

CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA REDE¹²⁰

1. O Caso da Empresa A

1.1. Apresentação da empresa

Esta unidade de produção foi fundada em 1969¹²¹ por uma multinacional alemã e adquirida em 1999 por um grupo económico norte-americano. Na altura, a fábrica acolheu a produção manual e todo o equipamento transferidos de uma empresa que a multinacional decidiu fechar na Alemanha. Procurou-se que esta fosse uma fábrica de mão-de-obra barata, quase exclusivamente feminina, que fazia a montagem final de relés de telecomunicações.

Actualmente a empresa tem como actividade principal a produção de relés para a indústria automóvel, a sua natureza jurídica é a de uma sociedade por quotas e, em 2004, empregava directamente 1526 pessoas e 448 indirectamente¹²².

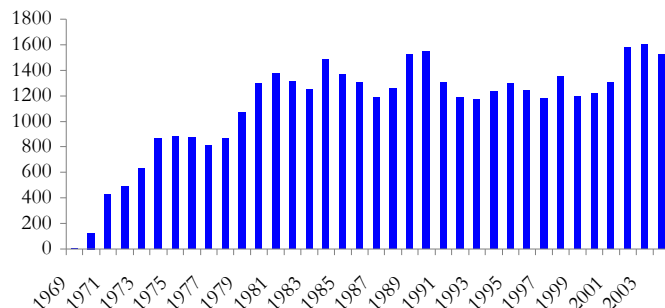
A evolução do número de trabalhadores (Gráfico 1) mostra a tendência de crescimento que sempre caracterizou a empresa. No primeiro ano de actividade a empresa contava apenas com 9 trabalhadores, no ano seguinte já tinha 124 e em 1971 empregava directamente 424 pessoas. Após um período de contenção no crescimento (entre 1975 e 1977) devido à conjuntura política portuguesa, a empresa recupera o seu ritmo de crescimento e em 1980 empregava 1380 trabalhadores. Desde então, com alguma variação na casa das centenas, a empresa continuou a ser o grande empregador da região, registando-se o maior número de trabalhadores (1661) no ano de 2003.

¹²⁰ Os capítulos IV, V e VI foram construídos a partir do trabalho de campo realizado nas diversas empresas, que decorreu nos anos 2004, 2005 e 2006, pelo que, quando no texto se faz referência ao momento, este reporta aquele período. As partes de texto em itálico correspondem a excertos das entrevistas realizadas, as quais se identificam pela letra atribuída para designar a empresa respectiva.

¹²¹ A fixação desta unidade fabril na região resultou, na altura, da conjugação de duas vontades: por um lado, a decisão da empresa mãe de transferir toda a produção que então tinha na Alemanha para um país de mão-de-obra mais barata; e por outro lado, da política de descentralização do Governo português, que embora ainda incipiente, procurava alguma afirmação no regime do Estado Novo. A instalação da fábrica na região contou também com a resistência dos interesses instalados dos latifundiários que a viam como um incentivo à fuga de mão-de-obra da agricultura e como concorrente na medida em que provocava o encarecimento da mão-de-obra.

¹²² Contam-se apenas as empresas envolvidas neste estudo porque a rede de subcontratação da Empresa A estende-se a outras empresas, noutras regiões do país.

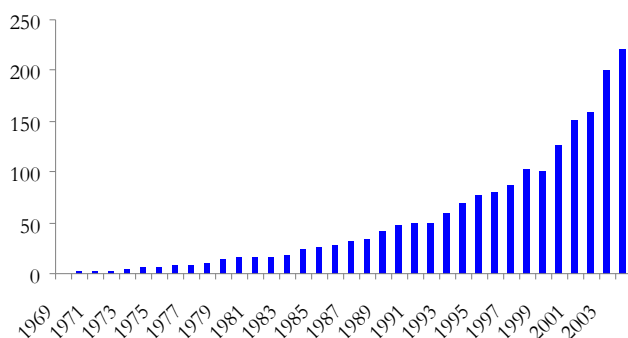
Gráfico 1: Evolução do número de trabalhadores da Empresa A (1969-2004)



Fonte: Dados fornecidos pela Empresa A

Apesar das oscilações registadas na evolução dos colaboradores directos, o Gráfico 2 mostra que a evolução da produção foi sempre gradual e contínua. No primeiro ano de actividade a fábrica produzia 1 milhão de peças; em 1999, altura em que a fábrica passa para mãos norte-americanas, atingiram-se os 101 milhões de peças por ano. Em 2004 a capacidade produtiva instalada permitiu mais do que duplicar a produção para 220 milhões de peças produzidas por ano.

Gráfico 2: Evolução da produção da Empresa A (1969-2004)
(Milhões de Peças)



Fonte: Dados fornecidos pela Empresa A

A partir de 1972 a Direcção da empresa apercebe-se da dificuldade (que viria a persistir até à actualidade) em recrutar pessoal qualificado, nomeadamente mecânicos,

serralheiros e ferramenteiros¹²³. A estratégia adoptada pela empresa para transpor este constrangimento e suprir as necessidades de pessoal qualificado foi chamar a si a responsabilidade pela formação do pessoal, que se materializa na inauguração da sua “Escola Profissional” com a realização do primeiro curso de formação profissional, em Maio desse mesmo ano.

Ainda no ano de 1972 foi criada a Casa do Pessoal¹²⁴, com o objectivo de *proporcionar aos colaboradores um local de encontro, lazer e convívio que, ao mesmo tempo, dinamizasse actividades culturais, recreativas e desportivas*” (Jornal da Empresa A, Julho de 2004).

No ano de 1973, a empresa inicia a produção do primeiro relé para a indústria automóvel. Esta decisão estratégica viria a revelar-se determinante no desenvolvimento e na sobrevivência da empresa a longo prazo, já que em 2000 a casa-mãe viria a optar pela especialização da empresa na produção deste tipo de produto. Segundo o testemunho do DAF/DRH esta opção *foi um marco decisivo porque hoje só produzimos relés para a indústria automóvel (...). Se essa aposta não tem sido feita tínhamos acabado por fechar a loja, porque os relés que inicialmente produzíamos já não existem. Além disso, o outro mercado é um mercado muito mais difícil de fidelizar [indústria doméstica] porque ali não há muitas regras, então há muitos anos que os europeus perderam a batalha, primeiro com os japoneses e coreanos e depois com os chineses* (Ent. A1).

Face à instabilidade política e económica vivida no país, e os contornos particulares em que esse contexto foi vivido no Alentejo, os anos de 1974 e 1975 foram *anos complicados* (Ent. A1). Mesmo assim, é inaugurada aquela que viria a ser a primeira grande estrutura social da empresa, a cantina.

Inicialmente a fábrica comprava as peças na Alemanha e fazia a respectiva montagem do relé. Em 1978, para além de iniciar a produção do segundo relé para a indústria automóvel, passa a fazer também a injeção de plásticos. Como já produzia as peças metálicas (desde 1971), a produção das peças plásticas viria a permitir a verticalização completa do processo produtivo. Em 1984 o grosso da produção já estava instalado na empresa e começa a fazer-se sentir a necessidade de dispor de um *staff* técnico que pudesse

¹²³ Na opinião do DAF/DRH, esta dificuldade era agravada pela falta de tradição industrial da região, pela falta de aptidão da população activa para desempenhar profissões industriais e pela inexistência de oferta de formação nestas áreas (Ent. A1).

¹²⁴ A designação original era Centro de Alegria no Trabalho (CAT) e após o 25 de Abril de 1974 tomou a designação de Centro de Cultura e Desporto (CCD). Para além da promoção de actividades culturais, recreativas e desportivas, visava também facilitar a integração da comunidade alemã. Actualmente a Casa do Pessoal é tutelada pelo INATEL, mas possui autonomia administrativa e rege-se por estatutos próprios. A finalidade da actual Casa do Pessoal é “assegurar aos seus associados e familiares actividades e eventos que proporcionem o lazer, a cultura, o desporto e o recreio” (Página Web da empresa).

apoiar pequenas alterações no produto. Foi então criada uma equipa local de desenvolvimento, o Departamento de Engenharia do Produto (DEP)¹²⁵.

A adesão de Portugal à Comunidade Europeia e a consequente transposição dos constrangimentos alfandegários, possibilitou a criação do Centro de Tratamento de Encomendas e Armazenagem. A partir de 1988, a empresa passa a gerir directamente as encomendas e a manter um armazém próprio.

Uma nova mudança estratégica viria a ocorrer em 1993, com a recepção da primeira linha de montagem totalmente automática. Por força da automatização progressiva, a evolução quantitativa de pessoal é atenuada, mas a falta de pessoal qualificado e altamente qualificado faz-se sentir ainda com maior acutilância. Para obviar as dificuldades de recrutamento e de fixação de profissionais altamente qualificados, a empresa celebra, em 1996, um Convénio¹²⁶ com a Universidade local no qual se estabelecem formas de cooperação entre as duas organizações que incluem, entre outras, as seguintes: i) colocação em estágios de alunos finalistas ou recém-licenciados de diferentes especialidades; ii) acolhimento de estudantes de mestrado e de doutoramento para a realização de trabalhos de interesse específico para a fábrica; iii) definição conjunta de temas de interesse comum para objecto de estudo de trabalhos de fim de curso e pós-graduação; iv) constituição de equipas de trabalho em projectos de interesse mútuo e da comunidade; v) o curso de Engenharia dos Processos e Energia¹²⁷, seria apoiado numa vertente de especialização definida no interesse mútuo pelas duas entidades; vi) a cedência a título gratuito pela empresa de equipamentos técnicos para equipar laboratórios e aulas práticas; vii) a cooperação num estudo de viabilidade e oportunidade de criação de um novo curso de Engenharia Industrial e na angariação de fundos comunitários para apoio ao seu arranque.

No final da década de 1990 a empresa beneficia de novos processos de transferência da produção e recebe, provenientes da Alemanha, mais duas linhas automatizadas para a produção de um novo tipo de relés. Em 1999 a produção acumulada atinge 1 bilião de relés. Nesse mesmo ano, o grupo económico alemão a que a empresa pertencia, decide vender toda a área de negócio dos componentes electromecânicos e a empresa é adquirida

¹²⁵ Apesar da criação desta equipa local o DEP funciona efectivamente na Alemanha (embora já não haja produção neste país) pois é lá que se desenvolvem novos produtos com a participação dos clientes. O DEP local apenas faz pequenas modificações no produto.

¹²⁶ Convénio de cooperação entre a Universidade de Évora e a Empresa A, em 25 de Novembro de 1996.

¹²⁷ A designação da licenciatura viria a ser alterada, por sugestão da empresa, para a actual designação de Engenharia Mecatrónica.

e integrada numa companhia norte-americana, cuja política de crescimento por aquisições havia começado em 1966. O grupo norte-americano é líder mundial na fabricação de componentes passivos electrónicos e de relés para a indústria automóvel, está presente em 100 países e emprega directamente 250.000 pessoas.

Em 2002 a nova empresa central decide concentrar nesta unidade toda a produção europeia de relés para a indústria automóvel¹²⁸. Actualmente, o segmento da produção de relés para a indústria automóvel está concentrado nas unidades operacionais que a casa-mãe possui em Portugal e na China. A totalidade da produção deste tipo de relés destina-se à exportação para os mercados europeu, americano, asiático e sul-africano, sendo a indústria automóvel o seu principal cliente.

A integração da empresa no grupo económico norte-americano não acarretou mudança na tendência de crescimento que sempre caracterizou a empresa e a apreciação global que o DAF/DRH faz da transferência da empresa para mãos norte-americanas é positiva, como se pode confirmar pelas suas palavras: *No início provocou muita instabilidade (...) houve plenários na Assembleia da República, mostrava-se preocupação por a (...) estar a vender as fábricas todas (...) fomos integrados nesta nova empresa, que até agora só trouxe vantagens (...) trouxe todo este crescimento, por isso digamos que foi para nós a sorte grande* (Ent. A1).

As declarações do Director-Geral da empresa também confirmam as vantagens de pertencer ao novo grupo económico: *Se, por um lado, a entrada num novo grupo industrial causou alguma expectativa inicial, a que a empresa se adaptou com enorme empenho e vontade de vencer própria das gentes que aqui trabalham, por outro lado, a aposta dos novos donos nesta unidade industrial revelou-se de enorme importância, devido a terem sido ganhos (...) um conjunto de projectos que deram uma nova dinâmica à fábrica e que se traduziram num surpreendente aumento dos postos de trabalho e da capacidade produtiva* (Jornal da empresa, Julho de 2004)¹²⁹.

Sobre a mudança de proprietário as vozes discordantes vêm dos sindicatos, os quais expressam uma opinião contrária pois consideram que a transferência da empresa para o grupo norte-americano *representou um retrocesso do ponto de vista dos direitos sindicais na empresa, muito dirigida aos delegados sindicais e do ponto de vista mais global aos trabalhadores, no que diz respeito ao exercício das suas liberdades enquanto trabalhadores* (Ent. G1).

Entre 2001 e 2003, foram construídos 3700 m² de área coberta produtiva (actualmente são 80.000 m²). A produção cresceu de 93 milhões para 240 milhões de relés

¹²⁸ A especialização da empresa na produção de relés para a indústria automóvel acontece em 1973.

¹²⁹ Excerto da mensagem do Director-Geral no jornal da empresa comemorativo do 35.º aniversário, em Julho de 2004.

(produção prevista para 2004) entre 1999 e 2004. No mesmo período, o número de colaboradores directos aumentou de 1196 para 1526, em consequência da construção de 5 novas linhas de montagem.

Em 2004 a empresa inaugura a era da *clean production* e foram realizados investimentos ao nível da remodelação das estações de aspiração, com a introdução de bicos de sopragem de maior velocidade de sopro e a análise regular do tipo de partículas aspiradas¹³⁰. O DAF/DRH explica que *agora os relés são tão pequenos que o seu funcionamento pode ser influenciado por partículas tão pequenas como pó (...) entramos na era clean production e temos toda a gente a usar touca, sapatos e bata anti estática* (Ent. A1).

Desde a aquisição da empresa pelo grupo norte-americano, que esta tem vindo a incrementar a sua capacidade produtiva, fazendo crescer o volume de facturação directa de 77 para 158 milhões de euros, entre 1999 e 2004.

1.2. Desafios e problemas

A afirmação da fábrica pela sua capacidade tecnológica e *know how* é o principal desafio que se lhe coloca. A mudança tecnológica é entendida como um imperativo face às características dos mercados industriais e não como uma opção estratégica. Os dirigentes da empresa estão empenhados em acompanhar as exigências do mercado a esse nível e simultaneamente em realizar os investimentos e criar nos RH as competências necessárias para acompanhar esse desafio: *Temos de apostar fortemente como uma fábrica tecnológica. Não podemos continuar agarrados à ideia de que somos uma fábrica de mão-de-obra barata porque vai chegar o dia em que há outros mais baratos do que nós e a gente morre. Vamos ter de nos posicionar, temos know how (...) estamos num patamar tecnológico em que já não é possível tirar tudo de cá* (Ent. A1). Estas declarações têm subjacente a preocupação de evitar a deslocalização da empresa para locais onde a mão-de-obra seja mais barata, como por exemplo a China.

Porém, o principal problema da empresa e que pode dificultar vencer esse desafio está precisamente associado aos RH e reside, especificamente, na dificuldade de recrutar pessoal qualificado (porque não existe) e na dificuldade de fixar o pessoal altamente qualificado. Em suma, a atracção e retenção de RH qualificados, a manutenção da posição

¹³⁰ Jornal da Empresa A, Julho de 2004.

no mercado e o combate à concorrência interna chinesa são, simultaneamente, os principais problemas e desafios da empresa.

1.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A estrutura formal da empresa é simples e pouco estratificada, como comprovam as declarações do DAF/DRH: *a nossa estrutura é muito enxuta, não tem muitos níveis hierárquicos* (Ent. A1).

A empresa estrutura-se com base em seis grandes áreas funcionais - Produção, Administração e Finanças; Qualidade; Ferramentaria; Manutenção e Melhoramento do Processo Produtivo – cujos responsáveis reportam ao Director-Geral (Figura 2).

Em termos práticos e funcionais, os dois responsáveis pela empresa são o Director-Geral e o DAF/DRH. Enquanto o primeiro é responsável pelos sectores da produção e da qualidade, ao segundo cabe essencialmente o controlo de custos¹³¹.

A divisão funcional em vigor serve os processos produtivos implantados e as linhas de montagem estão agrupadas segundo as principais famílias de produtos. As linhas mais recentes apresentam uma completa automatização, enquanto as linhas mais antigas ainda comportam um conjunto de operações manuais que permitem grande flexibilidade.

Na área de produção a empresa dispõe actualmente de 30 linhas de montagem, com diferentes níveis de automatização, que produzem 250 milhões de relés por ano. Para além dos relés para a indústria automóvel, que é a que tem maior expressão (87% do volume de vendas), a empresa também produz conectores e sistemas indutivos (8%) e sensores de ângulo para a indústria aeronáutica (5%) que, embora representem uma percentagem reduzida na produção total, ocupam mais 9 linhas de montagem. Na área da produção a estratificação social é a seguinte: Director, chefe de produção, chefe de linha, chefe de equipa e pessoal operacional.

Esta fábrica não se limita a efectuar a montagem dos componentes que constituem o relé. Uma parte significativa das peças que integram os diferentes produtos manufacturados são transformados internamente. Nas secções de pré-fabricação transformam-se as bandas

¹³¹ O Director Administrativo e Financeiro, que é simultaneamente o Director dos RH, é um elemento que detém grande poder e capacidade de intervenção no processo de decisão. Na prática a sua actuação recai sobre a totalidade da fábrica, sendo equiparado pelo pessoal ao director-geral. É visto como a pessoa que manda na empresa.

de metal nas diferentes peças que compõem o relé (utilizando para o efeito várias prensas e um conjunto variado de moldes e de ferramentas) e o granulado de plástico, em peças plásticas de diferentes formas e feitios. Junto da pré-fabricação está instalada uma unidade de galvanica onde as peças sofrem os tratamentos químicos necessários, para que apresentem os níveis de qualidade exigidos.

Na categoria outras áreas, encontram-se a Qualidade *sempre independente da produção* (Ent. A1); a Ferramentaria que é, segundo o dirigente da empresa, uma *área que muito nos orgulha porque nós produzimos as nossas próprias máquinas, produzimos o nosso know how internamente porque não existe. Quando falamos de uma linha de montagem de relés há muitas operações. Não pudemos ir ao mercado procurar uma máquina que faça o passe, o cravamento...não existe. É fabricado internamente* (Ent. A1).

A estrutura formal da empresa não contempla uma Direcção ou Departamento de GRH, apesar da dimensão e do número de trabalhadores que emprega. A função RH está integrada na área administrativa e financeira, e co-habita com outras funções como a contabilidade, a tecnologia da informação, as compras, a organização e a auditoria. O Director Administrativo e Financeiro é simultaneamente o Director de RH.

A inexistência de uma Direcção de RH não parece diminuir a importância que, ao nível do discurso, é atribuída a esta função. O responsável pelo sector explica que *em termos de poder de decisão em relação aos RH e à própria empresa, o nosso poder de decisão parece ser mais dilatado do que na prática é porque fazendo parte de uma empresa não podemos fugir ao guideline que vem de fora. Agora, temos uma margem de decisão consideravelmente alargada, é por isso que continuei com um pé lá dentro. Eu diria que a demonstração clara que o Director de RH tem muita importância dentro da (...) é bem representado pelo facto de o Director Administrativo ser simultaneamente o Director dos RH. Isto significa que o que um decide o outro consegue executar, há aqui uma certa proximidade que garante algum poder de decisão ao nosso Director de RH* (Ent. A1).

Em termos formais existe uma Secção de Pessoal que é constituída por 5 pessoas: um coordenador, um técnico superior e três administrativos. O coordenador possui o 12.º ano de escolaridade e um curso profissional realizado na empresa, tem pouca autonomia já que o director centraliza todas as decisões sobre o pessoal; o técnico superior possui licenciatura em Gestão de RH é o mais jovem da equipa e está encarregue do processo de avaliação de desempenho; os três administrativos possuem também o 12.º ano de escolaridade, desempenham funções meramente administrativas que estão formal e minuciosamente definidas. A informatização de processos e procedimentos administrativos

veio facilitar o trabalho administrativo. Foi concebida uma aplicação informática que gere, entre outros aspectos, tempos, cartões, inscrições, segurança social, descontos, contratualização ou ausências.

Embora desempenhe funções predominantemente administrativas, o responsável pela secção de pessoal considera que presta um serviço à clientela interna, que tem algum poder de decisão e também uma função de consultoria: *Há de facto algum poder de decisão e de consultoria também porque nos restantes sectores, tudo o que diga respeito ao pessoal (questões legais, laborais, de contratações ou demissões), ninguém faz nada independente, até porque nas partes mais desagradáveis dizem logo, isso é com os RH* (Ent. A1).

Quer o DAF/DRH, quer o Coordenador da Secção de Pessoal consideraram em entrevista que a missão da estrutura responsável pelos RH é reconhecidamente *assegurar a gestão administrativa dos RH em conformidade com a legislação, os regulamentos e as convenções em vigor* (Ent. A1 e Ent. A2).

A perspectiva sindical sobre a composição e o conteúdo funcional da estrutura que assegura a GRH e as práticas adoptadas é pouco abonatória: *no diagnóstico que fazemos há um bocadinho de tudo. Desde directrizes emanadas do exterior, incompetência da direcção da empresa, incompetência a vários níveis, sobretudo na relação de trabalho. Digamos que a (...) dispõe de um DRH que não tem nada a ver com isso, tem mais a ver com um departamento de recursos desumanos (...) não tem nenhuma autonomia, faz a gestão administrativa, serve apenas para isso, faz a gestão administrativa e mal...mal, mais nada. As pessoas são tratadas em função da cor dos olhos, por exemplo no caso da assistência à família que é uma das normas do CCT, não respeitam, não há um procedimento que a gente veja que é um procedimento coerente, para uns é tratado de uma maneira para outros é tratado de outra forma, as pessoas são desiguais, do ponto de vista do princípio do tratamento, até desse ponto de vista o DRH é incompetente, é incapaz (...)* (Ent. G1).

O facto de o DAF/DRH acumular a Direcção dos RH (o que constitui uma vantagem reconhecida na perspectiva empresarial) também não é bem aceite pelo sindicato, que justifica a sua posição nos seguintes termos: *Basta dizer que o director de RH da (...) é simultaneamente o director financeiro e administrativo...há ali uma confusão, tudo se confunde, não é (...) acho que fazem isso para simplificação, em vez de haver tanto desdobramento, uma só pessoa acumula tudo, tem o comando das coisas...mas não quer dizer que essa seja a melhor opção...não é um departamento* (Ent. G2).

Para o sindicato a função meramente administrativa que esta estrutura possui é manifestamente insuficiente e desadequada e aponta algumas iniciativas que um

departamento dessa natureza devia possuir. *Um departamento desses exige-se que seja minimamente estruturado, aquilo é apenas um departamento com algumas tarefas, não passa disso. Não estuda as coisas, não as projecta, não tem uma política de pessoal que seja minimamente integrada, que tenha planeamento, que tenha em conta as questões sociais, que tenha em conta as questões culturais do meio em que está inserido, que tenha em conta os aspectos de ordem laboral e os direitos que daí decorrem, que tenha em conta a formação das pessoas, não tem nada disso em conta (Ent. G1)).*

Quando questionados sobre as finalidades da gestão de RH os responsáveis pela função na empresa apontam os seguintes aspectos: i) garantir a satisfação das necessidades de RH a curto, médio e longo prazo; ii) participar na manutenção e no desenvolvimento de um clima social favorável; iii) contribuir para a imagem e a identidade da empresa; iv) contribuir para a permanência da empresa; v) garantir a optimização dos custos de funcionamento na sua totalidade, e dos custos com o pessoal (Ent. A1 e Ent. A2).

No entender destes responsáveis, a função RH não tem a finalidade de participar na definição de políticas, opções, orientações a médio e longo prazo e nas estratégias de realização da empresa, nem é referido o seu papel no desenvolvimento dos RH.

Figura 2: Modelo organizacional da Empresa A

Director-Geral (Portugal)		
Produção	Administração e Finanças	Outras áreas
Automóvel . Produção de relés . Logística . Engenharia do produto	Controlo de custos Contabilidade Tecnologias da Informação Vendas	Qualidade Ferramentaria . Automação . Electrónica
Aeronáutica . Sensores	Organização Auditoria RH	Manutenção
Pré-fabricação . Produção de peças		Melhoramento do Processo Produtivo

Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

1.4. Caracterização dos recursos humanos

O DAF/DRH faz uma apreciação qualitativa e subjectiva dos RH que permite afirmar que a maioria do pessoal corresponde às expectativas e necessidades da empresa: *80% talvez sejam, os outros 20% são aqueles que não querem fazer nada, que não se dedicam, estão cá porque querem ganhar dinheiro* [referindo-se ao pessoal operacional] (Ent. A1).

A análise da estrutura de qualificações (Quadro12) da empresa permite verificar que a esmagadora maioria dos postos de trabalho (71,1%) são ocupados por profissionais semiqualeificados. Nesta categoria estão 57,7% dos homens e 88,8% das mulheres que trabalham na empresa. Logo a seguir está o grupo dos profissionais altamente qualificados e qualificados, que representa 18,3% do total do pessoal. Neste caso a percentagem de mulheres é inferior (9,0%) à percentagem de homens (25,3%), o mesmo se verifica com todas as outras categorias superiores, ou seja, quanto mais elevada a categoria profissional menor é a representatividade das mulheres nessas categorias. Os dois quadros superiores correspondem às funções do Director-Geral e do DAF/DRH e a estrutura não contempla nenhum dirigente.

Quadro 12: Estrutura de Qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros superiores	2	0,2	0	0,0	2	0,1
Quadros médios	30	3,5	1	0,2	31	2,0
Quadros intermédios	113	13,0	14	2,1	127	8,3
Profissionais altamente qualificados e qualificados	220	25,3	59	9,0	279	18,3
Profissionais semiqualeificados	501	57,7	584	88,8	1085	71,1
Profissionais não qualificados	2	0,2	0	0,0	2	0,1
Praticantes e Aprendizizes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	868	100,0	658	100,0	1526	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A estrutura dos níveis de habilitações (Quadro 13) indica que a maioria do pessoal (40,4%) possui o ensino secundário e 31,3% possui o 3.º ciclo do ensino básico. Verifica-se também que nos níveis de escolaridade mais baixos (1.º e 2.º ciclos do ensino básico) a percentagem de mulheres (22,6% e 11,9%, respectivamente) é superior à percentagem de homens (3,9% e 7,9%). De referir ainda que a expressão dos licenciados é relativamente reduzida, os quais representam apenas 4,1% da população fabril.

Quadro 13: Estrutura de níveis de habilitações

Níveis de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1.º Ciclo do ensino básico	34	3,9	149	22,6	183	12,0
2.º Ciclo do ensino básico	69	7,9	78	11,9	147	9,6
3.º Ciclo do ensino básico	311	35,8	167	25,4	478	31,3
Ensino secundário	368	42,4	248	37,7	616	40,4
Ensino superior de índole profissional	1	0,1	0	0,0	1	0,1
Ensino superior politécnico	33	3,8	5	0,8	38	2,5
Ensino universitário	52	6,0	11	1,7	63	4,1
Total	868	100,0	658	100,0	1526	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A análise da estrutura de idades (Quadro 14) revela uma população jovem, já que 21,7% do pessoal tem idade compreendida entre os 18 e os 24 anos e 35,3%, entre os 25 e os 34 anos. Isto significa que mais de metade do pessoal (57%) tem idade compreendida entre os 18 e 34 anos. A categoria com mais população a seguir a estas é a do pessoal entre os 45 e os 54 anos (20,1%) e com mais de 55 anos restam 4,9%.

Quadro 14: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	221	25,5	110	16,7	331	21,7
25 a 34 anos	343	39,5	198	30,1	541	35,5
35 a 44 anos	187	21,5	85	12,9	272	17,8
45 a 54 anos	80	9,2	227	34,5	307	20,1
55 e mais anos	37	4,3	38	5,8	75	4,9
Total	868	100,0	658	100,0	1526	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

Tratando-se de uma empresa cuja longevidade é já significativa, não surpreende que a maioria do pessoal (31,6%) permaneça na empresa há mais de 15 anos. Note-se que 50,2% das mulheres que a fábrica emprega estão no escalão de antiguidade mais elevado. Verifica-se também que o pessoal contratado mais recentemente é predominantemente do sexo masculino (17,5%, contra 6,2% do sexo feminino) e que ao longo dos vários escalões de antiguidade a percentagem de homens é invariavelmente superior à percentagem de mulheres, à excepção do escalão mais de 15 anos. Isto significa que a política de recrutamento tem privilegiado a admissão de homens em detrimento da admissão de mulheres (Quadro 15).

Quadro 15: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	152	17,5	41	6,2	193	12,6
Mais de 1 até 2 anos	170	19,6	120	18,2	290	19,0
Mais de 2 até 5 anos	132	15,2	91	13,8	223	14,6
Mais de 5 até 10 anos	113	13,0	53	8,1	166	10,9
Mais de 10 até 15 anos	149	17,2	23	3,5	172	11,3
Mais de 15 anos	152	17,5	330	50,2	482	31,6
Total	868	100,0	658	100,0	1526	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A observação da tipologia de contratos (Quadro 16) predominantes na empresa sugere um quadro de estabilidade no emprego, considerando que 91,5% dos trabalhadores têm contrato permanente com a empresa. Os contratos a termo representam apenas 8,5% do total de contratos e abrangem mais homens (12,1%) do que mulheres (3,8%), o que constitui mais um indício de que a empresa privilegia o recrutamento de homens.

Quadro 16: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	763	87,9	633	96,2	1396	91,5
A termo certo	105	12,1	25	3,8	130	8,5
Total	868	100,0	658	100,0	1526	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

2. O caso da Empresa B

2.1. Apresentação da empresa

Esta empresa foi fundada em 1983 e tem como actividade principal a “fabricação de outros produtos metálicos diversos”. Trata-se de uma empresa familiar de média dimensão (em finais de 2004 empregava 168 trabalhadores) cuja natureza jurídica é a sociedade por quotas. Nos primeiros cinco anos de vida a empresa operava em instalações exíguas e possuía apenas o equipamento indispensável à produção de alguns trabalhos de metalomecânica. O ano de 1988 assinala o primeiro marco histórico na vida da empresa porque *dá o salto qualitativo: muda de instalações para o Parque Industrial e Tecnológico e inicia a produção de sistemas magnéticos para relés destinados à* [Empresa A] (Ent. B).

Em 1997 a empresa consegue integrar no seu leque de clientes mais uma empresa multinacional, para a qual produz, desde então, cadeias para painéis fotovoltaicos. Desta forma, a empresa passa a ter a única linha industrial deste tipo de componentes, ao serviço da multinacional, com a qual assinou, em 2002, um contrato de exclusividade, para produzir painéis solares fotovoltaicos, por um período de 6 anos.

Presentemente, a actividade produtiva da empresa reparte-se por três áreas de negócio: a metalomecânica de precisão (que representa 51% da facturação), os sistemas magnéticos para relés (15%) e os painéis solares (34%). As duas empresas multinacionais são os dois principais clientes da empresa, mas a Empresa A continua a ser o mais importante, sendo responsável por 55% do volume de vendas.

A empresa é certificada no domínio da qualidade (NP EN 9001:2000) e está em fase de completar o processo de candidatura à certificação na área do ambiente (NP 14000). A opção da empresa pela certificação baseou-se, por um lado, na exigência dos clientes e por outro lado, na convicção própria de que é um factor de discriminação positiva ao nível da competitividade, da credibilidade e da imagem da empresa.

O nível tecnológico da empresa é considerado avançado e descrito desta forma pelo seu gerente: *É uma empresa com tecnologia de ponta, com processos automatizados e não automatizados (...) o nível tecnológico da empresa é bastante avançado para o nosso meio* [referindo-se à região em particular e ao país em geral]. *É o usual hoje porque processos completamente automatizados não são muito fáceis de realizar (...)* (Ent. B).

2.2. Desafios e problemas

Os desafios que se colocam à empresa não divergem das metas que estabeleceu nos primeiros anos de vida, nem dos objectivos traçados a médio prazo: *produtividade, qualidade e capacidade de fornecimento (satisfação dos cliente)* (Ent. B). Os principais problemas identificados pela empresa relacionam-se com os RH. A dificuldade de captar e manter RH qualificados é o maior entrave ao crescimento e desenvolvimento da empresa: *gostaríamos que o quadro social da nossa empresa fosse melhorado, mais qualificado* (Ent. B).

2.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A estrutura formal da empresa é simples e fracamente hierarquizada. Na dependência directa da Gerência (constituída pelos três irmãos fundadores da empresa), estão as Direcções de Qualidade, de Fabricação, Administrativa e de Produção.

No manual de qualidade¹³² da empresa estas estruturas surgem descritas da seguinte forma:

i) a Direcção é o responsável máximo por todas as actividades desenvolvidas na empresa, tendo como objectivo principal o fornecimento contínuo de produtos de qualidade;

ii) a Direcção de Fabricação é responsável pela coordenação e supervisão da montagem de sistemas magnéticos, montagem de painéis fotovoltaicos e outras áreas produtivas que venham a ser implementadas. É responsável pela alocação de RH, logísticos e materiais, com vista a atingir uma melhor eficiência operacional. É o responsável técnico das linhas de produção;

iii) a Direcção de Produção é responsável pela coordenação e supervisão da produção e montagem de componentes mecânicos. É responsável pela alocação de RH, financeiros e materiais, com vista a atingir uma melhor eficiência operacional;

iv) a Direcção Administrativa é responsável pela coordenação da área de RH, contabilidade, serviços jurídicos e finanças. É co-responsável conjuntamente com o director de fabricação e director da qualidade das áreas de aprovisionamento, logística, segurança, limpeza, informática e transportes;

¹³² Manual de Qualidade da Empresa B, Edição n.º 8, de 15/09/2003.

v) a Direcção da Qualidade e Controlo de Documentos é responsável pela preparação, implementação, manutenção, revisão e aprovação de todas as ferramentas da qualidade. Pode ainda ser responsável pelas relações externas no que se refere à temática da qualidade.

No nível imediatamente a seguir às direcções situam-se os grupos de trabalho PMC¹³³. Cada grupo tem uma coordenadora (escolhida pela Gerência) e um porta-voz (eleito pelo grupo). As Coordenadoras têm a responsabilidade de coordenar as linhas de produção, auxiliar os colaboradores e os responsáveis da produção. É também da sua responsabilidade manter as linhas de produção limpas, organizadas e fluidas. Os restantes membros dos grupos (colaboradores) são “a essência [da empresa] (...) fazem a diferença (...) são membros voluntários dos grupos e são eles que gerem uma apreciável parte da inovação e criatividade tão importante à actividade da empresa. São responsáveis directos pela qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa” (Manual da Qualidade, 2003).

Trata-se de uma estrutura funcional, que procura aplicar os princípios da filosofia Kaizen¹³⁴ à gestão global da empresa e à organização do trabalho com base em grupos de melhoria contínua. Segundo o seu gerente, o sucesso da empresa deve-se essencialmente a dois factores: a estratégia de qualidade que traçou e o modelo de gestão que implementou em 1987. Para além destes aspectos, a proximidade e o contacto informal entre a gerência e os colaboradores são fomentados e reconhecidos como vantajosos e enquadram-se no modelo de gestão, como o confirmam as suas palavras: *Quando há uma relação mais próxima (...) a maioria dos assuntos acabam por se resolver favoravelmente (...). A primeira coisa que faço quando chego à empresa é ir ao meu gabinete colocar o casaco e depois vou à linha. Vou cumprimentar as pessoas, falo com um e com outro, naturalmente que não tenho tempo para cumprimentar quase 200 pessoas (...) mas seguramente que falo diariamente com 50 pessoas, procuro saber como estão (...) porque nós não pudemos falar só de trabalho com as pessoas; temos de ter uma relação muito mais próxima (...) isso automaticamente reflecte-se em maior responsabilização, ou seja, eu com esta atitude, sem querer, porque não é esse o objectivo, acabo por ter um controlo mais efectivo, fico a saber os motivos das faltas, por exemplo*

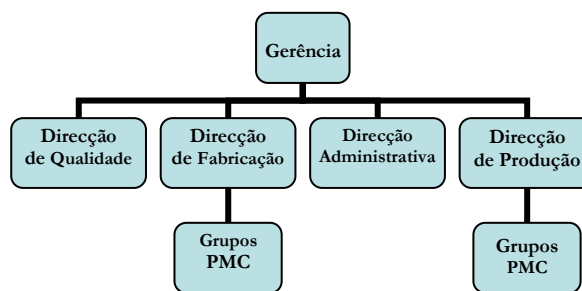
¹³³ Grupos de Melhoria Contínua

¹³⁴ O *Kaizen Management System* (KMS) é um modelo de origem japonesa que “tem por objectivo final contribuir para o retorno dos capitais investidos (rentabilidade dos capitais) através de uma actuação paralela Top Down/Bottom Up com as seguintes características: definir claramente os objectivos estratégicos a atingir pela administração da empresa; envolver as chefias das linhas e operadores em workshops Kaizen (levar a mudança rapidamente ao terreno); mudar a percepção dos gestores sobre as oportunidades de melhoria e a forma mais rápida de as aproveitar; reforçar a capacidade interna de gerir a mudança e a melhoria”. www.Kaizen-institute.com, última consulta: 25/01/2005.

(...). É uma relação de abertura. Eu sinto que cada colaborador da empresa tem muita consideração por mim, porque eu ao longo dos anos tenho tido o cuidado de não lhes dar motivos para que seja diferente. Está claro que falamos das dificuldades que a empresa tem e daquilo que a empresa gostava de melhorar, mas uma coisa é a realidade outra é o que gostaríamos de fazer, e a realidade é esta (Ent. B).

As palavras do responsável pela empresa deixam transparecer uma atitude paternalista e protectora e uma vontade deliberada de conhecer as motivações e de responder às expectativas dos colaboradores nos mais diversos domínios. Desta forma, a proximidade e a confiança que se estabelece acabam por ser, como o próprio reconhece, formas de controlo efectivo.

Figura 3: Organograma da Empresa B



Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

2.4. Caracterização dos recursos humanos

O grau de satisfação da empresa com os RH actuais é elevado, os quais são considerados estratégicos. A formação e a competência que detêm são tidas como muito ajustadas para a realização eficaz das tarefas e funções que têm a cargo. Daí resulta que, globalmente, o pessoal satisfaz os requisitos quantitativos e qualitativos que permitem à empresa atingir os seus objectivos. O gerente da empresa descreve assim os seus colaboradores: *Os RH são o coração de uma empresa (...). Somos uma empresa que, para o nosso meio, é uma boa empresa em qualquer parte. Somos uma empresa com bons colaboradores, estou completamente satisfeito com os RH que tenho (...)* é claro que poderíamos ter um grau de eficiência superior se tivéssemos à mão algumas condições que são essenciais para que uma empresa atinja sempre aquilo que nós pretendemos que é a excelência. Nunca se consegue, mas de facto temos esse constrangimento de estarmos inseridos numa

região onde as coisas são muito difíceis. O nível tecnológico da empresa exige pessoal qualificado, que a empresa vai formando à medida das suas necessidades. Mesmo assim, não são suficientes para que a empresa consiga responder em tempo útil aos apelos dos clientes para aumentar a produção. A única possibilidade que temos é irmos formando à medida das necessidades da empresa. É claro que isso demora anos, só que ao fim de alguns anos acabamos por tê-los, mas não a quantidade que desejamos. De qualquer maneira isto é um processo contínuo, mas não nos dá a possibilidade de responder em tempo útil aos clientes, porque tudo se passa com muita rapidez (Ent. B).

A análise da estrutura de qualificações (Quadro 17) mostra que 85,8% dos RH não detêm qualquer qualificação, considerando apenas o pessoal não qualificado (67,9%) e os praticantes/aprendizes (17,9%). Note-se ainda que a empresa não tem pessoal qualificado ou altamente qualificado, nem quadros intermédios. Os quatro quadros superiores são os filhos dos actuais gerentes (e futuros responsáveis pela empresa). Note-se que esta empresa privilegia o emprego feminino pois 80,4% do pessoal que emprega são mulheres.

Quadro 17: Estrutura de qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	3	9,1	0	0,0	3	1,8
Quadros superiores	3	9,1	1	0,7	4	2,4
Quadros médios	1	3,0	2	1,5	3	1,8
Quadros intermédios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Profissionais altamente qualificados e qualificados	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Profissionais semiqualeificados	5	15,2	9	6,7	14	8,3
Profissionais não qualificados	10	30,3	104	77,0	114	67,9
Praticantes e Aprendizes	11	33,3	19	14,1	30	17,9
Total	33	100,0	135	100,0	168	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A estrutura dos níveis de habilitação (Quadro 18) revela um baixo nível de escolaridade considerando que 72,0% do pessoal possui apenas o ensino básico e somente 22,0% do pessoal possuiu o ensino secundário. A percentagem de licenciados é de 4,2%, a mesma que na Empresa A.

Quadro 18: Estrutura de níveis de habilitações

Nível de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	1	3,0	0	0,0	1	0,6
1.º Ciclo do ensino básico	2	6,1	24	17,8	26	15,5
2.º Ciclo do ensino básico	4	12,1	42	31,1	46	27,4
3.º Ciclo do ensino básico	13	39,4	36	26,7	49	29,2
Ensino secundário	7	21,2	30	22,2	37	22,0
Ensino superior de índole profissional	2	6,1	0	0,0	2	1,2
Ensino superior politécnico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino universitário	4	12,1	3	2,2	7	4,2
Total	33	100,0	135	100,0	168	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A estrutura de idades (Quadro 19) revela que o quadro de pessoal da empresa é relativamente jovem considerando que 70,2% do pessoal tem idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos. Na categoria etária superior estão 11,3% e com idade igual ou superior a 55, restam apenas 3,6%.

Quadro 19: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	10	30,3	15	11,1	25	14,9
25 a 34 anos	12	36,4	47	34,8	59	35,1
35 a 44 anos	3	9,1	56	41,5	59	35,1
45 a 54 anos	2	6,1	17	12,6	19	11,3
55 e mais anos	6	18,2	0	0,0	6	3,6
Total	33	100,0	135	100,0	168	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

Mais de um quarto do pessoal (26,8%) trabalha na empresa há mais de 15 anos e 39,2% dos trabalhadores têm um nível de antiguidade compreendido entre os 5 e 15 anos, o que soma 66,0% do pessoal. O pessoal mais jovem (entre 1 a 2 anos) representa 20,9% e os que permanecem na empresa até 5 anos são 13,1%, representando na totalidade 34,0% do pessoal. A avaliar pela distribuição do pessoal pelos níveis de antiguidade, conclui-se que a empresa goza de relativa estabilidade do seu quadro de pessoal. As entradas favorecem o pessoal jovem e as saídas são controladas pela empresa por via da celebração de contratos de trabalho a termo certo (Quadro 20).

Quadro 20: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	2	6,1	7	5,2	9	5,4
Mais de 1 até 2 anos	12	36,4	14	10,4	26	15,5
Mais de 2 até 5 anos	7	21,2	15	11,1	22	13,1
Mais de 5 até 10 anos	6	18,2	27	20,0	33	19,6
Mais de 10 até 15 anos	1	3,0	32	23,7	33	19,6
Mais de 15 anos	5	15,2	40	29,6	45	26,8
Total	33	100,0	135	100,0	168	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A eventual estabilidade no quadro de pessoal da empresa defendida acima é comprovada pela predominância do pessoal com contratos permanentes (81,5%) comparativamente a pessoal com contratos de trabalho a termo certo (18,5%) (Quadro 21). De facto o recurso a esta forma contratual visa cobrir necessidades pontuais de aumento da produção.

Quadro 21: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	20	60,6	117	86,7	137	81,5
A termo certo	13	39,4	18	13,3	31	18,5
Total	33	100,0	135	100,0	168	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

3. O caso da Empresa C

3.1. Apresentação da empresa

A Empresa C é uma sociedade por quotas, tem como actividade principal a “metalomecânica e produtos afins” e emprega 126 pessoas. Foi fundada em 1988, pelos dois sócios actuais, na perspectiva de aproveitar uma oportunidade de negócio com a multinacional que esteve na origem da Empresa A. Até 1997 efectuou trabalhos de metalomecânica e a partir dessa data começou a realizar trabalhos de electromecânica para a mesma multinacional, concretamente relés para a indústria automóvel.

Desde então a actividade da empresa reparte-se por estas duas áreas de negócio: a metalomecânica e a electromecânica. Os trabalhos de metalomecânica representam apenas 5% do volume de vendas e distribuem-se por vários clientes, enquanto os trabalhos de electromecânica (destinados à Empresa A) representam 95% do volume de negócio, o que é demonstrativo da grande dependência da empresa relativamente à multinacional.

Os produtos destinados à Empresa A podem ser acabados ou semi-acabados (montagem da base do relé para ser concluído no cliente). A maioria das máquinas utilizadas são manuais, mas também tem algumas máquinas automáticas.

3.2. Desafios e problemas

Os desafios de médio prazo passam pela sedimentação do relacionamento com a Empresa A e pela certificação em qualidade da empresa, por exigência do cliente principal (Empresa A). A morosidade e dificuldade desta tarefa é atribuída à insuficiência de RH (em número e preparação) para conduzir um processo desta natureza, no entanto as vantagens estão patentes no discurso do entrevistado: *Isto trará maior visibilidade para o exterior, principalmente para as empresas que não nos conhecem, estar certificado dá garantias diferentes em termos de desenvolvimento do nosso trabalho* (Ent. C).

Os principais problemas da empresa estão associados aos RH. Pensa-se que o mercado de trabalho não dispõe de pessoal em quantidade suficiente, independentemente das qualificações. A prova é que é difícil recrutar operadores, apesar de não ser exigida

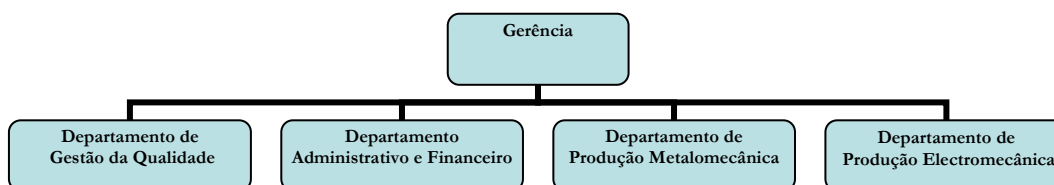
formação nem experiência na área: *Dada a especificidade de trabalho, em pouco tempo as pessoas atingem a experiência necessária* (Ent. C).

O outro problema associado aos RH é o absentismo, que o entrevistado atribui ao facto de 89,9% dos trabalhadores serem mulheres.

3.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A estrutura da empresa é simples e funcional. Entre a gerência e o pessoal operacional existe apenas um nível intermédio, que inclui os departamentos de gestão da qualidade, administrativo e financeiro, produção de metalomecânica e produção electromecânica. A GRH (essencialmente administrativa) está integrada no departamento administrativo e financeiro, juntamente com a contabilidade, controlo financeiro, expediente geral, tesouraria e compras. O responsável máximo pelos RH é a gerência, pelo que os restantes responsáveis departamentais não têm capacidade de decisão. Entre os responsáveis pelos departamentos apenas o DAF/DRH é licenciado.

Figura 4: Organograma da Empresa C



Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

3.4. Caracterização dos recursos humanos

Actualmente, a qualidade e a quantidade do pessoal ao serviço da empresa são consideradas suficientes e *correspondem às necessidades, adaptam-se ao trabalho que executam da melhor forma possível (...) a produtividade da empresa é razoável, apesar do absentismo (...) temos consciência que se o absentismo fosse um pouco mais baixo os resultados seriam melhores* (Ent. C).

Considera-se também que o nível de formação/qualificação e de competência do pessoal é muito adequado à realização eficaz das suas tarefas. No entanto, reconhece-se que

a necessidade crescente de acompanhar a evolução da envolvente, indica à empresa a necessidade de recrutar pessoal com mais escolaridade¹³⁵.

A empresa emprega 126 trabalhadores, sendo a esmagadora maioria dos postos de trabalhos ocupados por mulheres (89,7%). Esta situação é intencional e encontra justificação no facto de o tipo de trabalho da fábrica ser mais adequado às mulheres, como justifica o entrevistado: *Julga-se que o trabalho manual ao nível dos relés será mais adequado às senhoras, terão mais sensibilidade (...)* (Ent. C). Os 13 trabalhadores do sexo masculino (10,3%) distribuem-se pelas oficinas e armazéns.

A análise da estrutura de qualificações (Quadro 22) permite verificar que 88,1% dos RH se concentram nas categorias semiquualificados (66,7%) e praticantes/aprendizes (21,4%). Note-se que a empresa tem apenas um quadro superior, um quadro intermédio e 11 profissionais qualificado ou altamente qualificado (8,7%).

Quadro 22: Estrutura de qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	2	15,4	0	0,0	2	1,6
Quadros superiores	1	7,7	0	0,0	1	0,8
Quadros médios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros intermédios	0	0,0	1	0,9	1	0,8
Profissionais altamente qualificados e qualificados	5	38,5	6	5,3	11	8,7
Profissionais semiquualificados	3	23,1	81	71,7	84	66,7
Profissionais não qualificados	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Praticantes e Aprendizes	2	15,4	25	22,1	27	21,4
Total	13	100,0	113	100,0	126	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A estrutura dos níveis de habilitação (Quadro 23) permite verificar que 84,1% do pessoal possui a escolaridade obrigatória; 15,1% possuiu o ensino secundário e existe apenas um licenciado em Economia, que dirige o departamento administrativo e financeiro. O único engenheiro de que a fábrica dispunha saiu por iniciativa própria.

¹³⁵ Nos processos de recrutamento a empresa tem como requisito a escolaridade obrigatória, mas a carência de candidatos pode levar ao recrutamento de pessoal com escolaridade inferior.

Quadro 23: Estrutura de níveis de habilitações

Nível de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1.º Ciclo do ensino básico	1	7,7	10	8,8	11	8,7
2.º Ciclo do ensino básico	6	46,2	42	37,2	48	38,1
3.º Ciclo do ensino básico	4	30,8	43	38,1	47	37,3
Ensino secundário	1	7,7	18	15,9	19	15,1
Ensino superior de índole profissional	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino superior politécnico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino universitário	1	7,7	0	0,0	1	0,8
Total	13	100,0	113	100,0	126	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

O quadro de pessoal da empresa é relativamente jovem (Quadro 24) considerando que 67,7% do pessoal tem idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos e 23 % incluem-se na categoria seguinte (35 a 44 anos).

Quadro 24: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	5	38,5	26	23,0	31	24,6
25 a 34 anos	3	23,1	50	44,2	53	42,1
35 a 44 anos	2	15,4	27	23,9	29	23,0
45 a 54 anos	0	0,0	8	7,1	8	6,3
55 e mais anos	3	23,1	2	1,8	5	4,0
Total	13	100,0	113	100,0	126	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

A avaliar pela distribuição do pessoal pelos níveis de antiguidade (Quadro 25), conclui-se que a empresa goza de relativa estabilidade do seu quadro de pessoal. As entradas favorecem o pessoal jovem e as saídas são controladas pela celebração de contratos a prazo. Mais de metade do pessoal (51,6%) trabalha na empresa entre 5 e 10 anos. O pessoal mais jovem (entre 1 a 2 anos) representa 14,3% e os que permanecem na empresa até 5 anos são 8,7%, representando 23,0% da totalidade do pessoal.

Quadro 25: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	2	15,4	16	14,2	18	14,3
Mais de 1 até 2 anos	1	7,7	10	8,8	11	8,7
Mais de 2 até 5 anos	1	7,7	24	21,2	25	19,8
Mias de 5 até 10 anos	3	23,1	62	54,9	65	51,6
Mais de 10 até 15 anos	3	23,1	0	0,0	3	2,4
Mais de 15 anos	3	23,1	1	0,9	4	3,2
Total	13	100,0	113	100,0	126	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

Verifica-se a predominância dos contratos permanentes (68,3%) comparativamente aos contratos de trabalho a termo certo (31,7%). Entre as empresas subcontratadas esta é a que apresenta maior nível de precariedade (Quadro 26).

Quadro 26: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	9	69,2	77	68,1	86	68,3
A termo certo	4	30,8	36	31,9	40	31,7
Total	13	100,0	113	100,0	126	100,0

Fonte: Balanço Social, 2004

4. O caso da Empresa D

4.1. Apresentação da empresa

A Empresa D nasceu em 2000, na sequência de um *boom* na área dos relés¹³⁶. É uma empresa familiar - os sócios da empresa são um casal, embora haja um irmão que continua na empresa com o mesmo estatuto: *Oficialmente não é mas eticamente é, na realidade faz parte da organização* (Ent. D).

A fábrica emprega 66 trabalhadores e a actividade principal é a “fabricação de outros produtos metálicos diversos não específicos”. Esta sociedade por quotas, antes de se tornar fornecedora da Empresa A, dedicou-se à produção e montagem de transformadores para centrais telefónicas para duas multinacionais. A perda desses clientes, em consequência da transferência da produção para a República Checa e para a Índia, levou a empresa a atravessar uma fase crítica e teve de despedir e indemnizar cerca de 90 colaboradores.

A oportunidade de trabalhar para a Empresa A surge em 2002, por intermédio do antigo sócio e ex-colega de trabalho (o dono da Empresa B). Entre este momento e a falência da anterior empresa passou mais de um ano. Houve necessidade de investir em instalações, em equipamento e voltaram a admitir alguns dos colaboradores da anterior empresa que haviam sido dispensados: *Tínhamos acabado de preparar a máquina toda, tínhamos feito todos os investimentos, tanto em material de transporte como em equipamentos e instalações e foi mau, ainda andamos a sarar as feridas* [a propósito da perda dos primeiros clientes] (Ent. D).

Por *imposição dos clientes e do mercado* a empresa está a preparar o seu processo de candidatura à certificação na área da qualidade. Neste momento a Empresa A é o seu principal cliente e responsável por 99% do volume de vendas. Produz *relés, produto acabado e não acabado. O grosso é produto acabado, os relés saem completos. A qualidade do produto é considerada excelente* (Ent. D).

A capacidade tecnológica da empresa é constituída por máquinas automáticas (tecnologia contemporânea) e máquinas do século passado, coexistindo *desde o rudimentar até quase à tecnologia de ponta* (Ent. D).

¹³⁶ Coincide com a mudança de dono da Empresa A e com a decisão estratégica da multinacional em concentrar a produção europeia de relés para a indústria automóvel nesta fábrica.

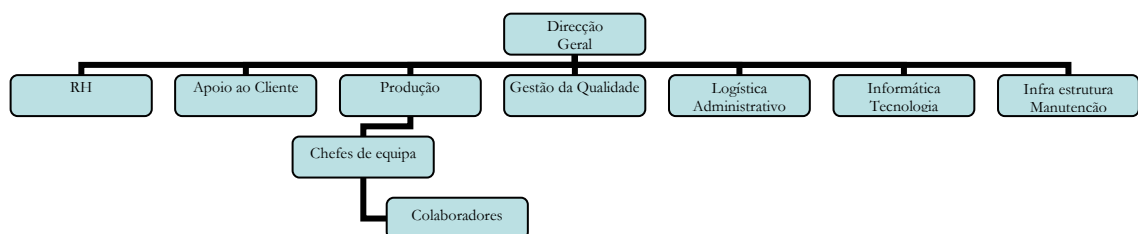
4.2. Desafios e problemas

Os principais desafios a médio prazo centram-se na sobrevivência da empresa pela manutenção da satisfação do cliente actual e pela procura de novos clientes: *aumentar a produtividade e a rentabilidade para podermos sobreviver (...) manter a satisfação do nosso cliente principal para que ele não pense na deslocação¹³⁷ desta unidade (...)* [em suma] *por um lado, procurar produtos e clientes alternativos e, por outro lado, manter este cliente actual satisfeito para que não se perca* (Ent. D). Os principais problemas apontados pela empresa relacionam-se com os RH e, especificamente com os constrangimentos da legislação laboral ao nível da contratação e dos salários considerados *incomportáveis pelas empresas* (Ent. D).

4.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A estrutura formal é simples e funcional, com poucos níveis hierárquicos. No topo está a Direcção-Geral e no nível imediato há uma organização por áreas: RH, apoio ao cliente, produção, gestão da qualidade, logística/administrativo, informática/tecnologia, infra-estruturas/manutenção. O próprio Director-geral ocupa-se directamente da área de apoio ao cliente, a produção é responsabilidade de um irmão e os RH e a logística/administrativa estão afectos à esposa. Ao nível operacional situam-se a armazenagem e transportes e os grupos de melhoria contínua, coordenados por duas chefes de equipa.

Figura 5: Organograma da Empresa D



Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

¹³⁷ As empresas subcontratadas pensam que podem ajudar a evitar a deslocalização da Empresa A se cumprirem as exigências de qualidade, os prazos e todos os requisitos exigidos.

4.4. Caracterização dos recursos humanos

De um modo geral a empresa considera que a qualidade dos RH *é bastante positiva (...)* *adaptam-se, têm espírito de sacrifício, de envolvimento (...)* *essa também é a filosofia, é a nossa doutrina, daí que as pessoas se adaptem, compreendem, tem de ser assim. Aí voltamos à tal situação dos tal 90% que fazem isto ir para a frente e nos motivam a continuar e depois há 10% que são persona non grata, como não arranjam mais nada e como nós também não podemos fazer nada, porque as leis são muito restritas...*(Ent. D).

A população fabril é constituída por 90,9% de mulheres, pelas mesmas razões evocadas pelas empresas anteriores, ou seja, *o tipo de trabalho adapta-se mais às características das mulheres. São trabalhos que requerem alguma minúcia e as senhoras têm mais paciência e mais habilidade* (Ent. D). Dos 66 trabalhadores da empresa 81,8% são não qualificados e 7,6% são praticantes/aprendizes, o que perfaz 89,4% do pessoal sem qualquer qualificação (Quadro 27).

Quadro 27: Estrutura de qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	1	16,7	0	0,0	1	1,5
Quadros superiores	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros médios	1	16,7	2	3,3	3	4,5
Quadros intermédios	0	0,0	2	3,3	2	3,0
Profissionais altamente qualificados e qualificados	0	0,0	1	1,7	1	1,5
Profissionais semiqualeificados	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Profissionais não qualificados	3	50,0	51	85,0	54	81,8
Praticantes e Aprendizes	1	16,7	4	6,7	5	7,6
Total	6	100,0	60	100,0	66	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

O nível de habilitação do pessoal (Quadro 28) é bastante baixo considerando que 81,8% do pessoal possui apenas o ensino básico e 15,2% o ensino secundário. Há apenas duas pessoas licenciadas na empresa.

Quadro 28: Estrutura de níveis de habilitações

Nível de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1.º Ciclo do ensino básico	0	0,0	7	11,7	7	10,6
2.º Ciclo do ensino básico	2	33,3	18	30,0	20	30,3
3.º Ciclo do ensino básico	2	33,3	25	41,7	27	40,9
Ensino secundário	1	16,7	9	15,0	10	15,2
Ensino superior de índole profissional	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino superior politécnico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino universitário	1	16,7	1	1,7	2	3,0
Total	6	100,0	60	100,0	66	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

A distribuição do pessoal pelos níveis etários (Quadro 29) revela uma estrutura relativamente jovem, considerando que a quase totalidade do pessoal (97%) tem idade compreendida entre os 18 e os 44 anos, sendo que 47% está na categoria 25 a 34 anos.

Quadro 29: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	1	16,7	14	23,3	15	22,7
25 a 34 anos	5	83,3	26	43,3	31	47,0
35 a 44 anos	0	0,0	18	30,0	18	27,3
45 a 54 anos	0	0,0	2	3,3	2	3,0
55 e mais anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	6	100,0	60	100,0	66	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

Considerando que a empresa tem apenas cinco anos de idade, a distribuição do pessoal pelos níveis de antiguidade (Quadro 30) indicia a permanência do pessoal de origem da empresa visto que 83,3% do pessoal está na empresa entre os 2 e os 5 anos.

Quadro 30: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	4	66,7	4	6,7	8	12,1
Mais de 1 até 2 anos	0	0,0	3	5,0	3	4,5
Mais de 2 até 5 anos	2	33,3	53	88,3	55	83,3
Mais de 5 até 10 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Mais de 10 até 15 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Mais de 15 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	6	100,0	60	100,0	66	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

À semelhança das outras empresas, também esta revela um número de contratos permanentes superior ao número de contratos a termo certo. Neste caso, o pessoal com contrato permanente representa 86,4% e o pessoal contratado a termo certo representa 12,1% (Quadro 31).

Quadro 31: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	2	33,3	55	91,7	57	86,4
A termo certo	4	66,7	5	8,3	9	13,6
Total	6	100,0	60	100,0	66	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

5. O caso da Empresa E

5.1 Apresentação da empresa

Esta empresa foi criada em 1982 com o objectivo de fazer a transformação de plásticos para a agricultura¹³⁸. Actualmente a designação da sua actividade principal é “indústria transformadora de materiais plásticos”, emprega 72 pessoas e a sua configuração jurídica é uma sociedade por quotas. Em 1986 inicia o processo de escolha de peças e de fabricação de peças de plástico para a multinacional que esteve na origem da Empresa A e posteriormente, em 1999, inicia a produção de bases para relés para a mesma empresa.

Actualmente, a empresa continua a produzir bases de plástico para relés, coloca terminais e resistências e o acabamento é feito pelo cliente (Empresa A). Para além desta actividade, a empresa também é fornecedora de sacos de plásticos. A actividade da empresa concentra-se em duas áreas de negócio: a produção de bases de plástico para relés, que representa 80% do volume total de vendas, e a produção de outros objectos em plástico, que são 20% do volume de vendas.

A tecnologia utilizada é pouco sofisticada, já que, como explica a empresária, *o trabalho que nós fazemos é todo manual* (Ent. F). Apesar da insistência do principal cliente, a empresa recusa fazer o processo de certificação, por dois motivos: os custos do processo e o facto de ter apenas um cliente. *O que lhes digo sempre é que não vou certificar a minha empresa com um cliente, não faz sentido, dado o custo que tenho (...). Tem que ser uma pessoa só para aquilo e as nossas empresas não comportam. É um luxo muito grande* (Ent. D).

5.2. Desafios e problemas

Na perspectiva da empresária o principal desafio da empresa coincide com o seu principal problema: a previsível diminuição do trabalho manual a médio prazo. A gerente tem a convicção de que *o trabalho manual vai acabar. Não acredito que nos tempos que correm que se faça trabalho manual, tem de ser tudo feito em máquinas, porque é o mercado em que estamos, e portanto isso será uma coisa para equacionarmos [o investimento tecnológico] cabe-lhes a eles porque, dado o*

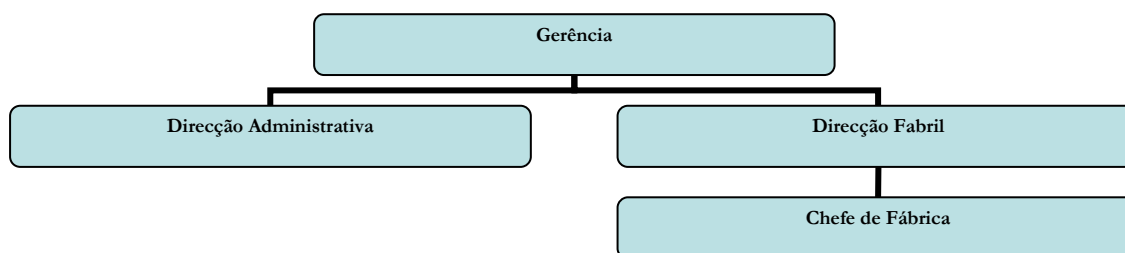
¹³⁸ Mangas de rega, tubos de polietileno, impressão de sacos de supermercado e outros. A impressão de sacos foi abandonada porque o equipamento estava a ficar obsoleto e a empresa não conseguia ter preços competitivos.

tipo de contrato que temos (...) ou vamos ter de voltar para o nosso sítio (...) claro que isto tudo envolve pessoas com mais capacidade, não posso ter tanta gente indiferenciada (Ent. D). Não está previsto que a multinacional realize qualquer investimento ao nível tecnológico, uma vez que face ao contrato que têm com a Empresa A esta responsabiliza-se por fornecer o equipamento necessário. Esta situação exige pessoal mais qualificado e a empresa não está preparada para tal revolução. Os indícios de que o trabalho manual vai diminuir já se fazem sentir. Do que eu vejo sim, acho que sim, não é possível porque a mão-de-obra é muito cara e cada vez é mais cara, não é compatível com o mercado que temos ter trabalho manual. Estou convencida que será num período de 3 a 5 anos (Ent. D).

5.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A estrutura da empresa é simples e dispõe de apenas três níveis hierárquicos. Os dois sócios gerentes repartem de igual modo as responsabilidades na condução da empresa. Há um Director do Departamento Administrativo, uma Directora Fabril e uma Chefe de Fábrica que coordena e supervisiona o pessoal operacional.

Figura 6: Organograma da Empresa E



Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

5.4. Caracterização dos recursos humanos

Uma apreciação qualitativa e subjectiva dos RH indica que a maioria do pessoal possui a formação/qualificação e competência adequadas à realização eficaz das suas funções, ou seja, os RH correspondem às exigências da empresa, considerando a produtividade e a assiduidade. As pessoas consideradas *não cumpridoras* são uma minoria. *Felizmente 95% sim, mas também lhe digo que 5% é uma dor de cabeça. Quando digo 5% tem a ver com a produtividade, com a assiduidade (...) depois estão constantemente de baixa (...) devemos ser a empresa que mais abana a segurança social* (Ent. D).

Presentemente, as qualificações do pessoal são consideradas muito ajustadas, logo, não havendo mudanças nas técnicas de produção, as necessidades de qualificação dos RH mantêm-se. Dos 72 trabalhadores que a empresa possui 67 (93,1%) são mulheres não qualificadas (90,3%). Não há quadros médios, intermédios nem profissionais qualificados ou altamente qualificados (Quadro 32).

Quadro 32: Estrutura de qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	1	20,0	1	1,5	2	2,8
Quadros superiores	0	0,0	1	1,5	1	1,4
Quadros médios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros intermédios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Profissionais altamente qualificados e qualificados	0	0,0	2	3,0	2	2,8
Profissionais semiqualeificados	2	40,0	0	0,0	2	2,8
Profissionais não qualificados	2	40,0	63	94,0	65	90,3
Praticantes e Aprendizizes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	67	100,0	72	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

A estrutura dos níveis de habilitações (Quadro 33) revela que a maioria do pessoal possui a escolaridade obrigatória (79,1%), no entanto, os indivíduos que completaram o 3.º ciclo do ensino básico são cerca de metade (48,6%). Ao ensino secundário tiveram acesso 12,5% e ao ensino superior 6,9% dos RH desta empresa.

Quadro 33: Estrutura de níveis de habilitações

Nível de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	1	20,0	0	0,0	1	1,4
1.º Ciclo do ensino básico	1	20,0	7	10,4	8	11,1
2.º Ciclo do ensino básico	1	20,0	13	19,4	14	19,4
3.º Ciclo do ensino básico	1	20,0	34	50,7	35	48,6
Ensino secundário	0	0,0	9	13,4	9	12,5
Ensino superior de índole profissional	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino superior politécnico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino universitário	1	20,0	4	6,0	5	6,9
Total	5	100,0	67	100,0	72	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

A empresa tem um quadro de pessoal jovem (Quadro 34) considerando que 83,3% do pessoal tem idade compreendida entre os 18 e os 34 anos, ainda que destes, a maior concentração de pessoal ocorra no intervalo de idades 25 a 34 anos (69,4%). O número de pessoas no intervalo de idades 35 a 55 e mais anos é de 12, ou seja, representa 16,6% do total.

Quadro 34: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	0	0,0	10	14,9	10	13,9
25 a 34 anos	1	20,0	49	73,1	50	69,4
35 a 44 anos	0	0,0	5	7,5	5	6,9
45 a 54 anos	2	40,0	3	4,5	5	6,9
55 e mais anos	2	40,0	0	0,0	2	2,8
Total	5	100,0	67	100,0	72	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

Em termos de antiguidade do pessoal na empresa (Quadro 35) este distribui-se em número idêntico pelas categorias mais de 2 até 5 anos (37,5%) e mais de 5 até 10 anos (37,5%), o que perfaz uma concentração de pessoal nestas categorias de 75%. O pessoal com permanência na empresa superior a 15 anos é de 5,6%.

Quadro 35: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	0	0,0	9	13,4	9	12,5
Mais de 1 até 2 anos	0	0,0	4	6,0	4	5,6
Mais de 2 até 5 anos	1	20,0	26	38,8	27	37,5
Mais de 5 até 10 anos	1	20,0	26	38,8	27	37,5
Mais de 10 até 15 anos	1	20,0	0	0,0	1	1,4
Mais de 15 anos	2	40,0	2	3,0	4	5,6
Total	5	100,0	67	100,0	72	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

A análise da distribuição do pessoal em função do tipo de contrato (Quadro 36) revela que o volume de contratos permanentes representa 93,1% e os contratos a termo certo representam 6,9%, o que indicia estabilidade ao nível do pessoal e um nível de precariedade relativamente baixo.

Quadro 36: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	3	60,0	64	95,5	67	93,1
A termo certo	2	40,0	3	4,5	5	6,9
Total	5	100,0	67	100,0	72	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

6. O caso da Empresa F

6.1. Apresentação da empresa

A Empresa F tem como actividade principal a “gestão de resíduos, recolha e selecção, encaminhamento e valorização de resíduos industriais”. É uma pequena empresa familiar (com 16 trabalhadores) criada em 1997, na sequência de uma reestruturação operada numa outra empresa da família, uma fundição criada há 57 anos.

Dado que a fundição necessitava de realizar grandes investimentos a nível tecnológico, para poder continuar a produzir de acordo com as novas exigências de qualidade e ambientais, optou-se pela extinção da fundição (produção) e a empresa iniciou-se na comercialização de produtos de outras empresas certificadas. O pessoal afecto à produção foi transferido para a Empresa F, foram construídas novas instalações e esta nova empresa surge com uma nova imagem, o que também facilitou o processo de licenciamento.

O objectivo da Empresa F é a gestão de resíduos industriais banais, que inclui as tarefas de recolha, selecção, triagem e encaminhamento dos resíduos e sucatas. A empresa recebe metais misturados, faz a triagem e entrega ao cliente final metal ferroso ou não ferroso, de modo a que ele o possa valorizar da melhor forma. *Os produtos que vendemos são os metais preparados. Nós recebemos os metais misturados, fazemos uma triagem e entregamos ao cliente final, metal ferroso ou não ferroso, de modo a que ele possa valorizar da melhor forma* (Ent. F).

A tecnologia utilizada no processo produtivo (inteiramente manual) é muito simples, como refere a entrevistada: *O nosso processo produtivo é muito manual porque é separar minuciosamente umas coisas das outras. Temos um tapete de separação, temos um triturador, temos alguma coisa, mas não é tecnologia de ponta* (Ent. D).

A Empresa A é, tal como para todas as outras, o principal cliente desta unidade. O trabalho realizado para a multinacional representa 60% do volume de facturação; 35% está afecto a outra multinacional vizinha e os restantes 5% à empresa de origem.

Tal como nas situações atrás apresentadas, a certificação da empresa é uma exigência dos clientes, pelo que se encontra actualmente em fase de preparação do processo de certificação em Qualidade e Ambiente. É reconhecidamente um processo exigente em RH, financeiros e materiais (instalações), mas também é considerado uma mais valia em termos de imagem. *Enquanto não formos para as novas instalações não vale a pena. É dinheiro deitado fora*

(...). O processo é muito caro, não é só uma vez, mas anualmente as auditorias são muito caras. Mas é uma exigência que eles nos têm posto (...). [as vantagens são reconhecidas] só em termos de imagem, porque sinceramente não sei. Consome muitos recursos (Ent. F).

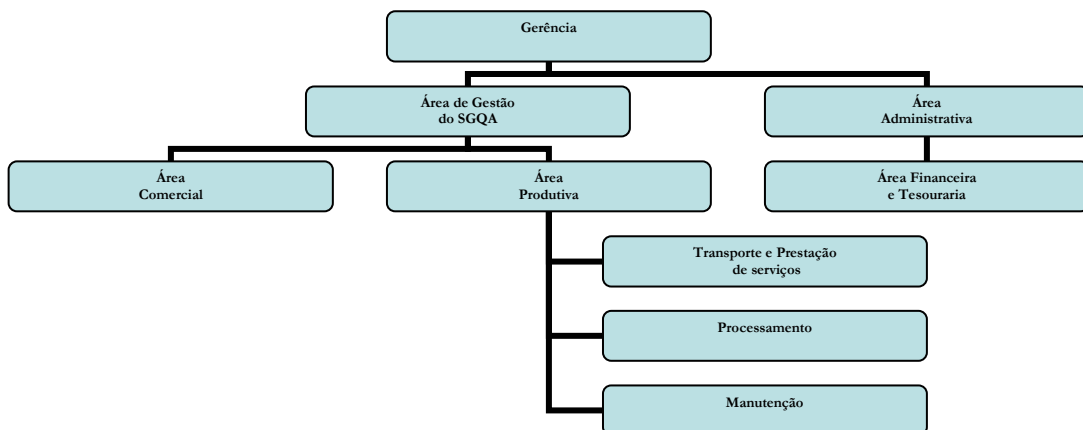
6.2. Desafios e problemas

O principal desafio é angariar mais clientes na área dos resíduos industriais banais, mas também constituem desafios da empresa *crescer e termos flexibilidade para irmos adaptando às novas necessidades do mercado* (Ent. F). A existir um problema ele reside na grande dependência dos clientes, facto que dificulta a definição de uma estratégia para o futuro: *Como o mercado está não dá para fazermos assim projecções a longo prazo. Está em constante mudança de políticas (...) mesmo a nível global* (Ent. F).

6.3. Modelo organizacional e de gestão de recursos humanos

A dimensão da empresa não justifica uma estrutura elaborada ou complexa, pelo que esta se organiza de forma simples e funcional. Há dois níveis de responsabilidade, a gerência e os encarregados, que fazem a ponte entre a gerência e os trabalhadores.

Figura 7: Organograma da Empresa F



Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

6.4. Caracterização dos recursos humanos

Os RH afectos à produção possuem baixa escolaridade, facto esse que não constitui um problema uma vez que a empresa considera que as qualificações disponíveis são suficientes para realizarem as tarefas que desempenham. *Não há necessidade que tenham mais qualificações. Da parte administrativa estamos satisfeitos* (Ent. F).

Dos 16 trabalhadores que a empresa possui, 11 são homens (68,8%) e 5 são mulheres (31,3%). A estrutura de qualificações (Quadro 37) mostra que um quarto do pessoal pertence ao corpo de dirigentes, outro quarto são profissionais semiqualeficados e os restantes 50% distribuem-se pelas categorias de profissionais não qualificados (31,3%); quadros intermédios (12,5%) e profissionais altamente qualificados e qualificados (6,3%), que em termos absolutos representa uma pessoa.

Quadro 37: Estrutura de qualificações

Níveis de Qualificação	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Dirigentes	1	9,1	3	60,0	4	25,0
Quadros superiores	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros médios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Quadros intermédios	2	18,2	0	0,0	2	12,5
Profissionais altamente qualificados e qualificados	1	9,1	0	0,0	1	6,3
Profissionais semiqualeficados	4	36,4	0	0,0	4	25,0
Profissionais não qualificados	3	27,3	2	40,0	5	31,3
Praticantes e Aprendizizes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	11	100,0	5	100,0	16	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

A análise das características do pessoal a partir das respectivas habilitações (Quadro 38) aponta para 25% do pessoal com habilitações ao nível do ensino superior, no entanto convém salientar que este número se refere aos 4 dirigentes da empresa. Ao nível do pessoal não dirigente, predomina a escolaridade obrigatória (68,8%) e apenas um trabalhador possui o ensino secundário.

Quadro 38: Estrutura de níveis de habilitações

Nível de habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1.º Ciclo do ensino básico	2	18,2	0	0,0	2	12,5
2.º Ciclo do ensino básico	3	27,3	1	20,0	4	25,0
3.º Ciclo do ensino básico	4	36,4	1	20,0	5	31,3
Ensino secundário	1	9,1	0	0,0	1	6,3
Ensino superior de índole profissional	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino superior politécnico	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ensino universitário	1	9,1	3	60,0	4	25,0
Total	11	100,0	5	100,0	16	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

Considerando que o pessoal desta empresa transitou da fundição, não surpreende que 37,6% do pessoal tenha idade compreendida entre os 45 e os 55 e mais anos. No entanto, a maior concentração de pessoal situa-se no intervalo de idades entre os 18 e os 34 anos (56,3%), o que indicia o rejuvenescimento desta nova empresa (Quadro 39).

Quadro 39: Estrutura de idades

Estrutura de idades	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
18 a 24 anos	1	9,1	1	20,0	2	12,5
25 a 34 anos	4	36,4	3	60,0	7	43,8
35 a 44 anos	1	9,1	0	0,0	1	6,3
45 a 54 anos	3	27,3	0	0,0	3	18,8
55 e mais anos	2	18,2	1	20,0	3	18,8
Total	11	100,0	5	100,0	16	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

Esta é uma empresa relativamente jovem por isso é compreensível que 56,3% do pessoal tenha um nível de antiguidade que se situa na categoria de 2 até 5 anos. A análise do Quadro 40 mostra ainda que 25% do pessoal ingressou na empresa entre 1 e 2 anos.

Quadro 40: Nível de antiguidade

Nível de antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Até 1 ano	0	0,0	1	20,0	1	6,3
Mais de 1 até 2 anos	3	27,3	1	20,0	4	25,0
Mais de 2 até 5 anos	6	54,5	3	60,0	9	56,3
Mais de 5 até 10 anos	2	18,2	0	0,0	2	12,5
Mais de 10 até 15 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Mais de 15 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	11	100,0	5	100,0	16	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

À semelhança de todas as outras empresas da rede também a empresa F revela estabilidade no seu quadro de pessoal, considerando que a maioria dos seus trabalhadores (87,5%) possui um contrato permanente e apenas duas pessoas estão contratadas a termo certo (Quadro 41).

Quadro 41: Tipologia dos contratos

Tipologia dos contratos	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	9	81,8	5	100,0	14	87,5
A termo certo	2	18,2	0	0,0	2	12,5
Total	11	100,0	5	100,0	16	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2004

7. Comparação das empresas da rede

Todas as empresas estão localizadas no Alentejo Central, cinco das quais habitam o mesmo parque industrial e uma delas (Empresa D) situa-se numa localidade que dista 20 Km das outras. A Empresa A é uma multinacional, instalada na região há mais de três décadas e é, para as restantes empresas, o seu principal ou único cliente. Verifica-se portanto, em todos os casos, uma situação de dependência, em grau variável, das pequenas empresas relativamente à Empresa A.

O Quadro 42 apresenta alguns elementos de caracterização das empresas como sejam, o ano de origem, a nacionalidade, a actividade principal, a natureza jurídica e o número de trabalhadores. No que toca a este último elemento, verifica-se que o volume de emprego gerado a partir da parceria com a Empresa A é de 1974 postos de trabalho, dos quais 1526 (77,3%) estão afectos a essa empresa e 448 (22,7%) ao conjunto das outras empresas.

Quadro 42: Síntese das características das empresas

Empresas	Ano nascimento	Origem	Actividade principal	Natureza jurídica	N.º Trabalhadores
A	1969	Alemã (EUA)	Fabricação de componentes electromecânicos	Sociedade por quotas	1526
B	1983	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	168
C	1988	Portuguesa	Metalomecânica e produtos afins	Sociedade por quotas	126
D	2000	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	66
E	1982	Portuguesa	Indústria transformadora de materiais plásticos	Sociedade por quotas	72
F	1997	Portuguesa	Gestão de resíduos, recolha, selecção, encaminhamento e valorização de resíduos industriais	Sociedade por quotas	16

Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada pela empresa

Convidadas todas as empresas a identificar os seus principais desafios e problemas a curto e médio prazo, verificou-se que a Empresa A apresenta uma situação distinta (mais ambiciosa) das suas subcontratadas, quer ao nível dos desafios quer dos problemas.

No que concerne aos desafios da empresa subcontratante estes reflectem o desejo e a necessidade de investimento em tecnologia e produção de *Know how* como condição para enfrentar os outros desafios identificados: a manutenção da posição de liderança no mercado e o combate à concorrência interna.

No caso das outras empresas verifica-se que os desafios traçados estão invariavelmente relacionados com questões de sobrevivência a partir da

satisfação/manutenção ou angariação de clientes (Empresas B, C e F). Os outros desafios elencados (produtividade, qualidade ou certificação) estão relacionados com o primeiro desafio e apenas a Empresa F encara como desafio a capacidade de adaptação ao mercado.

Quanto aos principais problemas identificados, prendem-se, na maioria dos casos (Empresas A, B, C e D), com os RH, mas de forma diferente. Enquanto as maiores dificuldades da Empresa A se situam ao nível do recrutamento de pessoal qualificado e na fixação de pessoal altamente qualificado (situação da qual se aproxima a Empresa B), a Empresa C declara ter dificuldades em recrutar pessoal independentemente da qualificação; a Empresa D aponta os constrangimentos da legislação laboral em matéria de despedimentos. As Empresas E e F elegem problemas diferentes como sejam o fim do trabalho manual (no sentido em que as fábricas deixaria de ter actividade) e a dependência dos clientes, respectivamente. O quadro 43 sintetiza os principais desafios e problemas identificados pelas empresas.

Quadro 43: Síntese dos principais desafios e problemas das empresas

Empresas	Principais Desafios e Problemas das Empresas	
	Desafios	Problemas
A	Afirmação da fábrica pela capacidade tecnológica e <i>Know how</i> Manutenção da posição no mercado Combate à concorrência interna (fábrica irmã na China)	Recrutamento de RH qualificados Fixação de RH altamente qualificados
B	Produtividade Qualidade Satisfação do cliente	Captar e reter RH qualificados
C	Certificação em qualidade Manutenção do cliente	Recrutamento de pessoal sem qualificação
D	Manutenção do cliente actual Procura de novos clientes e produtos	Legislação laboral
E	---	Fim do trabalho manual
F	Angariar clientes Capacidade de adaptação às exigências do mercado	Dependência dos clientes

Fonte: Entrevistas (A1, B, C, D, E e F)

Os indicadores apresentados no Quadro 44 permitem comparar as realidades empresariais objecto de estudo a partir das características dos seus RH. Esta análise comparativa visa essencialmente encontrar diferenças e semelhanças entre a Empresa A e as empresas subcontratadas.

Em termos da composição das populações fabris e respectiva distribuição dos indivíduos por género, verifica-se que as Empresas A e F são aquelas em que a proporção de homens é superior à de mulheres, ou seja, são a únicas empresas que empregam um número de homens superior ao de mulheres, sendo no entanto, este indicador mais expressivo na empresa subcontratante (Homens 56,9% e Mulheres, 43,1%). Nas restantes empresas subcontratadas o mesmo indicador revela uma situação inversa, ou seja, a população fabril é predominantemente feminina, sendo a Empresa E aquela em que a proporção de mulheres é a mais elevada (93,1%), seguida da Empresa D (90,9%), da Empresa C (89,7%) e finalmente a Empresa B (80,4%). A predominância de mulheres nas fábricas coincide com o trabalho desqualificado e com menores níveis tecnológicos dessas empresas, embora os empresários justifiquem a presença feminina na base de uma suposta vocação das mulheres para executarem o trabalho manual.

A análise das taxas de enquadramento geral mostra que apenas a Empresa F (12,5%) apresenta uma situação mais favorável à Empresa A (10,5%) porque a maioria das empresas subcontratadas tem taxas de enquadramento muito reduzidas (Empresa B, 4,2%) ou mesmo insignificantes - Empresa C (1,6%) e Empresa E (1,4%). Entre as empresas subcontratadas a situação mais favorável é a da Empresa D, cuja taxa de enquadramento é de 7,6%.

No que concerne ao nível de qualificação, a situação apresentada pela Empresa subcontratante é notoriamente mais favorável que a situação das suas subcontratadas. A Empresa A apresenta uma taxa de qualificação (18,5%) cujo valor é superior ao dobro do valor da taxa de qualificação mais elevada das empresas subcontratadas (e.g. Empresa C, 8,7%). A Empresa F tem igualmente uma taxa de qualificação muito reduzida (6,3%) e as Empresas D e E apresentam taxas de qualificação ainda menos expressivas (1,5% e 2,8%, respectivamente). O caso mais desfavorável é o da Empresa B, cuja taxa de qualificação é nula. Este facto é estranho porque no conjunto das empresas subcontratadas esta é a que detém tecnologia mais avançada e uma organização do trabalho baseada em grupos PMC, o que levaria a pensar que os níveis de qualificação do pessoal fossem superiores.

Os RH da Empresa A têm um número médio de anos de escolaridade de 9,9 anos de ensino, valor apenas inferior ao da Empresa F (10,3 anos)¹³⁹. No conjunto das restantes empresas o número médio de anos de escolaridade ronda os 8 anos (Empresa C) ou pouco mais que 8 anos: Empresa B (8,5 anos); Empresa D (8,3 anos) e Empresa E (8,8 anos).

¹³⁹ Note-se que os 4 sócios são licenciados, num total de 16 empregados.

Este indicador é, juntamente com a idade média dos trabalhadores, aquele que revela menor discrepância entre a empresa subcontratante e as empresas subcontratadas.

A idade média dos trabalhadores da Empresa A é de 35 anos, semelhante ao valor da Empresa B (35,1 anos), estando pois estas empresas numa posição intermédia. As empresas cuja idade dos trabalhadores é menor são a Empresa C (32,2 anos), a Empresa D (30,9 anos) e a Empresa E (31,3 anos). A Empresa que possui os trabalhadores mais idosos é a Empresa F (38,5 anos).

Quanto ao nível de antiguidade média dos trabalhadores nas empresas, apenas a Empresa B (9,3 anos) possui um nível antiguidade superior ao da Empresa A (8,6 anos). Apesar da Empresa A ser a empresa mais antiga (36 anos em 2006) o nível de antiguidade médio pode querer significar o esforço da empresa para renovar os RH, fazendo sair os mais velhos e recrutando pessoal mais jovem. Na Empresa C a antiguidade média é de 5,6 anos, valor semelhante ao da Empresa E (5,4 anos). A Empresa D é a mais jovem das empresas, por isso não surpreende que seja aquela em que o pessoal tenha menor nível de antiguidade (3,0 anos), seguida da Empresa F (3,3 anos) que é a segunda mais jovem.

Analisando a precariedade do emprego nas empresas a partir da proporção de contratos a termo certo, verifica-se que a Empresa A tem uma situação mais favorável, ou seja, apenas 8,5% do pessoal tem um contrato dessa natureza, enquanto nas restantes empresas, o volume de pessoal com vínculo precário é superior (à excepção da Empresa E que tem apenas 6,9% de contratos a termo certo). A Empresa C é, entre as subcontratadas, aquela em que a precariedade é superior (31,7%).

A análise dos salários médios em cada empresa permite verificar que mais uma vez a Empresa A apresenta uma situação mais vantajosa, ou seja, os salários pagos são superiores aos das empresas subcontratadas.

Em suma, os trabalhadores da empresa subcontratante são maioritariamente homens, têm maior nível de qualificação, mais anos de escolaridade, menos precariedade e salários mais elevados.

Quadro 44: Indicadores de comparação dos recursos humanos

Empresas	Indicadores de caracterização dos Recursos Humanos							
	Proporção Mulheres (%)	Taxa de enquadramento (%)	Taxa de qualificação (%)	N.º médio anos de escolaridade	Idade média	Antiguidade média	Proporção Cont. prazo (%)	Salário médio (Euros) ¹⁴⁰
A	43,1	10,5	18,5	9,9	35,0	8,6	8,5	793,9
B	80,4	4,2	0,0	8,5	35,1	9,3	18,5	612,3
C	89,7	1,6	8,7	8,0	32,2	5,6	31,7	496,2
D	90,9	7,6	1,5	8,3	30,9	3,0	13,6	450,8
E	93,1	2,8	2,8	8,8	31,3	5,4	6,9	577,6
F	31,3	12,5	6,3	10,3	38,5	3,3	12,5	660,2

Fonte: Elaboração própria a partir dos Balanços Sociais e informação disponibilizada pelas empresas

¹⁴⁰ Para o cálculo do salário médio por empresa foi elaborada uma média ponderada em função da informação obtida por via do questionário. O limite inferior da categoria “menos de 500 Euros” foi o salário mínimo nacional (374,70 Euros) em 2005, ano em que foi aplicado o inquérito aos trabalhadores.

