aplicação de mais e melhores práticas de trabalho, sendo encarada como meio que possibilita a partilha de informações e conhecimentos, reconfigurando as empresas em forma de rede¹, fomentando relações de cooperação. No entanto, de acordo com Brodner (1990) e Lehner (1992), deve ser adaptada e adequada conforme as necessidades das empresas, permitindo, nomeadamente: auxiliar na tomada de decisões em cada posto de trabalho; promover o trabalho em equipa e facilitar o sistema de comunicação e informação entre as diversas unidades das empresas, apoiando uma estrutura empresarial descentralizada.

Face às constantes oscilações e exigências do mercado de trabalho global, potenciadas pela sua desregulação, tornou-se urgente a renovação do processo produtivo das empresas, por forma a adquirirem competitividade num contexto de concorrência intensificada. A pressão em aumentar o lucro e a eficiência produtiva e, conseqüentemente, o desejo na diminuição de custos, fez com que as empresas ambicionem vantagens competitivas no sistema de produção, reformulando os métodos de trabalho. Desta forma, a capacidade de adaptação à mudança passa por maximizar a flexibilização do fator trabalho, onde os empregadores primam por adquirir força humana capaz de se adaptar rapidamente às condições exigidas pelo mercado.

A Comissão Europeia (1997: 1) sensibiliza para a emergência de uma transformação ao nível da organização do trabalho, empregando o conceito de “empresa flexível”. Esta caracteriza-se pela “passagem dos sistemas fixos de produção para um processo flexível e aberto de desenvolvimento organizacional que oferece novas oportunidades de aprendizagem, inovação, melhoria e, por conseguinte, produtividade acrescida” (Comissão Europeia, 1997: 3). Neste seguimento, é particularmente importante que se atenda tanto às aspirações dos trabalhadores, reciclando as suas competências e qualificações, tendo em vista a polivalência, como às necessidades da concorrência, onde a renovação das empresas e, conseqüentemente, a sua inovação e modernização, serão tidas como vantagens competitivas. A “empresa flexível” permite combinar força de trabalho que vise a flexibilidade funcional, entendida como flexibilidade qualitativa, que “assenta na participação e adesão voluntária dos sujeitos à polivalência” e, flexibilidade quantitativa, que está relacionada com a “possibilidade de a todo o momento poder contratar ou romper o contrato”, constituindo uma estratégia face à concorrência (Lopes, 2012: 59). Ainda assim, a Comissão Europeia (1997: 6) realça a importância de um equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança, denominada de

¹ - Estas têm como princípio básico a divisão do trabalho entre várias empresas, que se especializam em determinadas fases do sistema produtivo.

“flexisegurança”, nomeadamente, a existência de vínculos contratuais que fomentem perspectivas duradouras de emprego aos trabalhadores, para o alcance de uma mão-de-obra “mais estável, versátil e satisfeita”, adequada às flutuações do mercado.

No entanto, Lopes (2012) inspirado em diversas investigações, em especial de Hofstede (1991) e D'Iribarne (1987), realça que Portugal detém como referência a força na lei laboral, delimitando a flexibilidade nas empresas. Para além disso, assiste-se a uma rutura das ações coletivas, constatando-se a existência de um poder sindical fraco e o desenvolvimento da individualização das relações laborais, culminando numa elevada e frequente conflitualidade de interesses individuais e coletivos (Linhart, 2002).

2.2 A DIFUSÃO DE NOVOS PARADIGMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: O NEOTAYLORISMO E A LEAN PRODUCTION

As formas de organização do trabalho, no final do século XX, deixam de apresentar uma configuração nítida. Ainda assim, apresentam a existência de uma diversidade de combinações tecnológicas, onde a lógica da centralização de poderes e do lucro imediato ainda predominam. Neste sentido, é importante não descorar que o incremento das novas tecnologias surgiu num contexto caracterizado por estruturas organizacionais burocratizadas, com forte hierarquização e predominantemente focadas nos princípios tayloristas, levando a uma cultura organizacional muito conservadora. Por conseguinte, as novas exigências de competitividade impulsionaram outras orientações estratégicas empresariais como respostas possíveis à organização do trabalho (ver Anexo B).

O potencial produtivo conferido pela tecnologia, poderia edificar o capital humano, assegurando-lhe um papel preponderante na criação de estruturas de produção mais sólidas e descentralizadas. No entanto, ainda se verifica a ênfase no técnico em detrimento do humano, ignorando o seu potencial qualitativo, continuando-se a transpor o modelo organizacional industrial. A “perspetiva *tecnocêntrica*” da organização do trabalho aposta no fator tecnológico, menosprezando a capacidade do fator humano, insistindo-se assim, nos ensinamentos de Taylor, ou seja, a substituição do homem pela máquina (Madureira, 2000: 167-168). Apostar numa flexibilidade quantitativa do emprego, prevê uma despreocupação total na valorização dos recursos humanos, cujo perfil profissional se mantém, perdendo-se assim, a experiência e a capacidade de análise humana. É considerado por Kovács (2006: 44), a “via baixa de inovação organizacional”, pelo baixo grau de importância atribuído aos

indivíduos. Constata-se assim, que os princípios baseados no taylorismo ainda não foram definitivamente abandonados, emergindo desta forma um modelo organizacional “neotaylorista” (Madureira, 2000: 159), onde a condição do recurso humano é reduzida “à do mais básico utensílio” (Madureira, 2000: 169). Esta postura é nitidamente inversa a um “num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa”, levando à desresponsabilização, desinteresse e desmotivação para trabalhar com qualidade, na resolução de problemas e na procura de potenciais melhorias (Kovács, 2006: 41). Deste modo, autores como Kern e Schumam (1984), encaram a automatização como sinónimo de desqualificação, uma vez que não considera o *know-how* dos trabalhadores, enquanto componente indispensável da força produtiva. A instabilidade e insegurança da mão-de-obra constituem um obstáculo à polivalência e ao comprometimento dos recursos humanos com os objetivos e resultados da empresa. Além disso, a supremacia de uma mentalidade que se baseia numa manutenção rigorosa da pirâmide hierárquica, pode ser assim justificada pelas exigências da tecnologia implementada, no entanto, explicada pelo sentimento de perda de posição e poder do topo. Deste modo, ao ser ignorado necessidades de mudança organizacional, nomeadamente, o envolvimento global de toda a organização, primando pela cooperação e flexibilização da cadeia produtiva, poderá contribuir “para transformar aquilo que poderia ser um privilégio tecnológico em autênticas disfunções profundas” (Zuboff, 1988: 291). Neste seguimento, Sennett (2001: 91) afirma que a flexibilidade acarretou “novos controlos de cima para baixo e nova vigilância”. Ainda assim, e contrapondo a noção do taylorismo enquanto modelo inflexível e rigoroso, autores como Veltz e Zarifian (1992: 57), defendem a existência de alguma flexibilidade nos princípios definidos por Taylor e necessários num processo de mudança, denominada por estes de “flexibilização taylorista”, nomeadamente, a simplificação dos procedimentos, bem como a distribuição homogénea das atividades. No entanto, Brodner (1987) alerta para a existência de adversidades da abordagem *tecnocêntrica*, sobretudo, os elevados custos e riscos, derivados da acentuada dependência de tecnologia avançada, e o facto de as empresas poderem vir a sofrer um processo de inflexibilidade, face a um mercado de profundas e constantes mudanças, por existir uma visão estritamente automatizada e por se perder a análise humana, podendo não conseguir dar respostas às modificações exigentes e necessárias, face a uma concorrência cada vez mais intensificada.

Neste seguimento, as empresas vão reestruturar-se numa lógica de “racionalização flexível”, de forma a construir uma estratégia de competitividade (Kovács, 2006: 59). Emergem outros modelos de organização do trabalho, como o de origem japonesa, denominado de “*lean-production*” ou “produção magra”, centrado na eficiência produtiva,

através de uma racionalização contínua ao nível da execução do trabalho, permitindo assim, melhorar a competitividade da empresa e aumentar os seus lucros (Madureira, 2000: 172). Womack *et al.* (1990) acrescenta a valorização do trabalho dos operários, tornando-se mais humanizado, proporcionando-lhes maior interesse e motivação. Segundo Thurow (1992) a resposta eficaz das empresas japonesas face às nossas exigências do mercado e aos ganhos de competitividade, transformaram-no num modelo económico e de gestão do mundo Ocidental. Este modelo prima pela reconstituição do trabalho direto, promovendo o trabalho em equipa, o controlo da qualidade e a existência de flexibilidade e de polivalência da força de trabalho, tão abrangente quando possível. Minimiza deste modo, a fragmentação do trabalho, exigindo esforços superiores em formação profissional, aumento dos níveis de qualificação, responsabilidade e mobilização de conhecimentos, na procura de maior eficiência e produtividade (Stoleroff e Casaca, 1996). Deste modo, cria postos de trabalho homogêneos, de forma a facilitar a rotação dos trabalhadores, suprimindo assim, falhas no sistema produtivo. No entanto, Berggren (1992) frisa que este modelo não implica necessariamente trabalhadores com múltiplas qualificações, mas antes, que desempenhem tarefas diversificadas. Além disso, o envolvimento e a responsabilização que é concedida aos trabalhadores permitem que estes tenham liberdade para propor alternativas de melhoria, ou até, propor a resolução de eventuais lacunas, do sistema produtivo, minimizando os erros de produção e os desperdícios. No entanto, segundo Rosenfield (2002: 4), os trabalhadores estão sujeito a uma “autonomia outorgada”, isto é, a uma melhor maneira para trabalhar, imposto pela velocidade mecânica, segundo regras concebidas, aproveitando apenas procedimentos improvisados bem-sucedidos por parte destes, introduzindo o inesperado na ordem a ser obedecida por todos. Para além disso, neste modelo, o trabalhador organiza o seu próprio trabalho, desenvolve novas competências e procura a melhoria contínua (*kaizen*), prática tanto coletiva como individual, solicitando o envolvimento dos trabalhadores no processo de trabalho. Neste sentido, Adler (1993 *in* Stoleroff e Casaca, 1996: 8) defende que esta prática mobiliza os trabalhadores à cumplicidade, cooperação, colaboração e iniciativa, transformando-a na “noção de participação” no “desenho e redesenho do posto de trabalho e das suas tarefas”, resultante da experiência destes. Deste modo, a subjetividade do trabalhador torna-se um “ingrediente fundamental” ao nível da organização do trabalho e da eficiência produtiva (Stoleroff e Casaca, 1996: 12). Assim, a melhor maneira de executar uma tarefa (princípio taylorista), dá lugar ao melhor resultado, *total quality management*, em menor tempo, intensificando física e psicologicamente os ritmos de trabalho. O aumento da produtividade é alcançado através da aplicação do método *just-in-time*, ou seja, a produção

deve corresponder ao volume ditado pelo mercado, englobando a flexibilização de funções e de horários (Stoleroff e Casaca, 1996). As TIC potenciam e facilitam este processo, através de uma rede hierarquizada, onde as empresas subcontratadas, os fornecedores e os clientes são parte integrante na sua eficácia, requerendo uma forte relação de confiança entre estes. Para além disso, Koike (1988) sustenta, tendo em conta a política laboral japonesa, a importância da cooperação e do consenso, onde o empenho e o compromisso é garantido pela existência de uma contratação que oferece segurança, destacando os esforços referentes à formação, dependendo das necessidades da empresa, e a capacidade individual em articulação com a dedicação coletiva. No entanto, Stoleroff e Casaca (1996) afirmam que a “produção magra” não incentiva a existência da representação coletiva dos trabalhadores e, em caso de sindicalização, as expectativas dos trabalhadores devem ser compatíveis com os objetivos da organização. Segundo os críticos deste modelo, “não é mais do que um taylorismo interiorizado”, pois, implica “excesso de trabalho, eliminação de movimento e tempo inúteis, estandardização de processos e eliminação dos aspetos informais” (Kovács, 2006: 50). Neste seguimento, Adler (1993) defende que o envolvimento dos trabalhadores aperfeiçoa os princípios tayloristas, uma vez que a participação destes é mobilizada para um processo de estandardização contínua do trabalho. Garrahan e Stewart (1992) frisam que a obtenção de consentimento não é mais do que uma “auto subordinação” dos trabalhadores e a solução para problemas de resistência, por partes destes, conforme se constata no taylorismo. Ramsay *et al.* (2000) sublinham outros dos efeitos negativos existentes na qualidade de vida do trabalho, nomeadamente, a intensificação dos ritmos de trabalho e aumento do *stress*. Deste modo, Stoleroff e Casaca (1996: 10) remetem para a forte tensão vivida pelos trabalhadores, aliada “aos esforços de tornar a utilização da mão-de-obra racional”, embora reconheçam que estes se possam sentir mais motivados, no seu local de trabalho, com o *stress* a que estão sujeitos. Ainda assim, este modelo, ao contrário da visão *tecnocêntrica*, promove as capacidades e o envolvimento humano na resolução de problemas complexos, dando “resposta atempada às vicissitudes de um mundo organizacional em permanente mudança” (Madureira, 2000: 173).

Madureira (2000) ainda afirma que a maioria das estratégias de produção detém uma gestão baseada na dimensão tecnológica e não no envolvimento humano, verificando-se uma contínua aplicação do método de produção em massa e da persistência do poder de decisão no topo hierárquico, onde as relações laborais assentam na competitividade, revelando-se uma quase inexistência de cooperação e participação dos trabalhadores à mudança. Segundo Kovács (2006: 43), “não existe uma única tendência” nos modos de organização do trabalho, coexistindo várias alternativas. No entanto, as opções divergem consoante os processos

estratégicos de mudança de cada realidade empresarial. Neste sentido, Castillo (1994) afirma ainda que, os processos de mudança são tão complexos e ambíguos, que podem até implicar que as empresas, simultaneamente, apliquem uma diversa extensão de modelos organizativos, querendo isto dizer, que o trabalho altamente qualificado e autónomo pode coexistir com o trabalho rotineiro e pouco qualificado, confinado aos quadros organizacionais tayloristas.

Contudo, é ainda importante salientar que os contextos culturais e institucionais irão condicionar o modo como a gestão de recursos humanos e a organização e execução do trabalho é estruturado, por isso, dificilmente existe padrões organizacionais prontos a serem reproduzidos, emergindo assim diferentes modelos de produção.

PARTE II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 3: DESENHO DA PESQUISA

3.1 A PROBLEMÁTICA: QUESTÕES DE PARTIDA, OBJETIVOS E HIPÓTESES

O atual contexto económico e social em veloz transformação tem pressionado a mudanças profundas, exigindo empresas dinâmicas e flexíveis, consequência de um aumento da concorrência a nível mundial e da emergência de um ambiente instável e inseguro. Os desafios colocados às empresas levaram a que estas modificassem as suas estruturas e os seus modelos de organização de trabalho, onde os recursos humanos devem ser considerados recursos estratégicos e imprescindíveis para o sucesso empresarial.

Neste seguimento, reforça-se o papel decisivo da tecnologia face à pressão crescente das exigências do mercado sobre as empresas, procurando apoiar e promover a modernização das mesmas, por forma a melhorar a sua produtividade e, conseqüentemente, a sua competitividade. Deste modo, torna-se crucial que as empresas sejam capazes de explorar as capacidades das novas tecnologias, garantindo a sua plena interligação em função de estratégias produtivas flexíveis. Assim sendo, a tendência é a de reorganização progressiva no sentido da descentralização do trabalho, apostando numa compreensão mais global dos sistemas produtivos, exigindo-se novos perfis profissionais, que fomentem uma maior polivalência dos recursos humanos. A flexibilidade exige assim, trabalhadores que consigam rapidamente adaptar-se a um contexto instável, inseguro e de intensificada concorrência.

Desta forma, apesar das estratégias empresariais diferirem, destacam-se as de carácter qualitativo, visando, nomeadamente, a dissolução de delimitações e especialização do trabalho, potenciando a promoção da flexibilidade funcional, através do alargamento de

tarefas, obtendo-se assim, conteúdos funcionais mais ricos e diversificados, desencadeado pela rotação de postos de trabalho. A flexibilização qualitativa reforça deste modo, o mercado interno de trabalho das empresas, dotando os trabalhadores de novas capacidades profissionais e sociais, para poderem lidar com tarefas variadas, alargadas e complexas.

Neste seguimento, as empresas recorrem cada vez mais a novas formas de organização do trabalho, tendo em vista a rotatividade e enriquecimento de tarefas, desenvolvendo trabalhadores polivalentes, como resposta a necessidades momentâneas da produção, bem como a uma concorrência cada vez mais intensificada. Desta forma, o problema que se pretende investigar, passa por compreender a polivalência funcional a dois níveis: enquanto estratégia de gestão competitiva, adotada pelo empregador e, conseqüentemente, perspetivar os seus efeitos na organização e execução do trabalho, por parte dos trabalhadores. Por conseguinte, procura-se responder às questões iniciais como: De que forma a polivalência funcional contribui proficuamente na obtenção de vantagem competitiva da empresa?; Qual a visão do empregador aquando da adoção da flexibilidade funcional, enquanto estratégia de gestão de recursos humanos?; Quais as repercussões da polivalência funcional na organização e execução do trabalho?; e ainda, Como é entendido, pelos trabalhadores, a possibilidade de mobilidade interna de funções e, conseqüentemente, de tarefas diversificadas? Existem resistências e restrições aquando a sua prática? Neste seguimento, prende-se como objetivo geral do estudo, analisar da prática da polivalência funcional, face aos interesses organizacionais, ou seja, do empregador e, concludentemente, os seus resultados na organização e execução do trabalho, a realizar pelos trabalhadores. Para isso, deverão ser averiguadas e aprofundadas determinadas condições específicas, nomeadamente: a existência de um organização de trabalho de cariz flexível, onde se evidencie a prática da polivalência funcional e, conseqüentemente, os efeitos associados na organização e execução do trabalho; e ainda, perceber de que forma as tarefas a realizar por cada trabalhador são determinadas pela exigência de polivalência funcional, não descorando a fundamentação legal (IRCT) no que respeita a esta prática.

É de salientar um estudo qualitativo desenvolvido por Kovács *et al.* (1998: 13), incidindo sobre a atividade produtiva da indústria, banca, seguros, comércio e retalho, centrado nas perspetivas do mercado de trabalho, e em particular, sobre as necessidades dos empregadores relativamente a variáveis como: o volume de mão-de-obra; as profissões; as qualificações correspondentes aos empregos; a formação; o tipo de emprego e por fim, a localização. Neste foi possível evidenciar as seguintes hipóteses a serem testadas sobre a polivalência: H1 – A polivalência é uma solução de recurso para problemas provenientes do

absentismo; H2 – A polivalência é encarada como um recurso pela falta de pessoal qualificado; H3 – A polivalência trata-se de um meio para se obter melhorias na produtividade e na qualidade dos produtos; H4 – A polivalência dos trabalhadores prende-se com a diminuição de custos de trabalho; e ainda, H5 – A polivalência em favor da diminuição excessiva da especialização e compartimentação de funções (Kovács *et al.*, 1998: 77). Todavia, os mesmos autores salientam que, na organização do trabalho, não existe uma tendência geral para a polivalência, uma vez que coexistem, e tendem a continuar, situações de especialização (Kovács *et al.*, 1998: 77).

A definição do tema e do objeto de estudo tiveram como critérios fundamentais a familiaridade adquirida enquanto profissional na área de gestão de recursos humanos, uma vez que, o estímulo e a motivação pessoal são fatores determinantes para o sucesso de uma investigação. Nunca descorando a sua pertinência na atualidade e ainda, o seu enquadramento no âmbito das Ciências do Trabalho e Relações Laborais.

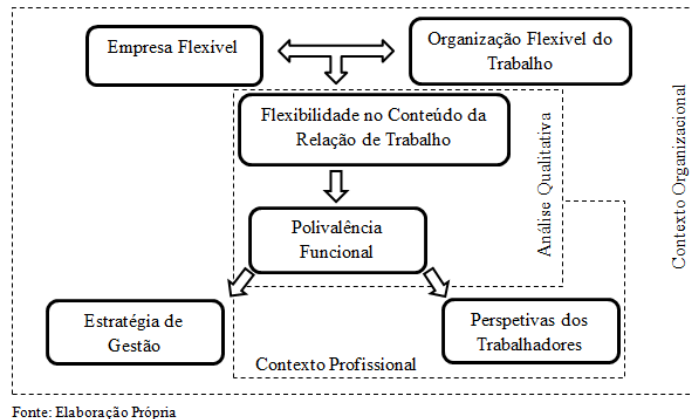
3.2 MODELO DE ANÁLISE: CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS CENTRAIS

Na sequência da apresentação da problemática em estudo e da revisão bibliográfica, torna-se fundamental a construção do modelo de análise, que servirá de suporte a todo o processo analítico da investigação, de forma a evitar uma dispersão do investigador relativamente aos conceitos centrais em estudo, bem como na respetiva recolha de dados. Deste modo, foi elaborado um esquema teórico representativo da realidade que se pretende estudar, embora de uma forma simplificada. A Figura 1 ilustra o contexto favorável ao desenvolvimento da polivalência funcional, e por conseguinte os seus dois níveis em análise - enquanto estratégia gestionária competitiva, e ainda perspetivar os seus efeitos na organização e execução do trabalho, através dos trabalhadores, aquando a exigência dessa prática - possibilitando um melhor entendimento da investigação a empreender.

A “empresa flexível” (Comissão Europeia, 1997: 1) é entendida como o modelo organizacional mais adequado a condições de forte concorrência e instabilidade, promovendo novas formas de organização de trabalho de cariz mais flexível. Para além disso, este tipo de empresa, com a pressão em obter força de trabalho que responda rapidamente às oscilações do mercado, procurará incessantemente a sua máxima flexibilização no conteúdo do trabalho, como fator de competitividade. Assim sendo, o estudo prende-se em compreender a

polivalência funcional numa empresa que prime pela flexibilidade qualitativa, permitindo identificar as suas potencialidades por parte do empregador, enquanto estratégia de gestão competitiva no contexto organizacional e, conseqüentemente, entender os seus efeitos na organização e execução do trabalho no núcleo operacional, em contexto profissional.

Figura 1 - Modelo de Análise



Fonte: Elaboração Própria

A definição da conceptualização e da operacionalização de conceitos apresentada no Quadro 1, permite organizar os conceitos centrais da investigação, e ainda delinear e definir as suas operações, em dimensões e indicadores, possibilitando simplificar o processo metodológico na recolha de dados, as quais indicam a existência dos conceitos.

Quadro 1 - Conceitos Centrais: Operacionalização e Concetualização

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Flexibilidade de Trabalho	Organizacional	- Modernização tecnológica; - Reformulação de métodos de trabalho; - Reorganização dos postos de trabalho; - Minimização de custos de trabalho.
	Qualitativa	- Perfil dos recursos humanos; - Vínculo laboral dos trabalhadores; - Desenvolvimento profissional dos trabalhadores (formação); - Diminuição da especialização de tarefas.
Polivalência Funcional	Organizacional	- Alterações ergonómicas do local de trabalho; - Rotatividade nos postos de trabalho; - Resultados na produtividade e na qualidade da produção; - Conseqüências no clima organizacional.
	Profissional	- Efeitos na organização e execução do trabalho; - Atitudes comportamentais e sociais exigidas; - Efeitos na definição de funções e/ou de tarefas; - Alargamento de competências e qualificações; - Resposta ao absentismo.

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com quadro acima, destacam-se dois conceitos centrais da investigação: flexibilidade e polivalência funcional. A flexibilidade, segundo Guelaud e Lanciano (1991), é “a capacidade de as empresas se adaptarem às variações da atividade conjuntural ou estrutural, decorrentes de flutuações dos mercados, produtos, tecnologias ou de clientes” (*in* Casaca, 2005: 6). De acordo com Santos (1989) o conceito de trabalho orientado para flexibilidade, assume como um das suas dimensões fundamentais a mobilidade. Seguindo a visão do autor, algumas empresas optam por potenciar o seu mercado interno de trabalho, desenvolvendo mecanismos para a aquisição de novas competências e/ou qualificações dos seus trabalhadores, com vista à sua mobilidade profissional. Assumindo-se assim, uma vertente de flexibilidade de trabalho de cariz mais qualitativo. Neste sentido, Rebelo (2004: 28) também afirma que a flexibilidade qualitativa prima pelo aumento das competências e das qualificações, e ainda, de adaptabilidade, num contexto que oferece instabilidade e insegurança, favorecendo a prática da polivalência funcional. Esta, segundo Kovács (2002), é definida como “a capacidade de uma dada empresa, incluindo a dos trabalhadores que a integram, de responder às exigências dos consumidores por via do alargamento e enriquecimento de competências, tarefas e funções internas” (*in* Casaca, 2005:8). Segundo Camara *et al.* (2007) abandona-se o conceito de funções com conteúdo fixo e rigidamente demarcado, primando por trabalhadores com competências amplas que lhes permitam atuar em situações diferenciadas. Atkinson (1984) denomina de flexibilidade funcional, referindo-se à diversificação de tarefas a executar e ao alargamento de competências e qualificações de cada trabalhador, rumo à polivalência, tornando-se num vetor fundamental na dinâmica do mercado interno das empresas, onde se valoriza novas capacidades dos trabalhadores, a nível social e de execução. Neste sentido, a disponibilidade em aprender e adquirir novos conhecimentos, fomenta a constituição de equipas multifuncionais e trabalhadores polivalentes, coexistindo uma descentralização da partilha de poderes, onde o sentido de cooperação, responsabilidade, espírito de equipa, autonomia e criatividade, é incentivado com a capacidade de comunicar, motivar e coordenar por parte dos gestores (Kovács *et al.*, 1998). Para Camara *et al.* (2007), este tipo de competências são desenvolvidas por empresas que apostam na flexibilidade e que procuram a mudança contínua, de forma a satisfazerem as necessidades dos seus clientes, maximizando a aprendizagem individual, grupal e organizacional. Neste seguimento, Lopes (2012: 88 e 158) enfatiza que o “indivíduo interdependente” é o trabalhador ideal para a “era pós-industrial”, tendo a capacidade, individual e/ou em grupo, de pertencer a diversas equipas e assumir diferentes responsabilidades, conseguindo “organizar e reorganizar em permanência”, devendo ser

encarado como um “recurso estratégico”. Deste modo, torna-se fundamental a mobilização intrínseca dos trabalhadores ao sistema organizacional, facilitando a emergência de uma organização do trabalho de cariz flexível, por forma a combater o trabalho rotineiro e empobrecido, desenvolvendo espaços de autonomia, rotação de tarefas e de postos, promovendo assim, a polivalência e o enriquecimento do trabalho, mas também o aumento dos lucros de empresa.

Atualmente as empresas ao apostarem na sua modernização, procuram flexibilidade na organização do trabalho e polivalência para a execução das tarefas. Este facto resulta na rotação de postos de trabalho, a nível interno, alternando as suas condições ergonómicas, e no alargamento de funções e/ou de tarefas, diminuindo a especialização, e levando, conseqüentemente, à reformulação dos métodos de trabalho. Para além disso, servindo os objetivos da flexibilidade qualitativa, os conceitos centrais apresentados assumem importância crucial não só no desenvolvimento organizacional, mas também profissional dos trabalhadores, nomeadamente, através da formação. O investimento no capital humano permite que os trabalhadores diversifiquem e aumentem as suas competências e/ou qualificações, possibilitando que estes se adaptem mais facilmente a ambientes voláteis, repercutindo-se na melhoria da competitividade, produtividade e qualidade do sistema produtivo. Neste sentido, é de salientar a existência de mercados cada vez mais exigentes, que procuram incessantemente a inovação, a diversidade e a melhoria contínua, exigindo um elevado grau de flexibilidade de produção.

Por outro lado, reforça-se que a importância de um equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança no emprego, ou seja, a presença de um vínculo contratual estável (sem termo), permite, não só reconhecer a importância do fator humano, mas também desenvolver um sentimento de pertença dos trabalhadores, que potencia o seu envolvimento e participação, no cumprimento dos objetivos da empresa.

Ainda assim, a adoção de uma estratégia de gestão baseada na polivalência funcional pode ser entendida como resposta a problemas de absentismo e a redução de custos relativos à mão-de-obra. Contudo, a exigência de um desempenho de tarefas diversificadas podem constituir um fator de motivação, satisfação e dedicação, tornando os trabalhadores pessoas ativas, cooperantes e extremamente focadas nos resultados organizacionais.

3.3 O OBJETO DE ESTUDO: FONTES E INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A investigação cinge-se a um estudo de caso, considerado, pela investigadora, exploratório e, particularmente, descritivo, uma vez que se pretende compreender a prática da polivalência funcional e seus efeitos numa dada realidade, permitindo posteriormente, elaborar uma descrição coesa da problemática em estudo.

Selecionou-se deste modo, uma empresa privada, de média dimensão, inserida num ramo industrial altamente competitivo, o sector corticeiro. É de realçar a receptividade demonstrada pela gerência da Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., para a realização da investigação, bem como a disponibilidade revelada durante o decurso da mesma. Por outro lado, o contacto pessoal e formal estabelecido previamente com a empresa, tornou-se fundamental no delinear do processo metodológico, bem como na perceção da sua adequação tendo em conta a problemática em estudo. Além disso, as reuniões com a gerência da empresa, antes e durante a investigação, permitiram definir linhas de orientação para a pesquisa e clarificar diversos aspetos sobre o *modus operandi* da empresa.

Seguindo uma abordagem qualitativa, a técnica de investigação privilegiada para a recolha de dados foi a observação *in loco*, ainda assim, complementada com entrevistas e análise de documentos e informações cedidas pela gerência empresa, nomeadamente, organigrama, quadro de pessoal, horário de trabalho, definição da disponibilidade dos gerentes, bem como dos trabalhadores, para a realização da investigação.

A observação possibilitou que se obtivesse não só o entendimento presencial da polivalência funcional enquanto estratégia de gestão, mas também, permitiu que se adquirisse uma maior proximidade com o núcleo operacional, incluindo os trabalhadores da fábrica e administrativos, onde é exigido essa prática, facilitando a compreensão dos seus efeitos na organização e execução do trabalho. Optou-se por uma observação semiestruturada (ver Anexo D), delineando-se previamente indicadores em análise, não havendo a necessidade de se formularem novos durante a mesma, procedendo-se apenas ao registo de dados e informações considerados relevantes para o estudo, mencionados nos resultados da investigação. O período de observação decorreu durante duas semanas, aproximadamente duas horas/dia, processo que privilegiou o acompanhamento constante de um trabalhador da empresa, possuindo este um total conhecimento do sistema produtivo da empresa. Procurou-se que as secções observadas fossem analisadas em períodos de tempo diversificados, de forma a não criar vícios de observação, mas também, para perceber diferentes momentos de execução do trabalho e da sua própria organização. É de salientar que a duração do período

de observação estava, inicialmente, indeterminado, por se estabelecer como critério principal para o seu *término*, a consolidação e saturação dos dados e informações recolhidas.

Esta técnica permitiu viabilizar a captação das características estruturais da empresa, bem como os processos de funcionamento que organizam e dinamizam a empresa, minimizando uma possível descontextualização da problemática, tendo com principal enfoque o cumprimento dos objetivos propostos para a investigação. É de realçar de acordo com a definição sociológica, que a observação a empreendida é denominada de não-participante, uma vez que a investigadora não esteve diretamente envolvida no contexto a observar. Durante a mesma conseguiu-se recolher dados ricos e informações diversificadas, ao mesmo tempo que se procurava detalhes relevantes para a investigação, adquirindo-se conhecimentos sobre a polivalência funcional sólidos durante a mesma, tendo a investigadora adotado uma postura exigente e criteriosa. Deste modo, a mesma privilegiou o acompanhamento constante de um bloco de notas e da máquina fotográfica, por forma a anotar e focar pormenores interessantes durante a pesquisa de campo. Para além disso, a interação individual com alguns trabalhadores tornou-se fundamental, pois permitiu não só recolher impressões particulares sobre a problemática, como obter outros dados que acrescentaram valor à investigação, nomeadamente, sobre o processo produtivo e o modo de organização e execução do trabalho. Neste sentido, também se pode constatar que as conversas informais foram uma boa fonte de informação.

Em articulação com a técnica anteriormente mencionada, seguiu-se a realização de entrevistas, procedida de um guião (ver Anexo E e F) também semiestruturado, apresentando uma estrutura diferenciada na sua aplicação, ou seja, por um lado, a investigadora pretende perceber a visão dos sócios-gerência sobre o exercício da polivalência funcional, enquanto fator estratégico do negócio e, conseqüentemente, de competitividade (Anexo D), realizando-se uma entrevista a um dos três gerentes da empresa, por outro, entender as perspetivas dos trabalhadores aquando a sua prática, nomeadamente, na organização e execução do trabalho (Anexo E). Para este fim, selecionaram-se interlocutores privilegiados, que permitiram fornecer uma visão consolidada e unívoca sobre a polivalência funcional dentro da empresa, realizando-se no total quatro entrevistas (dois trabalhadores que executam tarefas de cariz mais administrativo e dois trabalhadores cujas funções estão adstritas à produção). Neste seguimento, as entrevistas efetuadas visam completar e consolidar dados e informações pertinentes que não tenham sido adquiridos através da observação.

É ainda de salientar que a total disponibilidade de todos, gerência e trabalhadores, nunca decorando estas das suas responsabilidades laborais, não teria sido possível, na visão da

investigadora, sentir-se parte integrante da empresa e perceber e compreender, de forma coesa, a prática da polivalência funcional.

PARTE III – PESQUISA EMPÍRICA: UM ESTUDO DE CASO

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 A EMPRESA²

“De um nome nasce um conceito, de um conceito nascem produtos, de produtos nascem soluções e da falca (tecido misto de cortiça virgem, entrecasco e lenho) nasceu a Sofalca ...” (www.sofalca.pt, 2014)

A Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. é PME portuguesa, fundada em 1966, encontra-se sediada em Bemposta, concelho de Abrantes, distrito de Santarém. Pioneira no mercado da cortiça, conquista do alvará da atividade corticeira no ano de 1936, pelo seu antecessor, Ernesto Lourenço Estrada, avô dos atuais sócio-gerentes. Desde o início, que se destina à produção de granulado e aglomerado negro de cortiça expandida, o que levou à inserção da sigla referenciada pela dominação inglesa *Insulation Cork Board* – ICB na normalização da marca CE.

A implementação da fábrica, inserida junto do montado de sobro, aproveita as vantagens da proximidade com a matéria-prima, no que respeita à recolha e transporte, economizando recursos e sendo-lhe comprovada uma autossustentabilidade de 95% a nível energético, pela utilização de um desperdício existente, a biomassa, permitindo, principalmente, minimizar o custo de combustível, a nafta. Para além disso, revelando uma forte preocupação com a origem da cortiça, conquistou a certificação FSC® - *Forest Stewardship Council*, garantindo-lhe uma maior segurança no respeito pelos princípios de uma boa gestão deste recurso florestal. Neste sentido, distingue-se pela utilização racional da cortiça, encarando os novos desafios com profissionalismo. Coexiste desta forma, uma forte valorização dos seus trabalhadores, clientes e fornecedores, primando por uma constante e visível responsabilidade social. Deste modo, a empresa pretende dar a conhecer um produto altamente sustentável, maximizando as propriedades da cortiça, como a sua leveza,

² - A descrição referente à apresentação da empresa, está contemplada no Site Oficial da Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.. Disponível em: www.sofalca.pt. (consultado a 20 de fevereiro de 2014)

elasticidade, impermeabilidade e ser um produto 100% natural. Por não apresentar qualquer ameaça para a saúde do ser humano, conduziu a que a sua produção reconhecesse um rápido desenvolvimento e diversificação, renovando-se o interesse por decisões ecológicas com excelente durabilidade.

Por outro lado, tem-lhe sido conferida grande visibilidade e credibilidade, pelo desenvolvimento de projetos inovadores e de qualidade, intrínsecos ao seu sistema produtivo. Conceitos únicos como o “CorkWave” e a recente marca de design “BlackCork” emergem, através de relações de parcerias estabelecidas com peritos, em diversas áreas. Neste sentido, para além da transformação da cortiça enquanto material de construção, como forma de revestimento e isolamento térmico, acústico e vibrático, a existência de espírito criativo permitiu que a empresa acreditasse no *design*, criando e desenvolvendo novas linhas de produtos, permitindo fomentar e dinamizar a sua produção.

Dedicada a criar soluções naturais e renováveis, procura responder às exigências do mercado, através de um processo melhoria contínua, evidenciando que a sua produção está direcionada, maioritariamente, para o estrangeiro, sendo a ISOCOR – Aglomerados de Cortiça, A.C.E. a responsável pela comercialização dos seus produtos.

CAPÍTULO 5: A INVESTIGAÇÃO: OS RESULTADOS

5.1 RETRATO DA CORTICEIRA: TRAÇOS DA SUA CARATERIZAÇÃO

5.1.1 O MEIO SOCIAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS

Rodeada pela matéria-prima, a localização da Sofalca confina o espaço dos trabalhadores à fábrica, ficando a 4 km da primeira freguesia (Bemposta). Os gerentes afirmam que, anteriormente, o seu meio envolvente afetava o quadro de pessoal que a mesma apresentava, ou seja, os trabalhadores detinham qualificações mais baixas comparativamente ao perfil dos atuais. Para além da empresa se situar no interior do país, o facto de não existirem meios que facilitem o estabelecimento de maiores relacionamentos sociais, além dos próprios colegas de trabalho, bem como a falta de transportes públicos, restringia o processo de recrutamento e seleção de potenciais recursos humanos, o que atualmente já não acontece.

A interação social entre a maioria dos trabalhadores torna-se simples, na medida em que as suas vivências pessoais e profissionais são partilhadas dentro e fora da fábrica, pelo facto de residirem nas localidades vizinhas da mesma. Além disso, torna-se relevante salientar a importância que a gerência dá ao contexto socioprofissional dos seus trabalhadores, bem

como, a sua atuação a nível social, isto é, a importância em contribuir e colaborar no meio social onde a fábrica está inserida. É exemplo disso, a preocupação em colaborar nas festividades das freguesias vizinhas, onde habitam os seus trabalhadores, e ainda, a oportunidade de criar postos de trabalho aos residentes da zona, que chegam à fábrica desejosos de encontrar trabalho. Sensibilizados com estas situações, sempre que viável para a empresa, a oportunidade de integração de um novo trabalhador terá certamente impacto socialmente. Para além disso, destaca-se outra situação, considerada, no ver a investigadora, pouco comum nos dias de hoje: a existência de um trabalhador que, apesar de estar reformado, sentindo estima pela família dos atuais sócios-gerentes, e pelo seu reconhecido valor profissional, continua a colaborar no negócio.

De acordo com organigrama (ver Anexo C), a Sofalca apresenta uma estrutura funcional achatada, existindo um maior número de trabalhadores que executam diretamente funções na fábrica, em relação aos que desempenham funções no escritório, tarefas especialmente de carácter administrativo. Analisando a estrutura organizacional formal, do topo para a base, a empresa é composta por 3 sócios-gerentes, encontrando-se todos os trabalhadores, de escritório e da fábrica, distribuídos pelos três departamentos: produção, comercial e financeiro. Os dois primeiros departamentos são compostos por duas secções, o isolamento e o *design*, estando a área da produção adstrita às funções da fábrica, abrangendo 26 trabalhadores. Os departamentos comercial e financeiro são de cariz administrativo, situados nos escritórios da empresa, integrando mais 3 trabalhadores. No que respeita à posição hierárquica esta não é diretamente proporcional às qualificações de cada trabalhador, ou seja, a atribuição do cargo de chefia³ é relativo à experiência e reconhecimento profissional. Importa ainda salientar que a empresa rege-se por dois IRCT distintos, um que abrange os trabalhadores administrativos e outro o pessoal fabril.

A Sofalca apresenta um quadro de pessoal com 29 trabalhadores, na sua maioria homens, contabilizando-se 7 o número de mulheres ao serviço, todos com idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos. Relativamente à escolaridade, grande parte possui pelo menos o ensino secundário (12º ano), apesar de um considerável grupo de trabalhadores deter o ensino básico (4º ano). Ainda assim, de modo geral, a gerência realça maior importância na vontade de trabalhar e aprender dos trabalhadores, do que propriamente o grau

³- Entenda-se o conceito de chefia ao trabalhador a quem foi incumbido, pela gerência, maiores responsabilidades, nomeadamente, responsável por uma secção, ou por distribuir as tarefas a executar, de acordo com as necessidades de produção.

académico destes. Tendo em conta o tipo de tarefas a desenvolver na fábrica, os gerentes não descoram da relevância do conhecimento académico, mas estão convictos de que, o mais importante é que os seus trabalhadores demonstrem disponibilidade para melhorar as suas competências individuais.

Os profissionais adstritos à produção, a maioria possui a categoria profissional Ajudante de Cortiça, existindo também Preparador de Lotes, Triturador, Aglomerador, Serralheiro, Mecânico e Pedreiro. No que respeita aos profissionais com funções de maior ligação ao escritório, as categorias profissionais são o Engenheiro (grau 1A) e o Técnico de Contabilidade, detendo apenas estes, tarefas mais específicas. Os gerentes salientam que uma formação muito rígida e especializada por vezes pode dificultar a flexibilidade e a disposição para desempenhar outras tarefas quando necessário. Deste modo, primam por obter trabalhadores como categorias profissionais que permitam executar tarefas muito especializadas, principalmente aqueles que detêm funções na fábrica, potenciando de certa forma a polivalência funcional e, conseqüentemente, a redução de custos.

Importa ainda salientar, que os longos anos de experiência de alguns trabalhadores na fábrica permitem que não se dissolva a sua memória coletiva, tornando-se fundamental na resolução de eventuais problemas que possam surgir no sistema produtivo. Para além disso, a transmissão do conhecimento e da experiência do saber-fazer é também uma realidade praticada pelos trabalhadores que possuem vários anos de trabalho na empresa, aos trabalhadores mais novos e até mesmo àqueles que integram pela primeira vez um posto de trabalho. A empresa procura que os seus trabalhadores reúnam os conhecimentos técnicos necessários para a execução de trabalho, até mesmo em situações imprevistas, nomeadamente, solucionar avarias das máquinas, sendo a capacidade de diálogo, de ensino e de partilha de informação extremamente valorizadas. Neste sentido, o espírito de equipa, o trabalho em grupo e a cooperação são particularidades preciosas para os gerentes.

No que concerne à atividade sindical, verificou-se a inexistência de ativistas, possivelmente justificada pelo sentimento de pertença demonstrada pelos mesmos face à empresa, fomentada por uma relação favorável ao desenvolvimento da componente social e ao respeito que existente pelos interesses dos trabalhadores. É exemplo disso, o diálogo aberto e nem sempre formal, entre os gerentes e os trabalhadores, podendo ser observado a espontaneidade nas suas conversas, trocando-se palavras amistosas e presenciando-se o desenvolvimento de relações humanas de cariz informal. Pode também ser explicado pelo facto de a empresa primar pelos vínculos contratuais estáveis, ou seja, apesar de os trabalhadores iniciarem com um contrato a termo, geralmente, o objetivo é passarem para o

quadro da empresa, oferecendo segurança aos trabalhadores onde, conseqüentemente, o seu envolvimento tende a ser intrínseco ao cumprimento dos objetivos da empresa.

Na integração de novos trabalhadores, o primeiro contacto é sempre estabelecido com a gerência, realizando-se uma reunião, onde são transmitidas as primeiras orientações relativamente à estrutura organizacional da fábrica, questões laborais e ainda, as primeiras instruções de trabalho, designadamente, a categoria profissional e o conjunto de tarefas a realizar, bem como, definir a pessoa responsável por acompanhar o novo trabalhador e instruí-lo no seu posto de trabalho. Constatou-se que a formação *on job* permite não só dotar o trabalhador de competências práticas para execução do seu trabalho, mas também, que se estabeleça naturalmente uma relação interpessoal cooperante com os restantes trabalhadores, facilitando o seu acolhimento.

É importante referir que esta investigação abrangeu toda a estrutura organizacional, integrando a totalidade dos trabalhadores de empresa, tornando-se o horário de trabalho um mecanismo facilitador durante a pesquisa de campo, uma vez que o mesmo é estabelecido de igual modo para toda a organização, das 8:00 às 17:00 horas.

5.1.2 A TECNOLOGIA E OS POSTOS DE TRABALHO

Ao longo da sua existência, a Sofalca tem apostado na modernização tecnológica, acarretando, conseqüentemente, transformações ao nível organizacional. É exemplo disso, a inovação concebida pela empresa com o primeiro sistema de serragem com corte horizontal, em 1966, dos blocos de aglomerado negro de cortiça expandida⁴. Outra estratégia pioneira foi a introdução de uma caldeira de queima mista, em 1974, maximizando o desperdício de biomassa, nomeadamente o “pó de cortiça”, mas também de nafta. Para além disso, a preocupação de escassez da matéria-prima, bem como, a garantia da sua subsistência, levou a que a empresa desenvolvesse máquinas de extração de cortiça de falca, que foram, posteriormente, reproduzidas por outras empresas do ramo. Recentemente também a automatização dos autoclaves, no ano de 2013, mecanizou a produção de blocos de aglomerado negro de cortiça expandida, anteriormente realizado pela mão-de-obra disponível na fábrica, considerado, pelos gerentes, um processo moroso e com pouco rendimento. Deste

⁴ - “Produto em que a aglutinação dos grânulos da matéria-prima (cortiça) se efetua exclusivamente em consequência da expansão volumétrica e da exsudação das resinas naturais da cortiça, por ação da temperatura transmitida por um fluido térmico (vapor de água).” (retirado do site oficial da Sofalca – Sociedade de Produtos de Cortiça, Lda., disponível em: www.sofalca.pt, 13 de Julho de 2014).

modo, o processo foi há pouco tempo transferido para as máquinas, reformulando o método de trabalho e humanizando muito mais o trabalho, uma vez que permitiu melhorar as condições ambientais de trabalho, nomeadamente, as altas temperaturas a que os trabalhadores estavam sujeitos nesta secção, que obrigava a um dispêndio de grandes quantidades de energia física, tornando-se um trabalho exaustivo, alcançando-se desta forma melhores resultados ao nível da rentabilidade, produtividade e, subsequentemente, de competitividade. A gerência assegura que a aposta na tecnologia tem contribuído para agilizar o processo produtivo e obter maior fiabilidade na qualidade da sua produção, contando sempre com a dedicação e o empenho dos seus trabalhadores, salvaguardando que o aumento de tecnologia não reduz o número de postos de trabalho. Para além disso, permitiu diversificar os seus produtos, maximizando as potencialidades da cortiça, com a aposta no *design*. Importa ainda salientar que a introdução de nova tecnologia é sempre comunicada aos trabalhadores e acompanhada por uma formação específica, sobre o seu *modus operandi*. Deste modo, pode-se afirmar que apesar da forte predominância tecnicista da fábrica, todos os trabalhadores, de uma maneira geral, se sentem integrados e envolvidos aquando a introdução de novas tecnologias. Ainda assim, de acordo com a tese de Alain Touraine (Freire, 2001: 107) referente aos sistemas de trabalho industrial, considera-se que a Sofalca detém um “Sistema Intermédio de Trabalho”, ou seja, apesar de existir máquinas especializadas, é ainda necessária mão-de-obra de execução direta.

Neste sentido, todas estas transformações, bem com a própria tecnologia da fábrica afetam as características dos postos de trabalho. Utilizando a tipologia definida por Alain D'Iribarne (Freire, 2001: 112), estes são considerados sistemas “homem-máquina”, ou seja, os trabalhadores utilizam as máquinas para transformar e intervir na produção, mantendo uma relação de proximidade (física e psicológica) com esta. Deste modo, o carácter mecanicista dos postos de trabalho influenciam o tipo de tarefas a executar, é exemplo, o jogo de luzes elétricas que permitem informar e alertar os trabalhadores sobre o estado das máquinas, nomeadamente, a indicação da evolução do *take time* dos autoclaves, através da disposição de painéis luminosos sobre estas máquinas. Desta forma, a tecnologia acarreta consigo novas competências, designadamente, saber operar, manter, controlar e repará-las.

As tarefas a executar são consideradas, pela gerência e pelos trabalhadores, simples, permitindo uma fácil e rápida aprendizagem, caracterizando-as, na sua generalidade, como rotineiras, exigindo, ainda assim, maior grau de controlo/vigilância, devido às constantes ações das máquinas, desenhando, conseqüentemente, a morfologia dos postos de trabalho. Deste modo, tanto a gerência como os trabalhadores assumem que em determinados postos de

trabalho, a evolução tecnológica tornou necessária a existência de formação específica, designadamente, o processo de funcionamento e reparação da caldeira de queima mista, bem como, do sistema de autoclaves e serragem. Ainda assim, realizam-se outras formações menos específicas (higiene e segurança no trabalho, primeiros socorros, empilhadores, informática), por entidades externas, com intuito de dotar os trabalhadores de capacidades transversais aos postos de trabalho, mas também para uso pessoal, foi o caso da realização da formação em informática. Apesar das dificuldades das empresas em dispensarem os seus trabalhadores para formação, devido às exigências da produção e até mesmo pelo seu custo oneroso, na Sofalca os gerentes primam pelo desenvolvimento das capacidades dos seus recursos humanos em articulação com as orientações estratégicas produtivas da empresa e, conseqüentemente, com os processos de mudança tecnológica e organizacional. Os trabalhadores consideram que a formação profissional permite potenciar várias aprendizagens e consolidar conhecimentos, enriquecendo o próprio currículo. Para além disso, possibilita que estes se desenvolvam profissionalmente, dotando-os de novos conhecimentos e competências diversificadas, fomentando a sua capacidade de iniciativa e pro-atividade perante a exigência de um sistema produtivo dinâmico.

Observou-se também que os trabalhadores detêm alguma autonomia no seu trabalho, destacando-se, deste modo, a situação particular das placas defeituosas de aglomerado negro de cortiça expandida. Neste caso, são os trabalhadores que decidem qual o destino das mesmas, ou são transformadas em granulado, reaproveitando o desperdício, ou optam por um simples corte, retirando a área defeituosa, ficando as placas com uma dimensão mais reduzida, ainda assim, podendo estas serem aproveitadas para consumo. Para além disso, existe espaço e abertura por parte da gerência, para que os seus trabalhadores possam dar sugestões de melhoria, sobre o processo produtivo ou até mesmo sobre a organização e execução do trabalho, tornando-se igualmente importante o *feedback* da empresa responsável pela comercialização dos produtos, a ISOCOR. Deste modo, verifica-se que os gerentes primam pela melhoria contínua (*kaizen*), com vista a satisfazer as necessidades dos clientes, procurando o envolvimento de todos os trabalhadores. Especificamente na área do *design* a conceção é realizada por especialistas, nomeadamente, arquitetos e designers, fomentando deste modo, a criatividade e a diversificação da produção, dentro e fora da empresa, numa ótica de melhoria contínua, sendo que, alguns destes não integram o quadro de pessoal da fábrica.

Para além disso, importa mencionar a preocupação da gerência com as condições específicas que cada posto de trabalho exige, com intuito de potenciar um espaço que permita

melhorar a satisfação e a qualidade de realização do trabalho, bem como, o desenvolvimento de um consistente profissionalismo. Desta forma, frisa-se a importância que esta dá à segurança e à saúde dos trabalhadores no seu local de trabalho, observando-se a existência de utilização de equipamentos de proteção coletiva, são exemplo disto, sinalizadores de segurança e extintores de incêndio, e equipamentos de proteção individual, como, luvas, máscaras, abafadores, óculos e botas. Para além disso, reforça-se a preocupação da gerência em possuir seguros de acidentes de trabalho a todos os trabalhadores, apesar da sua obrigatoriedade a nível legal, salvaguardando as responsabilidades da empresa por qualquer acidente que ocorra durante a atividade profissional, e ainda, como prevenção, a realização de exames de Medicina no trabalho.

5.1.3 O PROCESSO PRODUTIVO E A INOVAÇÃO

O sistema produtivo da fábrica tem sofrido alterações ao longo da sua existência, apostando na diversificação da sua produção e na conquista de novos mercados. Inicialmente, a fábrica destinava-se exclusivamente à produção de granulado e aglomerado negro de cortiça expandida, utilizado como material de construção, enquanto isolamento térmico e de correção acústica e vibrática. Deste modo, reconhece-se a especialização dos seus produtos, no entanto, é de frisar que a sua produção é quase que exclusiva no mundo, exportando 80% da sua produção. Neste sentido, são os países estrangeiros que mais valorizam este tipo de produtos, nomeadamente, na Europa, a França, Espanha, Bélgica, Áustria, Alemanha, Reino Unido e Itália, mas também, além desta, como, Japão e China. É importante não descorar, neste contexto, o funcionamento em rede da Sofalca com a ISOCOR, empresa do grupo responsável pela comercialização dos seus produtos.

Neste seguimento, de forma a elucidar o processo produtivo da empresa, considera-se pertinente descrever as nove secções observadas, seguindo uma lógica de entrada da matéria-prima (*input*) na fábrica, até a sua transformação em *output*. Deste modo, o processo produtivo inicia-se com a receção da matéria-prima (cortiça ou troncos de sobreiro), efetuada pelo Preparador de Lotes, sendo a cortiça armazenada em pilhas no parque, em zona descoberta ou coberta, dependendo do tipo de cortiça. Esta classificação é normalmente executada por um trabalhador, que é igualmente responsável pela primeira secção observada. É neste mesmo local que se encontra esta secção, estando instaladas duas máquinas capazes de extrair a cortiça aquando a receção de troncos de sobreiros. Ainda assim, existem fornecedores que levam a cortiça já descascada, sendo apenas necessário acondicioná-la no

parque (ver Anexo G, Fotografia 1). Para esta função são necessários no máximo dois trabalhadores, podendo laborar um em cada máquina simultaneamente. A segunda secção encontra-se no mesmo espaço físico da primeira e é onde se realiza a trituração da cortiça (ver Anexo G, Fotografia 2), encontrando-se antecipadamente preparado o lote (contendo mistura de vários tipos de cortiça). Esta máquina permite transformar a cortiça em pequenos grânulos, limpos de entrecasco, madeira, pedras e areia, através de peneiros e tapetes de limpeza. Importa referir que nesta limpeza deve ter-se em consideração as características das encomendas, ou seja, se os blocos a produzir terão como destino o isolamento, o revestimento ou *design*, uma vez que a sua composição varia, isto é, a sua densidade e qualidade. Para esta função são precisos dois trabalhadores, laborando de forma intercalar, pelo seu funcionamento contínuo durante o horário de trabalho. Os grânulos são conduzidos, por via dos transportes pneumáticos, para os silos de granulado sobre os 10 autoclaves (ver Anexo G, Fotografia 3) corporizando a terceira secção observada. Também de frisar que é nesta secção que os excedentes de entrecasco, madeira e cortiça, são aproveitados como biomassa para funcionamento da caldeira de queima mista e, conseqüentemente, produção de vapor. É através deste que se processa a aglutinação dos grânulos de cortiça nas máquinas, processo que decorre aproximadamente em 20 minutos, com uma temperatura de 375 °C. São três os trabalhadores adstritos a esta secção, intervindo um deles diretamente nos autoclaves, colocando o granulado dentro dos mesmos, com a abertura dos silos, por alavancas, e controlando o tempo de cozedura dos blocos. Posteriormente, estes são encaminhados para arrefecimento, de forma automática, através de uma máquina adstrita a esse efeito, que efetua um corte horizontal dos blocos, em duas partes iguais. De seguida, dois trabalhadores retiram os blocos da máquina, transportados até estes mecanicamente. Os blocos necessitam de um período de 12 horas para estabilizar, num armazém anexo a esta secção, antes de serem empilhados e conduzidos, por outro trabalhador, a outro espaço para total estabilização, ocorrendo esta aproximadamente em 2 semanas. Após este processo, os blocos são transportados por esse mesmo trabalhador para serem retificados, correspondendo à quarta secção observada (ver Anexo G, Fotografia 4). Na retificação dos blocos são necessários quatro trabalhadores, dois à entrada da máquina, que colocam os blocos dentro da mesma para uniformizar as suas dimensões, e dois à saída, responsáveis por retirá-los e acondicioná-los em carrinhos que transportam os blocos à secção da serragem, quinta secção observada, que se encontra no mesmo espaço físico que a anterior (ver Anexo G, Fotografia 5). Na serragem de blocos, trabalham no máximo três pessoas, detendo como sua principal tarefa regular e controlar, individualmente, as três máquinas para esse efeito. Consoante as encomendas e as

especificações dos clientes, serram-se os blocos, com um corte horizontal, variando assim as espessuras das placas de aglomerado negro da cortiça expandida. As placas não conformes (problemas de aglutinação, aglomeração ou mecânicos) detetadas pelos trabalhadores, podem ter dois fins, a trituração ou a retificação. Destes dois processos resultam placas com dimensões mais reduzidas e produção de granulado de cortiça expandida⁵, que serve para enchimentos de caixas-de-ar e produção de betão leve, estando um trabalhador responsável por colocar os sacos na máquina, que introduz o granulado de cortiça automaticamente nestes e, posteriormente, o trabalhador apenas tem de os fechar, com uma máquina própria para o efeito. O sistema produtivo termina no embalamento das placas, sexta secção observada (ver Anexo G, Fotografia 6). Para esta função são necessários três trabalhadores, um à entrada da máquina, responsável por colocar as placas dentro desta para as embalar, e um ou dois à saída, que retiram as embalagens para uma plataforma elevatória, até completar a paleta. Posteriormente, esta é amarrada por duas pessoas desta secção, e em seguida, as paletes são colocadas em armazém (ver Anexo G, Fotografia 7), encontrando-se no mesmo espaço físico da secção anterior, sendo a gestão de *stock* executada por um trabalhador. Este é igualmente responsável pela gestão das encomendas, estabelecendo a ligação com a empresa responsável pela comercialização dos seus produtos, a ISOCOR, deste modo, desenvolve trabalho na fábrica e no escritório. Ainda no que respeita às encomendas, constatou-se que a secção da serragem produz numa lógica de *just-in-time*, com intuito de evitar desperdícios produção. Ainda assim, aquando a quebra de encomendas a fábrica produz para *stock*, principalmente os produtos com o *delay* de tempo de produção maior, com intuito de deter produção mínima para uma algum imprevisto que surja e assim, consigam dar resposta atempada às necessidades dos clientes. Além destas secções, toda a maquinaria de produção e equipamentos existentes na fábrica, nomeadamente tratores e empilhadores, tornaram necessário desenvolver um espaço destinado à sua manutenção e reparação, intitulado de oficina. Também as próprias instalações requerem, por vezes, reparos, ficando dois trabalhadores adstritos a essas funções.

Face à crise na construção civil e a pretensão em expandir no mercado global, os gerentes apostaram recentemente no *design*, permitindo diversificar os seus produtos, preservando a qualidade da sua produção e potenciando ainda mais as valências da sua matéria-prima. (ver Anexo G, Fotografia 8). Neste seguimento, a Sofalca tem estabelecido

⁵ -“ Produto resultante do fabrico das placas de aglomerado de cortiça expandida.” (retirado do site oficial da Sofalca – Sociedade de Produtos de Cortiça, Lda., disponível em: www.sofalca.pt, 13 de Julho de 2014).

contactos externos à fábrica, com peritos na área do *design* e da arquitetura, emergindo conceitos únicos como o “CorkWave”, que pretende inovar no isolamento de espaços interiores, através do aglomerado negro de cortiça expandida, e a “BlackCork”, ligada ao mobiliário. Nesta secção trabalham três pessoas, que executam o seu trabalho, concebido por esses especialistas, consoante as encomendas, destacando-se a sua versatilidade em produzir, dentro das suas capacidades, indo ao encontro das especificidades dos clientes.

Os escritórios apesar de se situarem na mesma área da fábrica, encontra-se num espaço físico mais distante das outras secções (ver Anexo G, Fotografia 9). Na área administrativa trabalham três pessoas, junto dos três gerentes da empresa. As tarefas a desempenhar são de cariz mais burocrático, ainda assim, as suas funções não se prendem exclusivamente a esta secção, sendo as deslocações à fábrica uma constante. Destacam-se algumas tarefas desempenhadas nesta secção: contactar com fornecedores e revendedores, serviço de contabilidade, orientar e controlar a produção da fábrica, gerir encomendas, a carteira de clientes e os patrocínios e dirigir a participação da empresa em eventos específicos, dentro do seu âmbito de produção.

A gerência da empresa reconhece que a competitividade passa por depender cada vez mais da capacidade de produzir com qualidade e diversificar a produção. No que respeita à qualidade, esta é controlada principalmente por um Engenheiro, ainda assim, todos os trabalhadores são corresponsáveis por garantir a mesma, com vista ao alcance dos zero defeitos. Para além disso, as diversas experiências e estudos feitos à matéria-prima, num espaço próprio para o efeito dentro da fábrica, permite que a empresa procure produzir produtos com qualidade, numa lógica de melhoria contínua.

5.2 SOFALCA: DA FLEXIBILIDADE À POLIVALÊNCIA FUNCIONAL

5.2.1 A FLEXIBILIDADE NA ORGANIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO TRABALHO

Encontrando-se a Sofalca inserida no setor corticeiro, ramo altamente competitivo, não descora das alterações ocorridas na organização do trabalho, impostas pela globalização e pelo poder das TIC. Não sentindo uma concorrência intensificada, pelas particulares e especificidades da produção, o que notam é que o *stock* da mercadoria deixou de estar no cliente para estar na fábrica. Neste seguimento, um dos gerentes exemplificou que no ano de 1985 a Sofalca já tinha quatro meses de produção vendidos, ou seja, cada cliente esperava quatro meses para que a encomenda fosse produzida, carregada e chegasse ao seu armazém. Deste modo, obrigava o cliente a ter *stock* suficiente durante esse tempo, até ser novamente

abastecido. Atualmente, com a crise na construção civil, este processo modificou-se, o *stock* hoje está na fábrica, conforme frisa um dos gerentes, “recebemos uma encomenda na quarta-feira para entregar na sexta”, aumentando o ritmo de trabalho da fábrica. Neste sentido, torna-se importante aumentar a flexibilidade de trabalho, encarando os trabalhadores como recursos estratégicos, pois “hoje não podemos dizer não a uma encomenda...perdemos o cliente”, reforçou um dos gerentes. Deste modo, a gerência destacou a importância de ter trabalhadores “mais preparados e disponíveis” perante os imprevistos de produção. No que respeita à preparação, frisa-se a importância que a gerência da empresa dá formação profissional e contínua dos trabalhadores, tendo sempre em vista o desenvolvimento e adequação das qualificações destes, numa ótica de aumento da produtividade e de vantagem competitiva. Os trabalhadores reforçam a importância das ações de formação na renovação de conhecimentos e de competências, como forma de estimular *know-how* global da empresa. O facto de a empresa requerer trabalhadores mais disponíveis prende-se pela exigência dessa flexibilidade de trabalho, nomeadamente, no que respeita ao horário laboral. O banco de horas não é algo instituído pela empresa recentemente, ainda assim, esta flexibilidade vai ao encontro da resposta da empresa às encomendas, conforme realçado pela gerência, “temos de ter esta flexibilidade de ficar mais tempo, se for necessário, para poder responder às encomendas”. Neste seguimento, ressalva-se que a tecnologia existente na fábrica permite aumentar a flexibilidade funcional, uma vez que, as tarefas a desempenhar nos postos de trabalho são moldadas, maioritariamente, pela existência de maquinaria específica, tornando as mesmas simples e de fácil aprendizagem, mas também permitem aumentar a rentabilidade e a produtividade da produção.

A organização do trabalho é então ajustada pelo carácter mecanicista da empresa, é exemplo ilustrativo quando se presenciou a avaria da caldeira de queima mista, que faz funcionar os autoclaves, impedindo que os trabalhadores desempenhassem as suas tarefas. Todavia, estes realçam que “há sempre mais coisas que fazer”, em caso de avaria ou até mesmo quando cumprem os objetivos diários no seu posto de trabalho, minimizando o espaço de tempos mortos. Outro exemplo é a necessidade de uma segunda-feira por mês ter de se efetuar a manutenção e limpeza dos autoclaves, envolvendo todos os trabalhadores, apesar destes estarem conscientes da importância de zelar, diariamente, pela conservação e boa utilização de todos os bens relacionados com o seu trabalho. Neste mesmo dia, aproveitam para limpar as próprias instalações da fábrica e realizar outros trabalhos similares.

Por outro lado, a execução do trabalho é afetada pelas exigências de produção, que variam constantemente, consoante as encomendas. Deste modo, constatou-se que algumas

secções ou até mesmo determinadas máquinas, nem sempre estão em funcionamento contínuo, de forma a dar resposta às necessidades momentâneas da produção, daí que a flexibilidade funcional se torne determinante. É exemplo representativo ter-se observado um trabalhador na seção do embalamento, quando este desempenha a sua função, maioritariamente, nas serras. A gerência aposta na mobilidade interna dos seus recursos humanos, para a execução de diversas tarefas, realçando que a realização destas é sempre de curta duração ou de carácter temporário. Deste modo, os gerentes estão conscientes da importância de dotar os trabalhadores de competências adequadas, tendo em conta a qualificação destes, carecendo até mesmo, alguns postos de trabalho, de formação específica. Neste sentido, os gerentes valorizam a formação profissional dos seus trabalhadores, pois um dos gerentes afirmava: “se não dou formação não posso pedir responsabilidades (...) e para além disso, tenho obrigação enquanto patrão de evitar o acidente de trabalho”. Deste modo, reforça-se o papel das chefias no sistema produtivo, que e em conjunto com a gerência, distribuem e organizam do trabalho, valorizando as capacidades e dedicação dos trabalhadores, destacando como competências fundamentais o relacionamento interpessoal e de destreza na execução das tarefas.

O carácter informal nas relações interpessoais entre gerentes e trabalhadores, sentida com muita intensidade durante a investigação, é peculiar nesta empresa, tornando-se um mecanismo facilitador na organização do trabalho. Neste sentido, a tese de Elton Mayo revela-se preponderante. Estimular as relações informais, entre gerentes e trabalhadores, torna-se relevante no comprometimento dos trabalhadores perante a exigência da flexibilidade funcional. Deste modo, a organização de eventos, nomeadamente, jantares de empresa, bem como, a grande proximidade existente entre a gerência e trabalhadores, no próprio local de trabalho, onde se verificou a constante preocupação dos gerentes em acompanharem e colaborarem nas tarefas da fábrica e no escritório, faz com que, como referiu um dos trabalhadores “sejamos uma família, onde existe cooperação entre todos e uma grande cumplicidade com os gerentes”. É exemplo ilustrativo disto, o facto de os trabalhadores aceitarem trabalhar num dia de feriado (25 de Abril), que no ano corrente correspondeu a uma quinta-feira, pelo facto de se tornar dispendioso para a empresa e, ao mesmo tempo, cansativo para os trabalhadores, uma vez que, teriam de se parar as máquinas nesse dia, retomar o trabalho na sexta-feira e voltar a pará-las no fim-de-semana. Deste modo, a gerência acordou com os trabalhadores trabalhar no feriado e gozarem esse dia na sexta-feira. Esta atitude permitiu constatar o comprometimento, entre gerente e trabalhadores, para o alcance dos melhores resultados, bem como, o respeito entre os interesses da empresa e dos trabalhadores.

Para além disso, a própria globalização, determina e fomenta a necessidade destas formas mais informais de organização, uma vez que, estando a empresa inserida em circuitos globais de produtos, impõem que a sua capacidade de resposta seja cada vez mais dinâmica e versátil. Deste modo, torna-se determinante desenvolver tipo de relacionamento ao nível organizacional, potenciando o espírito de equipa e a cooperação, entre gerentes e trabalhadores, no alcance dos objetivos da empresa.

Ainda neste seguimento, apesar de determinados postos de trabalho estarem em contínuo funcionamento durante o horário laboral, a gerência prima por promover a existência de um bom relacionamento interpessoal entre os trabalhadores, particularmente nas pausas de trabalho, normalmente efetuada às 10:00 horas da manhã e das 12:00 às 13:00 horas. A empresa dispõe de um espaço próprio para os trabalhadores fazerem as suas refeições, bem como, de balneários, para que possam cuidar da sua higiene pessoal. Ainda assim, nas funções que são contínuas o espírito de equipa prevalece, e isso também pôde ser constatado na secção da trituração, quando um trabalhador substituiu outro para este poder ter a sua pausa de trabalho a meio da manhã, conjugando os dois esse horário. Outro exemplo verificado é o respeito que existe entre os trabalhadores, principalmente com os mais antigos que trabalham na empresa, que pelo saber da experiência ensinam os mais novos e esperam que estes pelas suas melhores capacidades físicas e psíquicas os ajudem e colaborem com eles. Neste seguimento, verificou-se na secção da serragem, uma trabalhadora mais nova a sair do seu posto de trabalho para ir ajudar outra trabalhadora, pois já tinha alguma idade, a carregar os blocos para a serra. Para além disso, o facto de a empresa estar dividida em grupos de trabalho, permite a existência de relações de diálogo entre os trabalhadores e, subsequentemente, maior coordenação para com o cumprimento dos objetivos a alcançar. Assistiu-se inclusive a conversas entre vários trabalhadores, na secção do armazém, dialogando sobre a produção, tornando-se estes momentos cruciais para a existência de uma organização de trabalho mais fluída, autónoma e descentralizada. Apesar do papel ainda determinante dos gerentes na organização e execução do trabalho, as chefias têm permissão para definir e distribuir as tarefas a realizar pelos trabalhadores, confirmando-se essa mesma descentralização e aumento da autonomia.

Apesar do seu carácter familiar, constatou-se que a gerência da Sofalca pretende conservar a tradição ao nível do sistema produtivo, mas ao mesmo tempo aposta na inovação e qualidade dos seus produtos, estando aberta a novos desafios. Deste modo, requer uma organização de trabalho cada vez mais flexível a nível funcional.

5.2.2 A POLIVALÊNCIA FUNCIONAL NA CORTICEIRA

A Sofalca, desde a sua existência, prima pela obtenção de mão-de-obra polivalente potenciando uma organização flexível a nível funcional, conforme afirmação de um dos gerentes, “existe polivalência desde a primeira hora da empresa e do trabalhador”. Acrescenta ainda que “não concordamos com pessoas que fiquem amarradas a um posto de trabalho, e se não houver que fazer nesse posto de trabalho, ou houver alguma avaria, que fiquem por ali, sem ter nada que fazer”. Neste sentido, torna-se interessante salientar a expressão “faço um pouco de tudo” referenciada por vários trabalhadores ao longo da investigação, quando se questionava quais as suas tarefas. Deste modo, a resistência que possa surgir quando se exige que executem tarefas adicionais à sua função, é colmatada por sentirem que o alcance dos objetivos da empresa está intrínseco à sua disponibilidade e desempenho para a execução das diversas tarefas. Deste modo, a cooperação torna-se determinante para a existência de clima organizacional saudável.

Apesar de não haver uma descrição de funções claramente definidas das categorias profissionais existentes empresa, para além das constam nos IRCT, tanto a gerência como os trabalhadores, afirmam que cada pessoa sabe qual a sua função dentro da fábrica, bem com as tarefas que têm de executar e o posto de trabalho a ocupar. De acordo com a gerência, nas situações em que se exige polivalência funcional, a formação profissional torna-se crucial, ainda que, de modo geral, o trabalho da fábrica não seja muito exigente em termos de conhecimentos específicos. Ainda assim, existem postos de trabalho que carecem de competências próprias, nomeadamente, respeitar o carácter legal dos fogueiros, perceber o *modus operandi* dos autoclaves, de forma a saber descodificar sinais, luzes, apitos e, compreender as quantidades de cortiça a introduzir e gerir o tempo de cozedura dos blocos para não os deixar queimar, e das serras, com intuito de evitar que se desperdice material, que ocorram avarias, bem como acidentes de trabalho. Deste modo, os postos de trabalho que carecem de formação específica, embora a gerência promova o saber fazer geral dos trabalhadores, no que respeita ao funcionamento do sistema produtivo e dos diversos postos de trabalho, admitem que nestas funções a rotatividade não é favorável, pelo facto de o saber da experiência munir o trabalhador de agir corretamente perante os imprevistos, por exemplo, necessidade de manutenção, reparação ou até mesmo em caso avaria. Neste sentido, a obtenção de polivalência passa por dotar de competências específicas um pequeno grupo de trabalhadores, com intuito de garantir a flexibilidade funcional, nunca descorando de analisar antecipadamente as competências dos mesmos. É exemplo ilustrativo que na secção dos

autoclaves se tenha constatado a presença constante do mesmo trabalhador a intervir diretamente com estes. Contudo, num dos dias, esse mesmo trabalhador teria ido desempenhar outras tarefas, assim sendo, internamente apenas duas pessoas têm competências e qualificações adequadas para o substituir, delegando-se num desses trabalhadores. É de realçar que as funções que exigem competências mais específicas a formação torna-se fundamental. Neste sentido, gerentes e chefias dão primazia a um consistente desenvolvimento profissional dos trabalhadores, devido às exigências particulares dessas funções.

As tarefas de carácter geral são de fácil aprendizagem, ou seja, os trabalhadores necessitam apenas de observar quem as sabe fazer, uma vez que não têm grandes especificidades. É exemplo carregar, descarregar e armazenar material, empilhar, embalar e alisar placas, bem como, distinguir a qualidade das mesmas. Ainda assim, estas não exigem a sua execução diária. Deste modo, todos as devem saber fazer, pois é onde se exige, maioritariamente, a realização de tarefas adicionais além do conjunto de tarefas que agrega a função para o qual o trabalhador foi contratado. Neste sentido, um dos trabalhadores afirmava que “não estar 365 dias a fazer as mesmas tarefas, o trabalho torna-se menos rotineiro”. Para além disso, vários trabalhadores salientaram que a polivalência é algo que “estimula e está intrínseco à empresa e aos trabalhadores”, encarada como uma “integração total” na empresa.

No entanto, tanto a gerência como os trabalhadores não descoram que a polivalência resolve problemas de absentismo, tornando-se imprescindível recorrer à mobilidade interna de recursos humanos quando ocorre esta situação, de forma a não causar estrangulamento na produção. Neste seguimento, a polivalência é encarada estrategicamente pela gerência para reduzir custos, pelo carácter temporário das tarefas a executar quando as necessidades de produção assim o exigem ou até mesmo na ausência de um trabalhador. Porém, nunca descorando da importância de obter trabalhadores com as competências e qualificações adequadas, particularmente quando as tarefas carecem as maiores especificidades. Para além disso, os gerentes estão conscientes da impossibilidade de transferir um trabalhador para uma função durante um período alargado de tempo. Desta forma, recorre-se à contratação a termo de novos trabalhadores aquando com o aumento sazonal de trabalho.

O novo trabalhador começa a sua atividade laboral na fábrica a desempenhar tarefas gerais, as chefias juntamente com os gerentes, analisando as capacidades deste, desenvolvem as suas competências e qualificações para que este evolua profissionalmente de forma eficiente. Neste sentido, um dos gerentes afirmou que a empresa prima pela otimização do serviço, ou seja, “não tem a ver com o fazer mais, tem a ver com o fazer bem”.

Os trabalhadores com funções administrativas, no que respeita à polivalência, de um modo geral, pelo domínio total do processo produtivo da fábrica, havendo a necessidade de colaborar junto dos trabalhadores da fábrica fazem-no. Desta forma, pôde-se presenciar, em diversos dias, trabalhadores, com funções maioritariamente de escritório, na fábrica, a realizar tarefas fabris, bem como um dos gerentes, a deslocar paletes e a colaborar na construção de um expositor, para a participação da empresa num evento, fomentando o espírito de cooperação internamente.

Para além de perspetivar a prática da polivalência funcional enquanto estratégia de gestão e, concludentemente, aos seus efeitos ao nível da organização e execução do trabalho, não podemos descorar do seu carácter legal, que a faz delimitar em certa medida. Analisando os dois IRCT pelos quais a empresa se rege, a polivalência funcional encontra-se de maneira implícita em ambos. Neste seguimento, verificamos que no IRCT adstrito aos trabalhadores administrativos frisa o aumento das exigências a nível retributivo aquando do exercício de funções de diversas, bem como o seu carácter delimitativo em termos temporais. No que respeita ao IRCT dos trabalhadores fabris, quando as circunstâncias o exigirem, nomeadamente, proximidade de entrega de encomendas, bem como, na falta de trabalho na sua ocupação normal ou ainda, na necessidade de assegurar o funcionamento de postos de trabalho, considerados essenciais à boa laboração da empresa, o trabalhador pode ser transferido temporariamente para outro posto de trabalho, desde que tal mudança não implique diminuição da retribuição e modificação substancial da posição do trabalhador. Deste modo, um dos gerentes salientava que o trabalhador deve executar a atividade que corresponda à categoria profissional para o qual foi contratado, ainda assim, apostando na polivalência torna-se importante ter de analisar a parte retributiva e a posição que este ocupa na estrutura organizacional. Para além disso, pôde-se constatar que a prestação pelo trabalhador de funções não compreendidas no objeto do contrato são justificadas por estas condições legais estabelecidas, isto é, verifica-se a exigência de polivalência funcional sobretudo nos trabalhadores adstrito à produção, em situações de proximidade de entrega de encomendas, em que é necessário carregar, descarregar e armazenar material, empilhar, embalar, de diminuição de trabalho na ocupação normal do trabalhador, quando os trabalhadores cumprem os objetivos diários no seu posto de trabalho e ainda, para assegurar o funcionamento de determinados postos de trabalho, considerados essenciais à boa laboração da empresa, de forma a não causar estrangulamentos no sistema produtivo, constatando-se uma constante reorganização dos postos de trabalho. Aos trabalhadores que desempenham funções maioritariamente de escritório, a exigência de polivalência funcional não é tão

visível, ainda assim existe. Pode ser justificada não só pelas suas maiores restrições a nível legal, mas por serem sobretudo funções de carácter burocrático exigem responsabilidades peculiares, nomeadamente a nível intelectual, de quem as ocupa, comparativamente às da fábrica.

Na opinião dos trabalhadores, a Sofalca por ser uma “pequena unidade”, permite que a gerência da empresa esteja mais atenta aos seus recursos humanos e os valorize enquanto factor estratégico de negócio, potenciando as suas competências e qualificações com vista à mobilidade interna e, concludentemente, à exigência de pessoas polivalentes como resposta às necessidades de produção. Deste modo, para além da redução de custos a polivalência é encarada como um tratamento mais favorável ao trabalhador, pois permite que estes saiam do carácter rotineiro de determinadas funções. Os trabalhadores reforçam que ser polivalente “é trabalhar como um grupo e chegar ao final de um período e os resultados serem positivos”, nunca descorando da importância do desenvolvimento profissional para esse fim.

CONCLUSÃO

A Sofalca assume um carácter vincadamente mecanicista, moldando a tipologia dos postos de trabalho, que se caracterizam, na generalidade, pela existência tarefas simples e rotineiras, existindo uma distribuição homogénea das atividades, o que facilita a rotatividade, sobretudo, dentro da fábrica. A prática da polivalência funcional diminui a especialização de funções, potenciando um trabalho mais dinâmico e versátil, existindo abertura na descentralização nas tomadas de decisão ao nível da organização e execução do trabalho. O facto de a empresa estar inserida em circuitos globais de produtos, vivencia as constantes flutuações do mercado que, concludentemente, criam insegurança e instabilidade no sistema produtivo. Deste modo, constatou-se a importância de fomentar a organização informal dentro da empresa, desenvolvendo-se um coeso espírito de equipa e cooperação, bem como, uma harmoniosa cumplicidade, entre gerentes e trabalhadores, para o alcance dos objetivos da empresa. Para além disso, a existência de uma contratação que oferece segurança, contribui para que os trabalhadores demonstrem empenho e compromisso na resolução de eventuais problemas que possam surgir, bem como, vontade de propor outras alternativas numa ótica de melhoria contínua, com vista a melhorar a qualidade do sistema produtivo. No que respeita à produção, constatou-se que os investimentos tecnológicos permitem não só aumentam a rentabilidade e a produtividade da produção, mas também facilitam a prática da polivalência. Ainda assim, os gerentes realçam que a tecnologia não conduz à supressão de postos de trabalho, articulando estrategicamente os recursos humanos a esta. No que respeita à organização do trabalho, verificou-se, numa das secções, a aplicação do método *just-in-time*, com intuito de minimizar o desperdício. Neste seguimento, a empresa procura obter os melhores resultados em menor tempo, primam por produzir com qualidade perante o alcance dos zero defeitos, intensificando os ritmos de trabalho, de forma a responder atempadamente às exigências da produção, minimizando o espaço de tempos mortos.

Os resultados da investigação indicam que a incorporação da polivalência, em articulação com um sistema que prima pela flexibilidade da sua organização do trabalho, é viável, na medida em que tem importantes contribuições no enriquecimento do trabalho da sua mão-de-obra, permitindo compreender o processo produtivo como um todo. A prática da polivalência funcional permite, deste modo, diminuir a especialização e compartimentação de funções, dotando os trabalhadores de novas competências e qualificações, tornando-se fundamental no desenvolvimento profissional destes. Desta forma, quando se fala em

polivalência, entende-se que o trabalhador deve saber um pouco de tudo, no entanto, esta não é uma simples rotação de funções, trata-se de ter a capacidade de executar diferentes tarefas agregando maior valor ao trabalho. Portanto, para que isso aconteça é necessário formação adequada de forma a capacitar os trabalhadores no desempenho de múltiplas tarefas. Para além disso, constatou-se igualmente que a polivalência é a solução para problemas de absentismo, minimizando o risco de estrangulamento da produção através da mobilidade interna e recursos humanos. A diminuição de custos é também uma realidade salientada pelos gerentes, uma vez que formar trabalhadores polivalentes permite que a execução das tarefas, de carácter temporário, sejam colmatadas por estes, não havendo necessidade de contratar novos trabalhadores para responder às necessidades momentâneas da produção. Neste seguimento, a flexibilidade de trabalho presente na empresa, a nível organizacional, realça a pertinência das hipóteses levantadas na metodologia da investigação, uma vez que se pôde constatar a procura da polivalência em vicissitudes variadas, nomeadamente, como resposta ao absentismo, minimização de custos de trabalho, diminuição da especialização de funções e aumento da produtividade. No entanto, tendo em conta a problemática em estudo, não podemos descorar do contexto cultural e institucional que molda e condiciona o modo de gestão de recursos humanos, e ainda, como a organização e execução do trabalho é estruturada. Deste modo, o excessivo apego à lei laboral no país, faz com que a flexibilidade e a polivalência sejam por ela restringidas. Neste sentido, analisando os IRCT aplicados à empresa, pode constatar-se que as situações de polivalência funcional obedecem exclusivamente ao cumprimento legal, ou seja, quando esta é exigida aos trabalhadores, a sua prática cumpre exclusivamente com as condições legalmente estabelecidas. Apesar destas restrições, na investigação reconheceu-se as suas vantagens competitivas no negócio, nomeadamente, como resposta às necessidades da produção, ou seja, proximidade de entrega de encomendas, diminuição da ocupação normal de trabalho e ainda, assegurar o funcionamento de postos de trabalho, considerados essenciais à boa laboração da empresa, permitindo estimular e desenvolver os trabalhadores a nível profissional.

Em jeito de conclusão, coloca-se uma questão desafiante: em que circunstância as restrições legais sobre a polivalência delimitam os interesses dos empregadores, ao nível do negócio, e dos trabalhadores, ao nível do desenvolvimento profissional? Depois de levantados alguns focos sobre a temática e face à questão anteriormente levantada, quais os entendimentos que poderão ser evidenciados, efetuando-se um estudo comparativo entre duas empresas do ramo industrial, em áreas de negócio semelhantes.

BIBLIOGRAFIA

Berggren, Christian (1992), *The Volvo experience: Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, Houndmills, Macmillan. Disponível em: <https://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8393>.

Brodner, Peter (1987), “Uma vida de desenvolvimento antropocêntrico para a indústria europeia”, *Formação Profissional*, (1), pp. 33-42. Disponível em: <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/vie-pratique/fabrica-do-futuro-e-futuro-do-trabalho-1274326>.

Brodner, Peter (1990), “Technocentric - anthropocentric approaches: towards skill-based manufacturing”, in Warner, Malcolm, Werner Wobbe, Peter Brodner (orgs.), *New Technology and Manufacturing Management: Strategic Choices for Flexible Production Systems*, New York, John Wiley & Sons.

Camara, Pedro, Parlo Guerra e Joaquim Rodrigues (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Castillo, Juan (1994), “De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo”, *Sociología del Trabajo*, 21, pp. 49-78.

Chiavenato, Idalberto (1977), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.

Comissão Europeia (1997), *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0128:FIN:PT:PDF>.

Ferreira, J., José Neves e António Caetano (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Editora McGraw-Hill.

Freire, João (2006), *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

Friedmann, Georges (1945), *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*, Paris, Gallimard.

Kern, Horst e Michael Schumann (1984), “Vers une professionnalisation du travail industriel”, *Sociologie du Travail*, (4), pp. 398-406.

Koike, Kazuo (1988), *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Houndmills, Macmillan. Disponível em: <http://www.amazon.com/Understanding-Industrial-Relations-Modern-Japan/dp/0312013019>.

Kovács, Ilona (1998), “Novo Modelos de Produção: Alguns Resultados de um Projecto de Investigação”, *Revista Organização e Trabalho*, (16/17), pp. 33-50.

Kovács, Ilona (2006), “Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52), pp. 41-65. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>.

Kovács, Ilona (2006), “Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52), pp. 41-65. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>.

Lehner, Franz (1992), *Anthropocentric Production Systems: The European Response to Advanced Manufacturing and Globalization*, Luxembourg, Commission of the European Communities. Disponível em: http://bookshop.europa.eu/it/anthropocentric-production-systems-pbCDNA13969/downloads/CD-NA-13-969-EN-C/CDNA13969ENC_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMdSR0EAIMEUUsWb0000GSNdbUcz;sid=jf8wmY

4vsMAxjtz8_e2uPuwKLzxMySzs8a8=?FileName=CDNA13969ENC_001.pdf&SKU=CDNA13969ENC_PDF&CatalogueNumber=CD-NA-13-969-EN-C.

Linhart, Danièle (2002), “Los asalariados y la mundialización: El caso Francés”, *Sociología del Trabajo*, (45), pp. 53-68.

Lopes, Lopes (2012), *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*, Lisboa, Edições Sílabo.

Madureira, César (2000), “A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX”, *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, (32), pp. 159-182.

Ortsman, Oscar (1978), *Mudar o Trabalho: As Experiências, os Métodos, as Condições de Experimentação Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Ramsay, Harvie, Dora Scholarios e Bill Harley (2000), “Employees and high-performance work systems, testing inside the black box”, *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), pp. 501-531. Disponível em: [http://www.korealabor.ac.kr/upload/board_data/Ramsay%20et%20al\(2000\).pdf](http://www.korealabor.ac.kr/upload/board_data/Ramsay%20et%20al(2000).pdf).

Rosenfield, Cinara (2002), “Autonomia outorgada e resistência: a relação do trabalhador industrial com seu trabalho”, *SOCIUS Working Paper N°6*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS). Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp602.pdf>.

Sennett, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*, Lisboa, Terramar.

Stoleroff, Alan e Sara Falcão Casaca (1996), “Em que medida rompe a “produção magra” com o paradigma anterior de gestão do trabalho?”, comunicação apresentada nas *Actas do III Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia*, realizado na Fundação Gulbenkian, 7 a 9 de Fevereiro, Lisboa.

Taylor, Frederick (1995), *Os Princípios de Administração Científica*, São Paulo, Editora Atlas, SA.

Thurow, Lester (1992), *Head to Head: The coming economic battle among Japan, Europe, America*, New York, Warner Books. Disponível em: <http://www.amazon.com/Head-Coming-Economic-Battle-America/dp/0446394971>.

Vegara, José (1974), *A Organização Científica do Trabalho*, São Paulo, Editorial Estampa.

Veltz, Pierre e Philippe Zarifian (1992), “Modèle systémique et flexibilité”, in Terssac, Gilbert e Pierre Durbois, *Les Nouvelles Rationalisations de la Production*, Toulouse, Éditions Cepaduès.

Waring, Stephen (1991), *Taylorism Transformed: scientific management theory since 1945*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press.

Womack, James, Daniel Jones e Daniel Roos (1990), “The machine that changed the world: The story of Lean Production – Toyota’s secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry”, *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4, pp. 341-343. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hfm.v4:3/issuetoc>.

Zuboff, Shoshana (1988), *In the age of the smart machine: the future of work and power*, New York, Basic Books.

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill citado por Lopes, Albino (2012), *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*, Lisboa, Edições Sílabo.

D'Iribarne, Alain (1987), "Novas formações e qualificações nas fábricas novas", *Formação Profissional*, (1), pp.8-14 citado por Lopes, Albino (2012), *Fundamentos da Gestão de Pessoas –*

Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação, Lisboa, Edições Sílabo.

Casaca, Sara (2005), “Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaios de concetualização”, *SOCIUS Working Papers N° 10*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS). Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2025/1/wp200510.pdf>.

Santos, Américo (1989), “Flexibilidade do trabalho e flexibilidade da tecnologia: conceitos, tipologias e medidas”, *Estudos de Economia*, IX (3), pp. 325-336.

Rebelo, Glória (2004), *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho: Análise e Diagnóstico*, Lisboa, FCT-Fundação para a Ciência e Tecnologia, Ministério da Ciência e do Ensino Superior.

Atkinson, John (1984), "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, 16(8), pp. 28-31.

Guelaud, Françoise and Caroline Lanciano (1991), “bilité et gestion de la main-d’œuvre. L'exemple des îlots-caisses dans les hypermarchés”, in Gadrey, Jean and Nicole Gadrey (dir), *La Gestion des Ressources Humaines dans les services et le Commerce Flexibilité, diversité, compétitivité*, Paris, Éditions l'Harmattan, pp: 33-49.

Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfozes do Emprego – Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras, Celta Editora.

Garrahan, P. and P. Stewart (1992), “Work Organisations in Transition: The Human Resource Management Implications of the Nissan Way”, *Human Resource Management Journal*, 2 (2), Winter.

Adler, Paul (1993), “Time-and-Motion Regained” in Stoleroff, Alan e Sara Falcão Casaca (1996), “Em que medida rompe a “produção magra” com o paradigma anterior de gestão do trabalho?”, comunicação apresentada nas *Actas do III Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia*, realizado na Fundação Gulbenkian, 7 a 9 de Fevereiro, Lisboa.

WEBGRAFIA

Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., Site Oficial (2014), Consulta *Quem somos (História, Missão, Valores, Organigrama)*; *Cortiça (O que é? Produção, Responsabilidade, Ecologia)*; *Isolamento (Produto, CorkWave, Projetos, Parcerias)* *Design (Projetos, Parcerias)*; *Contract (Projetos)*; *Media (Vídeos)*. Disponível em: www.sofalca.pt. (consultado a 20 de fevereiro de 2014).

ANEXOS

Anexo A – Princípios Fundamentais da OCT



Fonte: Chiavenato, 1977: 50

Anexo B – Quadro Comparativo de Novos Modelos de Organização do Trabalho

Dimensões	Modelo <i>Neotaylorista</i>	Modelo <i>Lean Production</i>
Objetivos	Aumento da produtividade, melhoria da qualidade e redução de custos por unidade de custos por unidade apostando nas novas tecnologias.	Otimização da produtividade global, continuidade do fluxo produtivo, integração da conceção, produção e venda apostando sobretudo nas melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização mais eficaz.
Tecnologia	Subordinação da organização e das pessoas ao sistema técnico.	Subordinação da organização e das pessoas ao sistema técnico.
Estrutura Organizacional	Integração vertical. Forte hierarquia, controlo integrado e centralizado.	Relações hierárquicas de subcontratação. Hierarquia reduzida, descentralização operacional.
Organização do Trabalho	Forte divisão vertical do trabalho, trabalho individual, fragmentado, alargamento e rotação de tarefas, especialização.	Divisão vertical de trabalho menos rígida, trabalho em grupo, rotação de tarefas, polivalência limitada.
Recursos Humanos	Predomínio de trabalhadores não qualificados e forte presença de pessoal indireto. Formação mínima. Ênfase na flexibilização quantitativa.	Predomínio de trabalhadores qualificados, baixa proporção de pessoal indireto. Formação em função da polivalência limitada. Combinação da flexibilização qualitativa e quantitativa.
Sistemas de Informação / Comunicação	Centralizado, descendente: superior → subordinado.	Descentralizado: superior → subordinado.
Participação e Relações de Trabalho	Baixo nível de participação, relações de desconfiança.	Forte participação direta, relações de confiança.

Fonte: Kovács, 1996/1997: 34

Anexo C – Organigrama da Empresa



Fonte: www.sofalca.pt (consultado a 20 de fevereiro de 2014).

Anexo D – Registo de Observações

Data: __/__/2014	Secção:
Número de Trabalhadores:	Categoria(s) Profissional(ais):
Indicadores	Registo de Observações
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de trabalho e de produção - Tipologia dos postos de trabalho - Métodos de trabalho - Autonomia individual - Ritmos e pausas de trabalho - Rotina dos trabalhadores - Rotação nos postos de trabalho - Imprevistos de produção efeito nos trabalhadores - Interação entre trabalhadores, chefias e gerentes 	
Outros indicadores:	
Outros dados e/ou informações:	

Anexo E – Guião da Entrevista (Gerência)

1. Como e em que medida a empresa tem vindo a alterar os modos de organização do trabalho para responder à concorrência intensificada do mercado internacional?
2. A empresa tem apostado na flexibilização do trabalho enquanto fator de estratégia de negócio?
3. De que forma a empresa valoriza os recursos humanos enquanto fator de estratégia de negócio?
4. A empresa tem tentado introduzir a polivalência funcional no trabalho? Caso a resposta seja afirmativa, quais são as suas formas?
5. Em que medida a empresa tem recorrido à mobilidade interna dos recursos humanos na procura da flexibilização e da polivalência funcional?
6. A prática da flexibilidade funcional exige e prevê o desenvolvimento de novas competências e/ou qualificações dos trabalhadores? Se sim, quais e como?

Anexo F – Guião da Entrevista (Interlocutores Chave)

1. Em que momento é solicitado aos trabalhadores que exerçam tarefas adicionais à sua categoria profissional?
2. De que forma é transmitido aos trabalhadores a necessidade de desempenho de outras tarefas e/ou funções?
3. Em que medida os trabalhadores aceitam desempenhar tarefas e/ou funções que ultrapassam a categoria profissional para a qual foram contratados?
4. Como encaram a mobilidade interna de tarefas e/ou funções?
5. Existe algum tipo de resistência quando é exigido a execução de tarefas e/ou funções que não estão compreendidas na categoria profissional?
6. A empresa ao adicionar outras tarefas e/ou funções, além da categoria profissional, revela-se com algo positivo no desenvolvimento profissional dos trabalhadores?

Anexo G – Secções da Empresa: Registo Fotográfico

Fotografia 1 - DESCASCADOR DE CORTIÇA



Fotografia 2 - TRITURAÇÃO



Fotografia 3 - AUTOCLAVES



Fotografia 4 - RETIFICAÇÃO



Fotografia 5 - SERRAGEM



Fotografia 6 - EMBALAMENTO



Fotografia 7 - ARMAZENAMENTO



Fotografia 8 - DESIGN



Fotografia 9 - ESCRITÓRIO



Anexo H - CV

INFORMAÇÃO PESSOAL



Ana Lúcia Barata Esteves

Rua de Santa Catarina, N° 400, 2200-228 Abrantes (Portugal)

968224225

albes@iscte-iul.pt

Sexo Feminino | **Data de nascimento** 27/08/1991 | **Nacionalidade** Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 2014–Presente** Técnica Superior de Gestão de Recursos Humanos
Medisigma - Soluções Empresariais, Lda., Abrantes (Portugal)
Gestão da Qualidade; Auditoria de Recursos Humanos; Gestão de Marketing; Gestão Administrativa de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Gestão da Formação e do Potencial Humano; Gestão de Carreiras e Avaliação de Desempenho; Gestão das Remuneração e Incentivos.
- 2011–2014** Técnica de Gestão de Recursos Humanos
Medisigma - Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho, Lda., Abrantes (Portugal)
Gestão Administrativa de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Gestão da Formação e do Potencial Humano; Gestão de Carreiras e Avaliação de Desempenho; Gestão das Remuneração e Incentivos.

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

- 2013** Formação em Cálculo e Processamento Salarial (Alterações 2012/2013)
Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), Lisboa (Portugal)
- Conteúdo aprendido em Cálculo e Processamento Salarial: Diferença entre remuneração e a retribuição; Cálculo de absentismo justificado/injustificado - implicações no cálculo dos bens adquiridos; Cálculo do trabalho suplementar; Cálculo do trabalho noturno; Cálculo de bens adquiridos: subsídio de férias, férias não gozadas, subsídio de natal - implicações do absentismo injustificado; Cálculo de créditos de horas de formação; Cálculo da compensação por caducidade de contrato a termo; Cálculo: mútuo acordo; Cálculo do fundo de compensação de trabalho ou mecanismo equivalente.
- 2012–Presente** Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa (Portugal)
- Plano de Estudos: Sociologia do Trabalho e do Emprego; Relações de

Trabalho e Sindicalismo; Economia do Trabalho; Sistemas de Relações Industriais Comparados; Direito Social e do Trabalho Europeu e Internacional; Direito do Trabalho e da Segurança Social; Política de Emprego e Formação; Sistemas de Proteção Social Comparados; Análise de Indicadores Estatísticos; Métodos de Inquirição Online; Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais; Desenho de Pesquisa e Dissertação em Ciências do Trabalho e Relações Laborais.

2011 Formação em Técnicas de Comunicação

Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento de Idanha-a-Nova (CMCD), Idanha-a-Nova (Portugal)

- Conteúdos apreendidos em Técnicas de Comunicação: Comunicação face a face; Caracterização e aplicação dos vários tipos de comunicação; Identificação e caracterização das barreiras da comunicação; Identificação da importância da comunicação não verbal; Funções da comunicação; Interpretação das atitudes de base à comunicação; Caracterização de comunicação interpessoal; Caracterização do feedback; Atitudes de comunicação eficaz e eficiente e Caracterização de estilo de comunicação assertivo.

2011 Formação em Liderança de Equipas

Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento de Idanha-a-Nova (CMCD), Idanha-a-Nova (Portugal)

- Conteúdos apreendidos de Liderança:
 - Liderança de equipas: fenómenos e dinâmicas próprias, desafios e problemas específicos; Diferentes preferências pessoais e o seu impacto em funções de liderança; Diferentes estilos de Liderança; Competências necessárias à coordenação de equipas; Estratégias de mobilização da sua equipa para um desempenho de excelência e Gestão de impasses de desenvolvimento ou problemas na equipa.
 - Conteúdos apreendidos de Trabalho em Equipa: Trabalho em Equipa - implicações e especificidades; Excelência no trabalho em equipa; Diferenças interpessoais e o seu impacto no trabalho em equipa; Mobilização de recursos pessoais em função da equipa e Como ultrapassar impasses e obstáculos no trabalho em equipa.

2011 Formação em Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – Conceitos Básicos

Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento de Idanha-a-Nova (CMCD), Idanha-a-Nova (Portugal)

- Conteúdos apreendidos de Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho:
 - Ambiente - Boas práticas para o meio ambiente; Principais problemas ambientais da atualidade; Gestão de resíduos; Efluentes líquidos; Emissões gasosas e Estratégias de atuação; reduzir, reutilizar, reciclar, recuperar e racionalizar.
 - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Sinalização de segurança; Tipos de risco e seu controlo; Gestão de risco; Proteção colectiva e proteção individual; Procedimentos de emergências; Conceito de acidente de trabalho; Géneses dos acidentes; Prevenção de doenças e doenças profissionais; Saúde, doença e trabalho e Organização da segurança e saúde no trabalho.

2009–2012

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, Castelo Branco (Portugal)

- Plano de Estudos: Sociologia do Trabalho e das Organizações; Psicossociologia; Ética e Sustentabilidade Social; Métodos e Técnicas de Investigação; Métodos Quantitativos; Gestão de Empresas; Introdução à Gestão de Recursos Humanos; Técnicas de Recrutamento e Seleção; Gestão Administrativa de Recursos Humanos; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão da Formação e do Potencial Humano; Gestão de Carreiras e Avaliação de Desempenho; Gestão das Remuneração e Incentivos; Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e Autárquica; Gestão de Marketing; Empreendedorismo e Inovação; Gestão Internacional de Recursos Humanos; Auditoria e Consultoria de Recursos Humanos; Direito do Trabalho; Direito da Segurança Social; Higiene e Segurança no Trabalho, Matemática para as Ciências Sociais; Contabilidade de Gestão; Contabilidade e Finanças Empresariais; Tecnologias da Informação e Comunicação; Informática Aplicada à Gestão de Recursos Humanos; Economia; Língua Inglesa.
- Intercâmbio Curricular ao abrigo de um protocolo de cooperação estabelecido com a Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Santa Catarina - Florianópolis (Brasil)

2006–2009

Curso Científico - Humanístico de Ciências Sociais e Humanas

Escola Secundária c/2º e 3º CEB Dr. Manuel Fernandes, Abrantes (Portugal)

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua Maternal Português

Competências de Comunicação

- Assertividade;
 - Boa capacidade de Argumentação;
 - Boa capacidade de Comunicação Oral e Escrita.
- Capacidades adquiridas em contexto de formação profissional.

Competências de Organização

- Sentido de Organização;
 - Boa capacidade de Relacionamento Interpessoal;
 - Espírito de Equipa;
 - Responsabilidade;
 - Iniciativa;
 - Criatividade;
 - Dinamismo;
 - Pontualidade e Assiduidade.
- Capacidades adquiridas em contexto de formação académica e profissional.

Competências Técnicas

- Capacidade de Gestão de Conflitos;
- Gestão da Qualidade;
- Liderança de Equipas.

Capacidades adquiridas em contexto de formação académica e profissional.

Competências Informáticas

- Conhecimentos do Software IBM SPSS Statistics.

Capacidades adquiridas em formação académica.

- Conhecimentos avançados de Informática na Óptica do Utilizador;
- Conhecimentos do Software Primavera Professional.

Capacidades adquiridas em contexto profissional.

Outras Competências

- Facilidade de Adaptação a Ambientes Multiculturais.

Capacidade desenvolvida na experiência de intercâmbio.

Carta de Condução B1

INFORMAÇÃO ADICIONAL

- Sócia da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).
- Mentora do evento “ X Encontro Nacional dos Futuros Gestores de Recursos Humanos”, juntamente com o Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos da APG, realizado a 7 de Março de 2012, no Auditório da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Presidi, durante dois anos, o Núcleo de Estudantes da Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (N.E.G.R.H.E.S.G), do Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Representei os alunos do Curso de Gestão de Recursos Humanos na Assembleia de Representantes da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Membro da Associação de Estudantes da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (AESGIN) e da Tuna Feminina da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Participação no Colóquio do "Dia Mundial da Prevenção do Suicídio", subordinado ao tema "Estigma, Saúde Mental e Prevenção do Suicídio", decorrido a 10 de Setembro de 2013, no Auditório da Escola Superior de Educação de Castelo Branco.
- Participação no Seminário "Avaliação de Riscos Psicossociais", promovido pelo Centro Local da Beira Interior da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) no âmbito da Campanha Europeia de Avaliação de Riscos Psicossociais, realizado no dia 12 de Dezembro de 2012, no Auditório do

Hospital Amato Lusitano em Castelo Branco.

- Participação, na qualidade de oradora, no Workshop “Educação Parental”, promovido pela Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Castelo Branco, que decorreu na Biblioteca Municipal de Castelo Branco no dia 15 de Junho de 2012.
- Participação no 42º Encontro Nacional da APG sob o lema “Pessoas Atrevidas, Organizações Ousadas”, promovido pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), que decorreu nos dias 17 e 18 de Novembro de 2009, na Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa.
- Participação no Seminário “Novas Tendências dos Recursos Humanos - desafios face às mudanças e às contingências do meio”, promovido pelo Núcleo de Estudantes da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, que decorreu no dia 25 de Novembro de 2009, na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, em Idanha-a-Nova.
- Participação no Seminário "Seminário Trajectos Dinâmicos dos Recursos Humanos", promovido pelo Núcleo de Estudantes da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, que decorreu no dia 23 de Março de 2011, na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, em Idanha-a-Nova.
- Participação no evento: “Ciclo de Estudos sobre o Direito da Família”, promovido pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), realizado na Unidade Ilha Centro, nos dias 05, 09 e 11 de Outubro e 9 de Novembro de 2011.
- Participação na “Palestra: Planeamento e Orientação de Carreira (POC)”, inserida no evento : “IV Semana de Integração Docente e do Discente”, promovido pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), realizado na Unidade Ilha Centro, no dia 27 de Setembro de 2011.