

A. DUARTE GOMES • ANTÓNIO CAETANO  
JOSÉ KEATING • MIGUEL PINA E CUNHA  
Coordenadores

# Organizações em Transição

Contributo da Psicologia do Trabalho  
e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

(Página deixada propositadamente em branco)

A. DUARTE GOMES • JOSÉ KEATING  
ANTÓNIO CAETANO • MIGUEL PINA E CUNHA  
Coordenadores

# Organizações em Transição

Contributos da Psicologia  
do Trabalho e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

COORDENAÇÃO EDITORIAL  
Imprensa da Universidade de Coimbra

CONCEPÇÃO GRÁFICA  
António Barros

EXECUÇÃO GRÁFICA  
G.C. – Gráfica de Coimbra, Lda.  
Palheira • Assafarge – Apart. 3068  
3001-453 Coimbra Codex

ISBN  
972-98225-3-0

DEPÓSITO LEGAL  
153435/00

© JUNHO 2000. IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A (IN?)COMPATIBILIDADE ENTRE A COOPERAÇÃO  
INTRA-ORGANIZACIONAL E A INDIVIDUALIZAÇÃO NA GESTÃO  
DOS RECURSOS HUMANOS: UM CASO PARADIGMÁTICO

MARIA TERESA VIEIRA CAMPOS PROENÇA

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA – CENTRO REGIONAL DO PORTO

INTRODUÇÃO

O debate acerca da evolução dos modelos de organização do trabalho é vasto, e generalizado a teóricos e práticos da gestão. Por exigências materiais de competição económica (Perrier, 1995), argumenta-se o afastamento de uma concepção clássica de organização, caracterizada pela divisão e estandarização do trabalho, em direcção a formas transversais de cooperação na organização (Zarifian, 1994; Livian Y-F, 1998; Chen C.C., et al. 1998). Algumas destas formas de organização do trabalho em ruptura com o modelo clássico são por exemplo: o encurtamento das linhas hierárquicas; a criação de equipas autónomas em termos operatórios e responsáveis pelos seus resultados; a contractualização entre grupos (utilizando-se frequentemente a metáfora da relação cliente — fornecedor); e a aparição de grupos de trabalho interfuncionais incumbidos de projectos específicos.

Paradoxalmente, nas políticas de gestão de recursos humanos acentua-se fortemente a dimensão individual em detrimento da dimensão colectiva. Nos últimos anos assiste-se a uma vaga de individualização da remuneração (Ser-

vais, 1989) e a práticas de avaliação dos empregados baseadas em critérios de desempenho e mérito individual. Cada vez mais este é um argumento para a introdução de uma componente variável de remuneração ou para a progressão na carreira, em detrimento da remuneração fixa e da antiguidade. Como sublinha Zarifian (1995), "os actores avaliados segundo objectivos diferentes, dificilmente podem jogar de forma transparente o jogo da cooperação".

A simultaneidade das tendências de individualização e de cooperação nas organizações, por aparentarem antagonismo e por não se conhecer resultados fiáveis sobre os seus efeitos (nomeadamente o de poderem constituir um foco de tensões nas organizações), abrem uma temática relevante em termos de investigação (como também o salientam Legge K, 1989 e Louart P, 1993).

## I. COOPERAÇÃO

### I. REVISÃO DA LITERATURA

Começamos por definir a noção de cooperação. Para nós, a cooperação interindividual, é um processo de longo prazo, pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum. O conceito de cooperação não está ainda estabilizado e a literatura fala-nos de solidariedade, coordenação, interdependência, colaboração e outros conceitos próximos.

Durkheim, foi um dos primeiros autores a abordar este tema, falando-nos da solidariedade ou união social resultante do fenómeno de divisão do trabalho. Por um lado uma solidariedade mecânica, resultante da existência de uma consciência colectiva ( as regras morais de uma sociedade) e por outro lado uma solidariedade orgânica, resultante da existência de interdependência estrutural entre os indivíduos.

242

A coordenação, uma das palavras muito utilizadas pelos autores (Thompson, 1967; Aoki, 1991), é o processo pelo qual se ordena as diferentes actividades e recursos em relação aos objectivos a atingir. Ela é essencial para toda a organização, mas não corresponde exactamente à cooperação. Baird *et al.* (1990) apontam diferentes mecanismos de coordenação que caracterizam as organizações mecânicas e orgânicas. No primeiro tipo de organizações falam de coordenação vertical, impessoal no caso de regras e de procedimentos, e

pessoal no caso da obediência e integração à hierarquia<sup>(1)</sup>. Nas organizações orgânicas fala-se da coordenação horizontal, pessoal no caso do papel de ligação de certas pessoas, responsáveis pela troca sobretudo de informação, e de grupo, no caso de discussão face-a-face e de ajustamento mútuo. A importância destes últimos tipos de coordenação é sublinhada hoje, para que as organizações actuem com maior rapidez, no lançamento de novos produtos por exemplo, e estão também mais próximas do nosso conceito de cooperação.

Aoki (1991) sublinha a coordenação horizontal, baseada na troca de informação, para mostrar a superioridade da firma japonesa em relação à firma americana e outros analistas actuais das organizações salientam aspectos próximos como a interpenetração de funções (Schumam, 1991). Para Zarifian (1993 e 1994) estas contribuições constituiriam uma versão "pobre" da cooperação. Ele propõe uma versão "rica", onde se trata de trabalhar em conjunto, desenvolvendo todo um espaço de intersubjectividade, ou seja, de compreensão recíproca e de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a tratar, a identidade dos objectivos, o sentido dado às acções e a convergência das motivações dos indivíduos que actuam em conjunto.

A noção de colaboração é mais vaga que a de cooperação, e designa uma actividade ou trabalho comum, para um interesse comum. Os autores da sociologia do trabalho (Crozier, 1985; Reynaud, 1996), da micro-economia (teoria dos jogos) e a teoria das convenções, que explicam a acção colectiva, referem-se sobretudo a este conceito ou ao de concertação, que indica a ultrapassagem de estratégias ou de interesses individuais para o atingir de um objectivo comum.

Na tabela I encontra-se um resumo das contribuições de alguns autores no vasto domínio da cooperação. Na última coluna da tabela identifica-se os aspectos da cooperação que se salientam em cada um dos autores, nomeadamente aspectos estruturais, atitudinais (cognitivos e afectivos), comportamentais e temporais. Explicitaremos de seguida as características da cooperação segundo cada uma destas dimensões.

---

<sup>(1)</sup> Van de Ven e Delbecq (1976) falam dos modos de coordenação impessoal, pessoal e de grupo, da coordenação vertical e horizontal e ainda de coordenação programada e não programada.

Autores	Domínio de estudo	Formas de transversalidade nas organizações ou conceitos próximos de cooperação	Dimensões salientes
Durkheim (início do séc. XX)	Sociologia	Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica: mecanismos de integração e de coesão dos membros de uma sociedade, resultantes da divisão do trabalho. Existem representações simbólicas, pressupostos acerca do mundo comuns aos membros de uma sociedade, responsáveis pela manutenção da união	Estrutural e cognitiva
Movimento Sócio-Técnico (anos 70)	Desenvolvimento Organizacional	Grupos semi-autónomos: Realizam uma tarefa com alta identidade, têm uma variedade de aptidões e autonomia para tomar decisões	Estrutural e comportamental
Axelrod (1984)	Micro-economia: Teoria dos jogos	Colaboração ou acções de reciprocidade em função de uma ética partilhada, necessária para decidir face a situações de conflito e de identidade de interesses simultaneamente. As noções de reputação e confiança, são apresentadas como antecedentes desta cooperação	Comportamental, temporal e atitudinal
Schein (1985)	Teorias da Organização	Conhecimento colectivo. É uma noção relacionada com cultura organizacional, já que se trata da partilha de um conjunto básico de pressupostos, valores, crenças e artefactos, pelos membros da organização.	Estrutural e cognitiva
Aoki M. (1990)	Teorias da Organização: a firma americana e a firma japonesa	Coordenação horizontal Ordenação das acções com base na partilha de informação, na descentralização de seu fluxo e das decisões.	Estrutural e comportamental
Zarifian (1990 e 1995)	Teorias da Organização: Emergência da Firma Cooperativa (17 anos de investigação no sector industrial)	Actividade associativa ou versão "rica" de cooperação. Trata-se do desenvolvimento de um espaço de intersubjectividade, i.é, de compreensão recíproca e de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a tratar e de saberes a desenvolver, sobre a identidade dos objectivos, o sentido dado às acções e a convergência das motivações individuais	Atitudinal e temporal
Guy Le Boterf (1994)	Sociologia do Trabalho	Competência colectiva. O seu conteúdo inclui imagens operativas comuns, código e linguagem comuns, um saber cooperar e um saber aprender com a experiência	Comportamental, atitudinal e temporal
Retour (1998)	Gestão de Recursos Humanos	Interdependência e simultaneidade do trabalho. Acto pelo qual as pessoas são conduzidas a trocar recursos e a agir em conjunto, ao mesmo tempo e com uma certa duração, com vista à realização do trabalho	Comportamental e temporal
Schelling (1977), A. Orléan (1994), O. Favereau (1994)	Sócio-economia: Teoria das convenções	Convenção: estrutura de coordenação dos comportamentos, sistemas de regras construídos pela interacção entre os actores	Comportamental e cognitiva
Amadiou (1993)	Gestão de Recursos Humanos	A acção colectiva numa organização, resulta da emergência de regras produzidas pela própria colectividade	Comportamental e cognitiva

TABELA 1 — Contribuição de vários autores no estudo da cooperação interindividual

(2) No sentido do "agir comunicacional" de Habermas (1981, 1987) "os actores procuram o entendimento acerca de uma situação de acção, a fim de coordenar consensualmente os seus planos de acção e assim as suas acções".

## 2. AS CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO

### 2.1. ASPECTOS ESTRUTURAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos estruturais da cooperação intra-organizacional associam-se aos mecanismos de coordenação e interdependência existentes numa organização. Thompson (1967) fala de diferentes tipos de interdependência (independente, sequencial e recíproca) numa organização e dos possíveis métodos da coordenação, desde a obediência à hierarquia até ao ajustamento mútuo. Para Lawrence e Lorsch (citado por Smith, Ken, et al. 1995) uma organização é um sistema especializado de comportamentos com interrelações, necessitando de integração para a eficácia da empresa. Recentemente, Aoki (1990) faz referência aos mecanismos de coordenação horizontal (partilha directa de informações e decisões descentralizadas), que estão na base da organização do tipo "Just-in-Time". Zarifian (1993, 1994) fala na emergência da firma cooperativa, caracterizando-a em função de três modelos de organização industrial: o modelo da cooperação horizontal, o modelo em camadas sobrepostas e o modelo da organização por projecto.

O sucesso das formas estruturais tais como os colectivos de trabalho ou grupos autónomos de trabalho (Manz e Sims, 1993<sup>(3)</sup>; Everaere, 1996), a organização horizontal (Byrne, 1993)<sup>(4)</sup>, a organização em rede (Powel, 1990)<sup>(5)</sup>, reforçam a importância do papel da cooperação.

### 2.2. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos comportamentais são os que mais se identificam com o significado original da palavra cooperação, enquanto actividade conjunta com alguém para a realização de um objectivo. Salientam-se então, todos os aspectos da interacção individual ou grupal com um carácter de entre-ajuda efectiva entre os trabalhadores, que passam pela troca de recursos (materiais, energia e informação) e pela acção conjunta (interdependência) com vista à

---

(3) Citado em Smith K., Carroll S. e Ashford U., (1995)

(4) idem

(5) idem

realização de um trabalho. Esta dimensão comportamental está explícita em toda a literatura citada.

Para uma corrente da sociologia do trabalho a eficácia produtiva relaciona-se em grande parte com a existência de regras, construídas pelo próprio colectivo de trabalho (Amadieu, 1993 e Reynaud J-D, 1996<sup>(6)</sup>). Le Boterf (1994) considera que não existe competência colectiva sem um pôr em comum para co-agir ou co-produzir, sem uma situação social de interacção, onde se comunicam e se trocam os saberes. Esta competência inclui também a capacidade colectiva de tratar as tensões e os conflitos, através de negociação, conflito e consenso. Zarifian (1995) considera que a cooperação, segundo uma versão rica, repousa numa acção conjunta, e não apenas na coordenação de actos de trabalho separados.

Para a teoria das convenções, os referenciais comuns ou convenções que orientam o comportamento dos trabalhadores, não são formuladas pelos superiores, mas são construídas pela interacção entre os trabalhadores e por mimetismo racional. Ou seja, o comportamento óptimo de cada actor consiste, não num cálculo, mas na imitação dos outros, por um processo de antecipação auto-realizadora.

### 2.3. ASPECTOS ATITUDINAIS DA COOPERAÇÃO

Os aspectos atitudinais incluem uma dimensão afectiva e uma dimensão cognitiva. No que diz respeito à dimensão afectiva, a cooperação pode caracterizar-se, segundo C. Dumolin (1998), como um estado psicológico de ligação afectiva entre os membros, que conduz ao envolvimento colectivo (intenção de um indivíduo desenvolver esforços superiores ao normal para se coordenar e cooperar com os outros membros da organização). Num estudo empírico que realizou numa empresa de trabalho temporário, ela constatou que a ligação social dominante não é entre o indivíduo e a empresa, mas entre os indivíduos. Para Korsgaard, et al. (1995) a ligação que os membros de uma equipa estabelecem uns com os outros, é importante para a cooperação a longo prazo no grupo e para a sua eficácia. Le Boterf (1994) fala da impor-

<sup>(6)</sup> no conceito de regulação autónoma.

tância do factor afectivo, isto é, o gostar de estar no grupo e o prazer da realização conjunta, como condição da competência colectiva.

Existe ainda uma corrente de literatura (Axelrood, 1984; Gambetta, 1988; Mayer, *et al* 1995; Mac Allister, 1995; Kramer, *et al* 1996) que mostra que a confiança será um determinante da cooperação entre os trabalhadores, e sobretudo a confiança incondicional (Jones G. *et al* 1998). Para os autores existe confiança incondicional quando há valores partilhados que estruturam a situação social. "A integridade e a consistência de cada parte é assegurada ...pela evidência empírica derivada de interacções comportamentais repetidas" (pg. 537).

Quanto às características cognitivas da cooperação, alguns sociólogos como Reynaud (1996) e Tersac (1992) consideram que da confrontação entre pontos de vista diferentes nascerão compromissos sobre conjuntos de regras comumente e razoavelmente aceitáveis. Para Le Boterf (1994) é esta elaboração permanente de regras que permite a construção dos referenciais operativos comuns (enquanto representações comuns de um problema operacional — uma deficiência de qualidade, uma avaria, ... — ou de um objectivo a atingir). A competência colectiva incluiria ainda um vocabulário ou uma linguagem operativa comum. Trata-se de um dialecto particular que pertence à própria equipa e cujo valor é relativo às práticas a que se refere. Este código partilhado é por sua vez um factor e um sinal de integração, que reforça a coesão da equipa, pela diferenciação daqueles que não pertencem à equipa.

Para Zarifian (1995) a cooperação consiste num espaço de intersubjectividade onde se constrói uma compreensão recíproca e acordos sólidos, potenciadores de soluções inovadoras para as numerosas situações de incerteza das organizações actuais. Este significado de cooperação estará próximo do de "conhecimento existencial" (Doz Y. *et al* 1997), que tem uma forte componente táctica e é muito dependente do contexto.

A teoria das convenções fala de convicção enquanto visão partilhada, de conhecimento comum, enquanto processo de objectivação de regras. Por último, usando os termos de Reynaud J-D, a cooperação fundamenta-se num acordo cognitivo.

Como resumo, aponta-se na tabela 2 os seguintes aspectos da cooperação.

Estruturais	Interdependência e coordenação
Comportamentais	Entre-ajuda; interacção; co-acção; trocas
Afectivos	Proximidade ou ligação; confiança
Cognitivos	Representações ou ideias comuns; linguagem específica

TABELA 2 — As características da cooperação

#### 2.4. DIMENSÃO TEMPORAL DA COOPERAÇÃO

O conceito de cooperação só pode ser encarado em relações de longo prazo. Porém, mais do que a duração absoluta da relação, interessa sobretudo a percepção e a expectativa da duração da relação de reciprocidade, e a intensidade da relação. É esta relação de longo prazo que permite compreender a cooperação como uma construção quer em termos afectivos quer cognitivos. Le Boterf (1994) refere que a prática contínua, os ensaios repetidos e o treino regular constituem factores poderosos de construção da competência de uma equipa. Já Axelrood (1984) dizia que "o que torna possível a cooperação emergir é o facto de que os jogadores voltarão a encontrar-se".

#### 3. MODELO DE COOPERAÇÃO ADOPTADO

Apesar do ênfase da cooperação nas novas formas de organização, o paradigma taylorista de divisão do trabalho mantém a sua actualidade (Zarifian, 1993). Em Portugal, apesar de não existirem estatísticas a propósito, este parece nortear ainda de forma privilegiada a organização do trabalho, apesar das fortes mudanças dos últimos anos, nomeadamente no sector bancário e segurador.

Assim, parece-nos ser possível estudar uma diversidade de manifestações de cooperação nas organizações, com significados e intensidade distintas. Propõe-se uma sistematização das diferentes estruturas transversais numa organização, em função da duração ou estabilidade das relações de cooperação. A hipótese é a de que quando esta aumenta as características comportamentais e atitudinais da cooperação, também terão uma intensidade e um desen-

volvimento maiores. Assim, será que podemos encontrar um valor instrumental nesta associação condicional? Desde já, a utilidade desta sistematização reside na possibilidade de ser utilizada como um critério de exploração da cooperação numa organização.

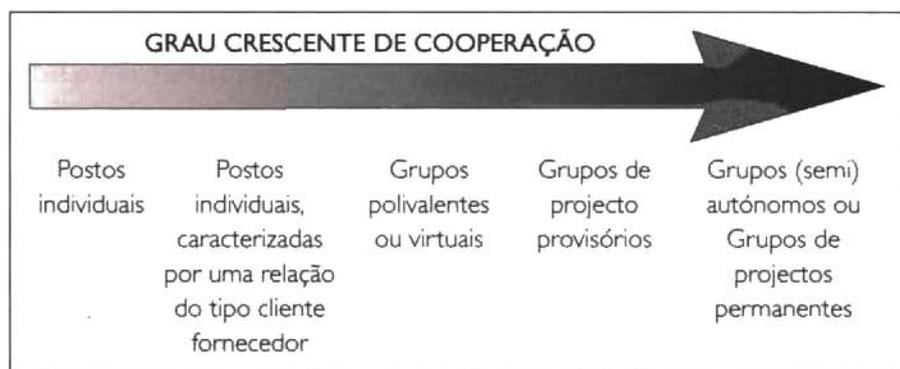


FIGURA 1 — Critérios para explorar o grau de cooperação numa organização

Numa organização predominantemente sob a forma de postos individuais, impera o princípio taylorista de divisão das tarefas. Os indivíduos ocupam-se individualmente das suas tarefas, podendo não existir qualquer tipo de interdependência directa entre eles ou apenas uma interdependência sequencial que exigirá um maior número de interacções. Neste último caso poderá assistir-se a uma contractualização da relação (mais comum entre departamentos ou grupos), no sentido dos elementos de ambos os lados se encararem em termos de cliente e fornecedor. Este deverá estar atento ao que o outro espera da sua acção e como é que ele a acolhe.

Quando estamos perante grupos polivalentes ou virtuais (Okuda, 1991; Terssac, 1992; Ingham e Houben, 1994 citados em Everaere, 1996), trata-se de trabalho individual no seio de um grupo, que apenas se estrutura como tal de modo contingente. Ou seja, no contexto industrial se pensarmos numa linha de montagem clássica, cada indivíduo realiza uma tarefa de duração curta, existe uma rotação limitada dos operadores, um trabalho enriquecido (pelo controlo de qualidade, regulação das máquinas, manutenção diária e de pequenas avarias), bem como a capacidade de ajudar os colegas em caso de

necessidade. Desde que não haja incidentes (uma avaria, a falta de um colega, a hora do almoço no caso de um processo contínuo) no ciclo produtivo, os operadores trabalham independentemente uns dos outros. Quando estes surgem passa a existir uma interdependência maior entre os operadores, envolvendo muitas vezes reciprocidade.

Uma outra forma de organização colectiva são os grupos de projecto (ou task-forces). São constituídos por um grupo de pessoas provenientes de diferentes áreas funcionais (por vezes especialistas) que procuram um quadro onde cada um dos intervenientes pode interagir com os outros, fazer recomendações para por exemplo reduzir custos, aumentar a qualidade, fazer modificações, criar novos produtos, etc. Esta interacção, segundo Evareare (1996), está na base de um processo de aprendizagem colectivo, no sentido em que a confrontação progressiva das contribuições de cada um é que permite a todos descobrir problemas ou oportunidades de que ninguém pode ter conhecimento global prévio. Estes grupos são um lugar privilegiado de interacções, de troca de informações e de aprendizagem, funcionando na base de reuniões regulares. No entanto, a sua realidade colectiva de funcionamento reside menos numa produção ou numa intervenção conjunta, do que num trabalho de coordenação que consiste em medir o que cada um fez e o que resta ainda fazer. O que significa que os seus elementos não têm uma acção propriamente conjunta, cada elemento traz uma contribuição que deve ser integrada nas dos outros. O chefe do projecto tem um papel fundamental para assegurar a coesão interna do grupo, que não é natural. Alias, a confrontação entre os seus membros é mais fonte de tensões (já que muitas vezes trata-se de chegar a compromissos entre áreas de especialidade) do que de segurança e de prazer em estarem juntos, como no caso de muitos colectivos de trabalho na produção<sup>(7)</sup>. Por outro lado, também ao contrário destes, a estabilidade dos grupos de projecto é menor, pois eles dissolvem-se no fim do projecto.<sup>(8)</sup>

---

(7) M. Tushman e D. Nadler (1986) confirmam-no: "A inovação é por definição um fenómeno perturbador: ela cria conflitos entre as diferentes partes da organização, tendo cada uma as suas percepções e prioridades. Para o sucesso da inovação, a organização informal deve valorizar os conflitos e fornecer meios constructivos para a sua resolução" (p.90)

(8) As investigações do MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*) apontam ainda para um implicação superficial e um *turnover* importante nos participantes de grupos de inovação

Quanto aos grupos (semi) autónomos, encontram-se mais no sector industrial, nomeadamente no sector automóvel. Trata-se de grupos de indivíduos relativamente polivalentes que se responsabilizam de modo mais ou menos autónomo por uma certa produção. Esta autonomia refere-se por exemplo à escolha dos métodos e ritmos de trabalhos, à atribuição de tarefas aos membros do grupo, à manutenção do equipamento, ao controlo de qualidade, etc.

## II A INDIVIDUALIZAÇÃO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### I. IDENTIFICAÇÃO DO DOMÍNIO DE INVESTIGAÇÃO

Na literatura de gestão considera-se duas dimensões opostas: o individualismo e o colectivismo. Storey (1993) aborda este debate distinguindo as noções de individualismo e colectivismo nos diferentes domínios da gestão. Assim, estes conceitos terão facetas diferentes conforme o discurso seja do domínio das relações industriais, da organização do trabalho ou das políticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Individualismo poderá significar remuneração do desempenho se estivermos no domínio de políticas de GRH, ou não sindicalismo no domínio das relações industriais ou ainda alta divisão e compartimentalização do trabalho se nos referimos ao domínio da organização do trabalho.

Colectivismo significaria uma harmonização/igualização no domínio das políticas de GRH, ou negociação colectiva e sindicalismo no domínio das relações industriais ou ainda trabalho em equipa se o domínio for o da organização do trabalho.

Outros autores abordam este debate de modo mais superficial. Assim, Fox (1974) centrou-se mais no âmbito das relações industriais enfatizando a dimensão pluralismo/unitarismo, termos que usou como quase equivalentes a colectivismo/individualismo respectivamente. O colectivismo aparece equacio-

---

estudados (Angle e Van de Ven, 1989 citado por Everaere, 1996). O que perturba o potencial do processo de inovação e a memorização dos acontecimentos. Os autores recomendam então a necessidade de estabilizar a equipa de inovação.

nado ao sindicalismo enquanto o individualismo aparece equacionado ao não-sindicalismo.

Guest (1989) fala também em valores unitaristas ou individualistas e em valores pluralistas ou colectivistas associando-os respectivamente às políticas e práticas da GRH e às relações industriais tradicionais. Os valores da GRH seriam unitaristas na medida que não assumiriam diferenças inevitáveis e fundamentais entre a gestão e os trabalhadores. Os valores seriam ainda individualistas por enfatizarem a ligação indivíduo-organização, em preferência ao funcionamento através de sistemas representativos e de grupo. Estes valores subjacentes à GRH deixariam pouco espaço para os arranjos colectivos e assumiriam pouca necessidade de negociação colectiva.

Uma das tendências na actual GRH, que constitui o domínio de estudo da nossa investigação, será, segundo Storey (1988 e 1993) e outros autores (Morris e Wood 1991; Beaumont, 1991), a de uma maior individualização, expressa em práticas como a avaliação individual, o estabelecimento de objectivos individuais, sistemas de pagamento individuais, comunicação directa com os indivíduos, e ao mesmo tempo um afastamento de práticas mais "colectivistas", como a negociação colectiva, procedimentos acordados em conjunto e a confiança na comunicação através do canal sindical.

Curiosamente o autor considera ainda que o desenvolvimento de formas colectivas de organização do trabalho em muitas companhias, como o trabalho em equipa e a polivalência, associadas a políticas de GRH mais individualistas, caracterizam companhias de grande sucesso como a IBM, Digital, Hewlett Packard, Kodak e Marks and Spencer (e sobretudo quando as relações industriais tendem a afastar-se do colectivismo).

## 2. CONTEXTO DE APARIÇÃO

A individualização na Gestão de Recursos Humanos tem já uma longa história, mas com manifestações diferentes ao longo do tempo. Tradicionalmente fundada na noção de posto de trabalho individual, todas as práticas mais clássicas da GRH derivam desta concepção. A era industrial, relativa ao início do século incluindo os períodos das Grandes Guerras, caracterizou-se por políticas de remuneração do rendimento (salário à peça, prémios de produtividade, ...). A noção de rendimento era a tradução natural de uma socie-

dade de produção de massa, organizada a partir dos princípios tayloristas. Os seus argumentos eram a implicação dos trabalhadores no aumento da produtividade, estando subjacente a crença na natureza económica do indivíduo — "Homo economicus".

Era (e ainda é em parte) o argumento do posto que orientava o recrutamento. O desenvolvimento em grande escala da psicometria, associado a tal contexto organizacional, possibilitou a procura do "homem certo para o lugar certo". Tratava-se de gerir os recursos humanos em função das exigências do posto individual de trabalho, que por sua vez deveria ser o mais simples e repetitivo possível, para que o treino fosse rápido e para que o indivíduo atingi-se a máxima especialização. O patronato tinha o poder da determinação unilateral das políticas.

Progressivamente, as práticas de remuneração individual do rendimento entram numa certa decadência. O aparecimento das correntes humanistas sugerem que a motivação humana, nomeadamente no trabalho, não é unicamente económica, mas também social e afectiva. As pressões exercidas sobre os trabalhadores em termos de cadências de trabalho, levam-nos a mobilizarem-se contra tais práticas. Os indivíduos aprendem a jogar com elas, desaparecendo por isso grande parte do efeito de implicação pretendido. A mobilização dos trabalhadores torna-se cada vez mais organizada. Estes procuram estabelecer um salário de base justo estabilizando os ganhos obtidos, como resultado do crescimento económico da época e conseqüente aumento do nível de vida. Para Sainsaulieu (1992) uma boa parte do sindicalismo construiu-se contra os efeitos das políticas de remuneração do rendimento.

Está-se então na fase da negociação colectiva, vendo-se crescer o poder sindical até aos inícios dos anos 70. O estabelecimento das políticas de remuneração passa a ser quase global, exterior ao domínio da empresa, submetendo-se a uma lógica de uniformização e de crescimento em função do nível de preços.

Já a partir dos anos 70, e com mais força nos anos 80, ressurgue o interesse pela individualização. Assiste-se a um período de estagnação económica e de diminuição da inflação, conjuntura que se torna favorável à diminuição dos aumentos uniformizados. Ao mesmo tempo a competitividade da empresa muda progressivamente de significado: a preocupação é cada vez mais a qualidade em vez da quantidade, a diferenciação e complexificação dos produtos torna-se mais importante que a produção de massa. A empresa

tem necessidade de reactividade e de adaptação às novas exigências de um mercado mais dinâmico. Em resposta a este contexto a empresa desenvolve estratégias de flexibilidade organizacional, como por exemplo a promoção da polivalência e autonomia dos trabalhadores e a descentralização do poder decisional para as hierarquias. Assim, os critérios de qualidade, de competência e de profissionalismo, tornam-se cada vez mais importantes no exercício da função. É aconselhável proceder à avaliação e ao acompanhamento deste novo tipo de contribuição individual que transcende a mera contribuição quantitativa. Tal política implica a passagem de uma justiça do tipo igualitária para uma justiça do tipo distributiva.

A procura de estratégias de flexibilidade alarga-se também a outros domínios, como por exemplo ao desenvolvimento da margem de liberdade da empresa em termos de emprego e de política salarial. A rigidez de determinadas regras de contratação, de despedimento, de duração do trabalho e de fixação do salário em função dos sistemas de acordo colectivo (de empresas ou de ramo) impedem a diferenciação dos indivíduos acima referida, assim como também não entram em linha de conta com a situação financeira da empresa. Daí a vontade de numerosas direcções de empresas se libertarem do "peso" de tais convenções, procurando uma diminuição da contratualização, através da individualização quer das políticas de remuneração e mais globalmente da institucionalização das relações sociais na empresa.

É neste contexto que se vai desenhando um novo modelo de gestão de recursos humanos, em paralelo com uma crise do sindicalismo (Storey, 1989 e 1993). As suas políticas enfatizam antes a utilização do potencial do recurso trabalho. Existe uma maior impaciência com regras; no lugar da standardização enfatiza-se a virtude da variabilidade ao encontro das necessidades de mercado; como corolário eleva-se o papel da gestão de linha na tomada de decisão acerca dos recursos humanos; insiste-se na primazia da comunicação directa com os empregados e destes espera-se sobretudo o compromisso com as regras e não uma mera conformidade; enfatiza-se a ligação indivíduo-organização. Nesta e noutras formas marginaliza-se o papel dos sindicatos nos diferentes níveis da empresa, que por sua vez eram uma forte oposição à individualização.<sup>(9)</sup>

<sup>(9)</sup> Storey (1993) afirma no entanto que seria necessária uma perspectiva mais ampla para entender os desenvolvimentos actuais da gestão da força de trabalho. Ele afirma que a

Sintetizando, parece-nos que ao longo da história o fenómeno da individualização da gestão da força de trabalho é sobretudo uma resposta a imperativos económicos de competitividade. Estes, por sua vez, produziram uma crescente qualificação dos trabalhadores que associada ao desejo de um maior reconhecimento dos mesmos no seio do seu trabalho e de uma melhor resposta às suas necessidades de expressão pessoal, (já indicados pelos correntes motivacionais humanas, de Maslow, Herzberg, Aldefer, entre outros), reforçaram uma individualização num duplo sentido. Um deles refere-se a uma diferenciação e valorização das contribuições individuais (insistência nas noções de mérito e desempenho). O outro sentido da individualização diz respeito a todo o tipo de negociação personalizada entre a organização e os trabalhadores, traduzida por ex. na escolha individualizada da composição salarial (planos tipo cafetaria) e que enfatizam o compromisso organizacional dos mesmos.

### 3. A NOÇÃO DE INDIVIDUALIZAÇÃO

A noção de individualização adoptada neste estudo, diz respeito às políticas ou práticas da GRH baseadas em critérios individuais: experiência, potencial, necessidade, qualificação, desempenho, por oposição às regras estandardizadas fundadas em critérios organizacionais, em particular o posto de trabalho.

Entre as práticas de individualização na GRH, existem aquelas que traduzem uma lógica distributiva e valores de equidade, mais do que igualdade. A sua tradução mais visível é a individualização da remuneração, à qual se associa a individualização da progressão (carreira) na organização, bem como todas as práticas de avaliação individual que as sustentam.

O domínio da individualização das remunerações, ao contrário dos outros, é vastamente abordado na literatura. Refira-se a distinção de Servais (1989) entre salário uniforme e salário individual. O primeiro baseia-se no

---

tendência não é unicamente em direcção ao individualismo, considerando existirem iniciativas colectivistas na GRH actual, como por ex. o desenvolvimento de uma cultura comum aos indivíduos na empresa, e a mudança de um acesso selectivo à formação e ao treino para um acesso mais generalizado.

contrato de trabalho e na avaliação do posto de trabalho, e o segundo baseia-se em critérios de comportamento e/ou desempenho do indivíduo<sup>(10)</sup>. O debate da individualização designa uma forma salarial mista, a meio caminho entre salário uniforme e salário individual, excluindo-se o salário todo individual, ou também designado salário negociado ou de mercado. A individualização significa assim o afastamento parcial da fixação do salário em função do posto de trabalho e a multiplicação de factores determinantes de salário, admitindo por isso uma pluralidade de traduções concretas em fórmulas ou sistemas de remuneração particulares.

Lanciaux (1991) faz uma análise da evolução dos sistemas de remuneração, e verifica que após o deslocamento dos aumentos generalizados para aumentos individuais, nos últimos dez anos assiste-se a uma diminuição destes últimos a favor de planos de remuneração variável (prémios individuais e também colectivos). Segundo Donnadiou (1994) a reversibilidade da remuneração permite:

- uma incitação forte sem desmobilizar aqueles que perdem, pois cada ano todos começam da estaca zero;
- evitar a criação de irreversibilidades e injustiças intoleráveis;
- um bom funcionamento em período de inflação reduzida, ou nula, bem como em período de inflação forte, já que não é a inflação que gera as margens;
- adaptar-se à performance de uma equipa, já que dar uma grande importância à performance individual poderá levar a uma deterioração do clima de trabalho ou mesmo uma baixa da performance colectiva;

(10)

	Salário Uniforme	Salário Individual
Princípio teórico	"a trabalho igual, salário igual"	"a implicação diferente, salário diferente"
Forma geral	ao tempo exclusivamente ao desempenho ao comportamento	ao tempo
Dependência	Posto de trabalho	intensidade-qualidade do trabalho
Campo de aplicação	<i>idem</i> para todos	indivíduo
Determinação	<i>a priori</i> por negociação colectiva	<i>a posteriori</i> , unilateralmente pelo patronato
Variabilidade	nula	forte (potencial)

Fonte: Servais (1989), *ibid.*

— tornar transparente e perceptível para todo o pessoal a ligação existente entre os resultados obtidos e a remuneração;

— ser suficientemente flexível para se adaptar às diferentes funções da empresa (produção, comercial, gestão, ...) como aos diferentes níveis hierárquicos;

— informações pertinentes para a detecção de potenciais individuais e gestão das carreiras;

É também importante notar que estas evoluções no fenómeno da individualização da remuneração tendem a generalizar-se ao conjunto das categorias profissionais, enquanto até aqui estavam reservadas às populações de quadros. O valor médio da remuneração variável detectado por Donnadieu e Beard (1988) raramente ultrapassa os 20% em França, enquanto nos E.U.A. (país donde são originárias estas técnicas salariais) o seu valor pode representar até cerca de 30% da remuneração total.

Existem também outras práticas de individualização que sublinham sobretudo valores unitaristas, no sentido apontado por Guest (1989), de aproximação entre gestão e trabalhadores e por isso de ênfase do compromisso organizacional. Este tipo de individualização traduz-se em práticas de comunicação directa entre gestão e trabalhadores, na possibilidade destes escolherem a composição dos benefícios sociais, ou até a proporção dos diferente componentes da remuneração global.

Na figura 2 apresenta-se os critérios utilizados para explorar o tipo e o grau de individualização nas organizações.

#### 4. Cooperação/Individualização: Questões de estudo

A literatura diz que um dos efeitos perversos da individualização das políticas de Gestão de Recursos Humanos, é o de favorecer a construção de estratégias de trabalho opostas às que estão implícitas nas condições produtivas actuais. A GRH favorece estratégias de trabalho individuais enquanto que as formas de organização do trabalho procuram as iniciativas dos colectivos de trabalho, a cooperação interna, o trabalho em equipa. Assim, qual a legitimidade na exigência do trabalho em equipa e qual poderá ser a sua eficiência se, ao contrário, se avalia e remunera o indivíduo segundo um conjunto de normas individualizantes? A solidariedade requerida por estes modos de trabalho é travada e contrariada pela vontade de ser o melhor numa equipa. Para Lamotte (1993), as formas de concorrência e competição interindividuais

Grau crescente de individualização na Gestão de Recursos Humanos



1. Sistema de remuneração a) Fixa b) Reversível	a) Baseada no posto; b) Inexistente	a) Prémios de antiguidade, de turno b) Prémios colectivos; participação nos resultados da organização da equipa	a) Baseada nas aptidões; b) Prémios individuais de mérito ou desempenho
2. Avaliação do mérito ou desempenho individual a) Critérios e procedimentos b) Repercussão na remuneração	a) Estandarizada e unidireccional (top-down) b) Inexistente		a) Baseada em objectivos individuais e discutida em entrevista com a chefia b) Directa e objectiva
3. Progressão na organização	a) Automática em função da antiguidade no posto de trabalho. b) Promoções em cadeia		Contingente a critérios de desempenho, aptidões ou potencial.
4. Benefícios Sociais (e férias) Critérios de atribuição	Em função do posto ou nível hierárquico	Iguais para todos	Possibilidade de escolha em função das necessidades ou desejos específicos do indivíduo.
5. Canais de comunicação entre gestão e trabalhadores	Inexistente ou sindical	Sindical com gestão de topo, e directo com chefias mais próximas	Individualizados e directos com a gestão em geral.
6. Formação profissional a) Planeamento b) Avaliação	a) Em função das necessidades organizacionais b) Inexistente		a). Em função das necessidades individuais b) Individualizada

FIGURA 2 — Critérios de Individualização

emergem da exigência de resultados individuais, o que quebra completamente o espírito de equipa. E tomar em consideração indicadores colectivos não neutraliza necessariamente as disfunções que podem surgir:

Por outro lado, Linhart, Rozenblatt e Voegle (1993) argumentam que associado à individualização das remunerações aparece actualmente um forte desejo da sua legitimação. Cada vez mais se procura o consenso através da instauração da transparência, da objectividade e da formalização. A individuali-

zação parece ser um fenómeno ainda pouco sistematizado e difícil de pôr em prática para todas as categorias de pessoal, porém as grandes empresas em particular, estão à procura de regras que legitimem uma tal política.

Aqui estão algumas das questões que nos parecem interessantes:

Q1: *Será que a existência de políticas de individualização, ou antes a atitude dos indivíduos em relação à sua legitimidade, influencia negativamente a cooperação entre os indivíduos ou não? Porquê?*

Q2: *Será que a existência conjunta de políticas de individualização das contribuições e de cooperação no trabalho provoca tensões? E que tipo de tensões?*

Q3: *Qual é o papel desempenhado pela as recompensas de grupo? Será que elas influenciam a cooperação?*

Q4: *Será que existem práticas de individualização que favorecem a cooperação, quando o seu objectivo é de tornar as relações entre empregado e empregador mais directas e de permitir ao empregado escolher o conteúdo da sua retribuição?*

## 5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o método de estudo de casos. Este tem sido recentemente muito utilizado em várias disciplinas das ciências sociais (por exemplo, na psicologia, na sociologia, na ciência política, na antropologia, na história, nas ciências empresariais, etc.)<sup>(11)</sup>, e pareceu-nos um método promissor para responder aos requisitos desta investigação.

A escolha desta metodologia prende-se com várias razões. Primeiro, a complexidade do objecto de estudo e a ausência de modelos teóricos, tornam importante a exploração e a observação das condições e contexto desta realidade. Pretende-se descrever a coexistência da cooperação e da individualização, tentando captar o seu significado e os seus possíveis relacionamentos, o que se traduz em respostas a questões de "como" e "porquê" (Yin, 1994).

Segundo, este estudo pretende estudar um fenómeno contemporâneo, inserido em contextos de vida real, sem que seja possível manipular os eventos ou comportamentos relevantes (Yin, 1994; Ragin e Becker, 1992).

(11) O leitor interessado nesta metodologia é remetido para Ragin e Becker (1992), Bryman e Burgess (1994), Yin (1994), Denzin e Lincoln (1994), Miles e Huberman (1994).

A investigação global incide sobre sete casos, dos quais aqui apresentamos o caso «T-I». Escolhemos este caso, por *à priori* nos parecer o que, face aos critérios definidos, apresentava um grau mais elevado de cooperação e de individualização, e sobretudo porque a organização do trabalho se baseava em grupos semi-autónomos, o que é pouco frequente em Portugal<sup>(12)</sup>. A figura 3 mostra um resumo do grau de individualização e cooperação da empresa, em função dos critérios definidos precedentemente nas páginas 249 e 258.

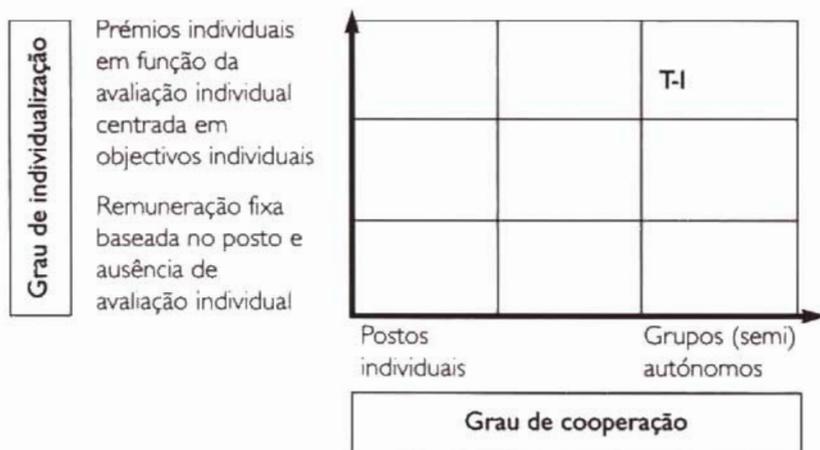


FIGURA 3 — Características gerais de cooperação e individualização no caso «T-I»

Realizamos depois entrevistas em profundidade ao Director de RH e de Produção, e a pessoas pertencentes a grupos de trabalho, elaboradas a partir de questões estruturadas, semi-estruturadas e abertas. As entrevistas foram gravadas e duraram cerca de 1h e 30m. Numa fase posterior realizamos questionários a uma amostra representativa dos grupos de trabalho em estudo (10% dos operadores). Este questionário tinha por objectivo completar e verificar a informação obtida pelas entrevistas. Recolheu-se ainda dados

(12) A classificação dos casos baseou-se numa entrevista em profundidade com o gestor de Recursos Humanos ou o Director Geral das várias empresas contactadas, para avaliar a pertinência das suas características para o estudo.

a partir de material documental da empresa, como revistas internas, balanços económicos e sociais, entre outros. De seguida apresentamos a discussão do caso em questão, e verificaremos se a posição da empresa nos eixos da figura 3 se mantém.

### III. ANÁLISE DO CASO «T-I»

#### I. CARACTERIZAÇÃO GERAL

A empresa pertence ao sector industrial de fabricação de circuitos electrónicos de um grupo internacional. Está situada no norte de Portugal, e o seu volume de facturação é de 60 milhões de contos. O número de pessoas é de cerca de 750, das quais 650 estão na produção sendo 450 operadores. Os operadores são, na sua maioria, do sexo feminino, com uma idade média de 38-40 anos. Muitos (40%) estão na empresa há 15-20 anos. A maioria (60%) apresenta qualificações de base médias (12º ano de escolaridade).

Na figura 4 pode observar-se a estruturação geral da empresa.

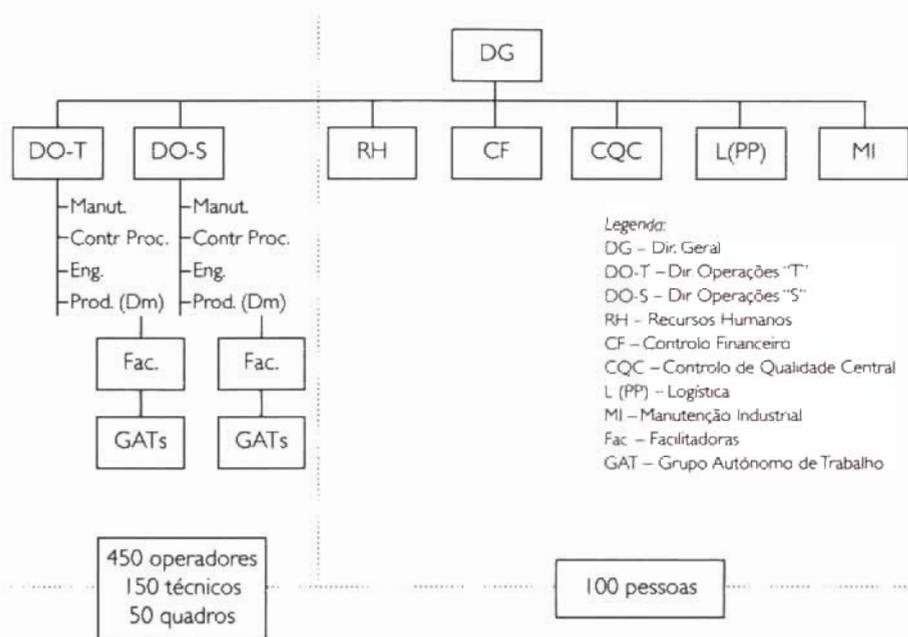


FIGURA 4 — Estrutura da «T-I»

## 1.1. O PAPEL DOS GRUPOS

As iniciativas grupais parecem ter uma elevada importância nesta organização. Para além de toda a produção se encontrar organizada em grupos (semi) autónomos de trabalho, existe uma variedade de grupos ao longo da hierarquia da empresa com funções importantes.

Em termos de topo encontram-se os Grupos de Gestão Estratégica, multifuncionais e com a possibilidade de integrar dois ou mais níveis hierárquicos. Dedicam-se à gestão estratégica dos grandes processos da empresa, que passaram a ser discutidos no seio de equipas. Existe um grupo responsável para cada um dos quatro programas implementados recentemente, Manutenção Produtiva Total, Reengenharia, Autonomização (ou *Empowerment*) e Desenvolvimento de Pessoas e Competências, e ainda outro dedicado à Comunicação. Cada grupo é coordenado por um dos elementos da Direcção e reúne-se no mínimo com periodicidade mensal, sujeitando-se a uma revisão trimestral pelo Grupo de Liderança Estratégica coordenado pelo Director Geral.

A equipa de gestão estratégica da Manutenção Produtiva Total implementou um programa de Manutenção Autónoma<sup>(13)</sup>, criando grupos modelo liderados por elementos da direcção da empresa. Estes grupos realizam actividades de limpeza, restauro e melhoria do equipamento, no domínio da produção. Neles se faz a aprendizagem deste programa, a formação dos formadores para outras equipas e a preparação de manuais para a divulgação do conhecimento técnico sobre o equipamento. Actualmente estes grupos reúnem-se semanal ou quinzenalmente durante cerca de uma hora.

Segundo este programa a manutenção diária do equipamento é importante para evitar falhas e deve ser feita pelo operador. A população total da produção deverá estar envolvida neste programa e poderá vir a pertencer a grupos de Manutenção Produtiva Total. Alguns dos entrevistados lembram ainda que este programa se estende para além da produção, "*pois nenhum departamento pode ficar isolado ou indiferente à mudança que decorre da*

(13) A Manutenção Autónoma é um dos pilares da optimização da eficiência na produção que impede a degradação acelerada do equipamento. Os restantes três pilares são o Kaizen que melhora a eficiência do equipamento através da eliminação de perdas, A Manutenção Planeada que visa aumentar o ciclo de vida dos equipamentos e fazer a prevenção de avarias e a Educação e Treino Técnico para operadores e técnicos.

*implantação de Manutenção Produtiva Total na empresa ... Se nas áreas administrativas não há máquinas, há no entanto oportunidades de arrumação e limpeza do posto de trabalho (Housekeeping ou 5S<sup>(14)</sup>), de eliminação de desperdícios, de redução de espaço, de redução de consumíveis, etc."*

Quanto ao programa de Reengenharia, no seu início apoiado por uma equipa de consultores, está actualmente a ser desenvolvido em cada uma das áreas de suporte (Recursos Humanos, *Facilities*, Laboratórios, Gestão de Materiais e Controlo Financeiro) e áreas operacionais, por grupos de trabalho específicos, criados para o efeito. Eles supõem uma ampla participação, directa ou indirecta, de elementos que intervêm nesses processos ou actividades, em vias de redefinição.

Existem ainda os grupos de melhoramento ou de progresso, equipas de acção correctiva para qualquer problema ou de melhoramento de processos. A sua constituição é multifuncional e multinível.

Da descrição feita facilmente se conclui que esta organização encontra-se atravessada por inúmeros projectos, que a mobilizam de modo transversal. Assim, apesar de não assumir claramente uma estrutura de organização por projecto, todo o seu funcionamento indicia uma lógica de projecto (Zarifian, 1993).

## 2. CARACTERIZAÇÃO ESPECÍFICA — OS GRUPOS (SEMI) AUTÓNOMOS DE TRABALHO (GATS)

O processo de reorganização da produção em Grupos Autónomos de Trabalho (GATs) iniciou-se em finais de 1993, acção que foi absolutamente pioneira em toda a multinacional.

A produção passou de uma organização horizontal por tipo de equipamento ou de operação, para uma organização vertical por tipo de produto criando por isso pequenas unidades de negócio (*Small Business Units — SBUs*) ou mini fábricas.

Foi decidido dividir a actividade de produção em células pequenas com os seus próprios recursos (pessoas, máquinas e meios) e responsáveis por um único produto desde a primeira à última operação do processo. Criaram-se

---

<sup>(14)</sup> Programa baseado numa política japonesa : os 5S correspondem a 5 palavras japonesas começadas por S, que traduzem a arrumação e limpeza do local de trabalho.

pequenas unidades de negócio (SBUs) e GATs responsáveis para cada um dos produtos da empresa. Cada GAT é constituído por 21 pessoas, (15 presentes no trabalho e as restantes pessoas de folga, já que se trata de um processo de laboração contínua). Os antigos supervisores foram reduzidos a 3 por turno (dois deles responsáveis por dois grupos cada) e o seu papel é mais o de facilitação dos processos de trabalho, pelo que são denominados de facilitadores.

Os motivos que estão na base desta transformação parecem-nos sobretudo relacionados com exigências de melhoria de produtividade, em que o trabalho em equipa e a cooperação assim como a maior autonomização e qualificação dos colaboradores, surgem como meios de resposta apropriados.

A direcção considera que as consequências destas novas formas de organização do trabalho têm sido muito positivas, não só em produtividade como satisfação dos colaboradores. As melhorias são consideráveis ao nível da produtividade, na ordem de aumentos de mais do dobro nos últimos três anos. Por outro lado a satisfação dos colaboradores também tem seguido uma linha crescente (70%, 76% e 79% dos empregados nos últimos três anos, têm-se considerados satisfeitos com o trabalho que realizam).

## 2.1. DESENHO DO TRABALHO

O conteúdo dos postos de trabalho está rigorosamente definido e os processos são extremamente críticos. A incerteza está reduzida ao mínimo, as especificações e as instruções de trabalho são muito concretas e detalhadas — *"nada pode ficar ao acaso"*. As pessoas para trabalharem nos equipamentos têm de estar certificadas; isto é, terem sido sujeitas a avaliação positiva após determinado tipo de treino e formação nesses equipamentos. A certificação não é contudo absoluta, pois os operadores dependerão de novas avaliações (habitualmente anuais) para renovar a certificação.

### a) *Variedade*

A polivalência existe dentro de cada grupo, não sendo porém homogénea. Actualmente existem operadores a trabalhar e certificados em, no mínimo, duas áreas da produção, cerca de 50% dos operadores já trabalham em três áreas e um número mais limitado em quatro áreas produtivas. O número máximo de áreas da produção em que um operador pode trabalhar são cinco, havendo ainda algumas subáreas dentro destes cinco grandes grupos.

Existe ainda um conjunto de tarefas atribuídas no passado a outras categorias, que passaram a ser desempenhadas pelos operadores. Essas categorias deixaram de existir autonomamente e as respectivas responsáveis foram integradas na produção, mantendo contudo as mesmas regalias. Estas tarefas referem-se a aspectos de coordenação, controlo e arrumação em diferentes áreas operacionais como sejam a produção, o *attendance*, a qualidade, o *house keeping* entre outras. Para cada uma destas áreas é designada rotativamente de três em três meses uma responsável (*Star-Point*) e uma suplente.

Existe um processo sistemático de rotação de tarefas, controlado pelos próprios operadores, através do registo em quadros, que mantêm devidamente actualizados, até porque um dos requisitos para a certificação é também a rotação. Existe uma atribuição clara das tarefas, embora qualquer operador possa ser substituído por um colega. A grande maioria dos entrevistados reconhece desempenhar uma variedade grande de tarefas.

#### b) *Autonomia e responsabilidade*

Para além de uma polivalência em termos horizontais, o operador está também a ser incentivado e formado no alargamento vertical das suas tarefas. Assim, mais de 80% das pessoas dizem controlar parcialmente a qualidade do próprio produto e 60% dizem fazer a manutenção simples dos equipamentos, o que até à pouco tempo era da exclusiva responsabilidade de uma equipa técnica. Têm ainda a possibilidade de algum controlo sobre o próprio ritmo de trabalho (para 85% dos inquiridos).

#### c) *Desafio*

Não podem fazer coisas diferentes do que está previsto, no sentido de não violar procedimentos nem especificações que ponham em risco a qualidade do produto. Daí que não existam muitas incertezas no trabalho (para 55% dos inquiridos). Ainda assim têm a possibilidade de tomar iniciativas (para 27% das pessoas muitas vezes e para 52% algumas vezes).

Aliás, foi sempre política da empresa fomentar a participação dos colaboradores, em iniciativas como propostas e sugestões para corrigir situações no âmbito do trabalho diário ou para melhorar quaisquer condições operacionais.

#### d) *Significância do trabalho*

Como já foi referido, os membros de um GAT são responsáveis por um produto desde a primeira à última operação, podendo mover-se livremente

ao longo de todo o processo produtivo de acordo com as necessidades do mesmo. Assim, os operadores conseguem perceber claramente a sua contribuição no produto final, o que lhes dá sentido de realização.

e) *Objectivos e feedback*

Os operadores sabem quais são os objectivos semanais do trabalho do seu GAT. Depois traduzem-nos em objectivos diários, onde para além de especificarem a quantidade requerida explicitam também valores mínimos de desperdício e defeituosos. Em função do atingimento destes objectivos os indivíduos terão um prémio de grupo trimestral.

As quatro operadoras entrevistadas foram unânimes ao referir que o trabalho actualmente era menos rotineiro e mais estimulante (o que de algum modo confirma os dados da organização sobre satisfação no trabalho), mas que o período inicial das mudanças teria sido algo difícil, dificuldades e resistências estas que se mantêm ainda em certos operadores.

Verifica-se a existência de uma relação positiva entre o desenho do trabalho e a cooperação. Ou seja, à medida que o conteúdo do trabalho se torna mais variado, permitindo mais autonomia e desafio, a cooperação também aumenta. A tabela 3 mostra correlações entre uma medida de desenho de trabalho (que inclui aspectos de autonomia, desafio e variedade) e medidas de cooperação – Coop 1, 2, 3 e 4 — que incluem os aspectos comportamentais e alguns dos aspectos atitudinais, que passaremos a apresentar de seguida.

	Coop 1	Coop 2	Coop 3	Coop 4
Desenho do Trabalho	,280*	,264*	,345**	,336**
* A correlação é significativa para ,05 (2-tailed)				
** A correlação é significativa para ,01 (2-tailed)				

TABELA 3 — Correlações entre cooperação e desenho do trabalho

## 2.2. COOPERAÇÃO

Iremos descrever a cooperação no interior dos GAT, segundo os diferentes aspectos da cooperação apresentados anteriormente: os aspectos estruturais (coordenação e interdependência), comportamentais e atitudinais.

#### a) Coordenação e Interdependência

Coexistem com a mesma intensidade três tipos de coordenação no trabalho: a coordenação pessoal e vertical, a coordenação pessoal e horizontal e a coordenação grupal. De um modo global ela tende a ser crescentemente horizontal. O primeiro tipo de coordenação traduz-se em dois tipos reuniões. Mensalmente cada GAT reúne-se para apresentar os resultados do mês ao Director de Módulo e planeiam os objectivos para o mês seguinte. Semanalmente tem uma reunião, em que está presente o facilitador. Debate-se tudo o que se mostrar necessário para o funcionamento do grupo, os problemas e dificuldades existentes ao longo da semana, os resultados atingidos, etc.

O segundo e terceiro tipo de coordenação acontece quando, através de rápidas reuniões diárias no início do dia de trabalho, ou de contactos mais informais, os operadores ajustam-se entre si, como por exemplo atribuindo tarefas a cada um e designando os equipamentos que cada um deve conduzir.

Na opinião do facilitador entrevistado a coordenação horizontal só não é ainda hoje maior, devido a alguma escassez de tempo para dar formação e competências às operadoras que lhes possibilitem assumir as responsabilidades e simultaneamente continuarem a cumprir os objectivos da produção.

Em relação ao tipo de interdependência, anteriormente era sequencial, na medida em que as actividades estavam encadeadas e por isso o trabalho de um operador dependia sempre do trabalho do operador anterior. Actualmente, para além de se manter ainda este tipo de interdependência, existe sobretudo reciprocidade entre os operadores, já que cada um contribuiu directamente no trabalho uns dos outros, havendo bastante sincronização de acções (53% dos inquiridos acham que isso acontece muitas vezes).

#### b) Cooperação interindividual – aspectos comportamentais e atitudinais

Na figura 5 podemos observar um resumo da intensidade dos componentes da cooperação, da qual fazemos de seguida, uma análise mais detalhada.

Verifica-se que o grau de cooperação é bastante elevado, porque seis das oito componentes apresentadas têm uma média acima dos 3, numa escala de 4 pontos, onde o 4 representa o máximo da cooperação.

A percepção de cada indivíduo em relação à sua postura e contribuição no grupo é bastante elevada. Assim, muitas das vezes podem apoiar os seus colegas na execução das suas tarefas (61%), ser receptivos aos pedidos e às críticas que estes lhe fazem (58%) e estar prontos a alterar os seus modos de trabalhar para facilitar o trabalho de equipa (73%). Curiosamente a percepção

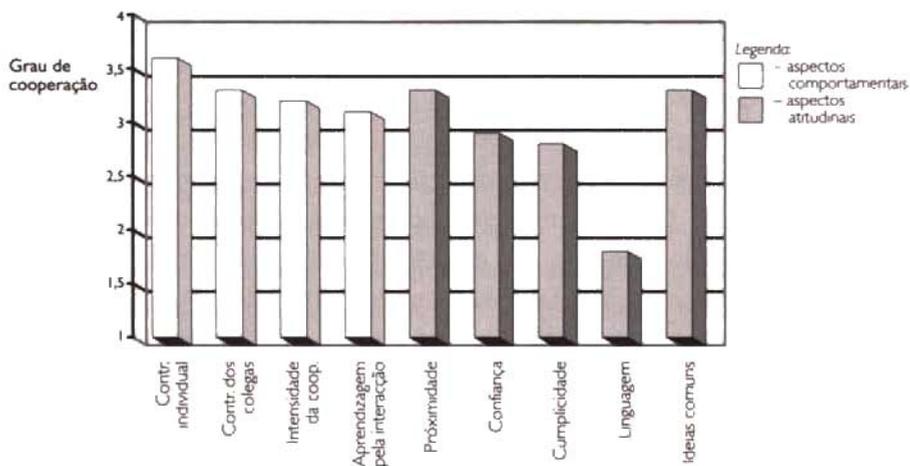


FIGURA 5 — Componentes comportamentais e atitudinais da cooperação

da contribuição e postura dos colegas no trabalho de grupo é menos positiva que a anterior:

Outros resultados mostram a importância da cooperação comportamental:

— 59% dos inquiridos pensam que algumas das aprendizagens realizadas resultam mais da interacção com os colegas do que de outros factores e quase 95% das pessoas reconhecem ter aprendido muito com os colegas de trabalho.

— 52% dizem que algumas vezes é fácil conversar e chegar a acordo com os colegas, no que respeita aos assuntos da equipa.

Os aspectos atitudinais mais elevados referem-se à proximidade e às ideias comuns no grupo de trabalho, o que indica uma competência colectiva segundo Le Boterf (1994) ou o esboço do espaço de intersubjectividade referido por Zarifian (1994). A proximidade inclui o sentido de espírito de equipa (83% das pessoas admitem a sua existência), uma imagem positiva do grupo (83%) e o prazer de trabalhar com o grupo (para 53% das pessoas este prazer existe muitas vezes). As ideias comuns referem-se ao grau de concordância no que diz respeito ao acordo em relação a assuntos da produção e à existência de semelhanças nas formas de pensar (cerca de 78% estão parcialmente de acordo e 20% muito em acordo)

A cooperação apresenta um valor mais baixo, quando se traduz num conjunto de palavras e expressões específicas ao grupo de trabalho. Ressalta das entrevistas que existe uma especificidade técnica de linguagem, mas que

se generaliza a todos os operadores e não a cada grupo em particular. Com efeito o equipamento e os processos de produção são mais ao menos idênticos a todos os grupos.

O que chamamos cumplicidade — “a que ponto eu percebo o que o meu colega quer ou sente, pela simples expressão da sua face” — é medianamente elevada (2,9), assim como questões de confiança (no que diz respeito à honestidade dos colegas e à sua competência técnica – 2,9). Provavelmente estes aspectos expressam mais acerca da construção de uma relação afectiva, para a qual os dois anos de existência dos grupos autónomos podem não ser ainda suficientes.

Nas entrevistas referiram unanimemente que a cooperação faz parte do processo diário de funcionamento, e mostraram preferência por esta forma de organização do trabalho. Os operadores disseram:

*“Se eu estou a fazer o trabalho sozinha, posso pensar que o estou a fazer bem e não estou ... estando uma pessoa ao meu lado pode dar sugestões que venham a melhorar o meu trabalho”, “...estamos sempre em contacto umas com as outras...”, “Várias pessoas a pensar é mais útil, acabam por surgir novas ideias”, “Actualmente comunicamos mais umas com as outras e é melhor ...”, “...estamos todas juntas a trabalhar para o mesmo ...”*

### 2.3. INDIVIDUALIZAÇÃO

As políticas de Gestão de Recursos Humanos que abordamos, referem-se também aos indivíduos pertencentes aos GAT, salvo referência em contrário.

#### a) Remuneração

A remuneração global tem as seguintes componentes:

— a remuneração de base fixa, determinada com base nas competências (operacionais, sociais e de conhecimentos variados) desde 1997, sendo até aí o posto de trabalho o critério;

— a remuneração variável irreversível — prémio individual —, baseada no mérito individual (desempenho e absentismo), que pode atingir no máximo 10% da remuneração global anual;

— a remuneração variável reversível, traduzida em dois prémios grupais, baseados em objectivos. Um prémio trimestral para cada GAT ligado a métricas de redução de custos (incluindo a % de *scrap* — lixo, desperdício e defeitos) e que pode atingir 10% do salário anual; um bónus anual atribuído a todos os grupos autónomos, ligado a métricas de quantidade e qualidade, que ronda os 1,5 a 4% do salário anual (este último introduzido durante o ano de 97).

Não há uma indexação automática dos salários ao custo de vida. No entanto, todos os anos há um inquérito de remuneração global às empresas do mesmo mercado ou multinacionais, e com base nos valores praticados fazem os ajustes necessários. Os salários efectivos estão cerca de 20% a 25% acima dos salários mínimos profissionais.

As operadoras entrevistadas parecem dar muita importância ao bónus trimestral, por razões que têm a ver com a objectividade e consequente instrumentalidade do mesmo: *"...Actualmente há mais cuidado, mais responsabilidade, não se deixa cair tantas unidades como antigamente, porque sabemos claramente como o bónus se determina"*. Além disso cerca 76% dos questionados dizem gostar mais de prémios de grupo do que de prémios individuais.

O prémio individual é o principal responsável pela diferenciação salarial dos operadores e também o aspecto mais polémico da remuneração. Enquanto há operadoras mais adeptas da igualdade — *"no que respeita o trabalho toda a gente se esforça e portanto as diferenças deveriam ser mínimas"*, *"... a avaliação deveria ser igual ou quase igual"*, *"Se o que interessa é o trabalho e os resultados do grupo, então para que é que vamos estar a avaliar as pessoas individualmente?"* -, outras há que se aceitam a diferenciação salarial, consideram-na contudo, grande de mais — *"... se justifica haver diferenças tão grandes, agora neste momento e no futuro, acho que não"*. Os resultados do questionário confirmam esta divisão de opiniões: 50% são favoráveis a uma remuneração em função do desempenho individual e 50% não são favoráveis preferindo antes uma remuneração igualitária.

Existe ainda a possibilidade de qualquer colaborador ou grupo de colaboradores receber recompensas adicionais, no caso de participar com sucesso no programa CLIC<sup>(15)</sup>. O valor da recompensa recebida será em fun-

(15) O programa Clic foi lançado no início do ano de 96 e consiste na participação de qualquer colaborador através de ideias e sugestões relativamente aos factos com os quais todos se defrontam e que sejam passíveis de melhoria, estejam eles relacionados com a qualidade, rentabilidade, produtividade, custo, equipamento, segurança, arrumação, limpeza do ambiente, etc.

ção dos ganhos que tal ideia poderá permitir. A título de exemplo um Clic implementado em 96 teve ganhos anunciados que rondam os 4 mil contos, o qual, de acordo com a tabela em vigor é candidato a uma recompensa que pode ir dos 100 aos 140 contos.

#### b) Avaliação e Carreiras

Existem dois tipos de processos avaliativos a que os colaboradores desta empresa estão sujeitos: uma avaliação do desempenho individual e vários tipos de certificação.

A Direcção dá muita importância à avaliação do desempenho individual ou revisão do mérito (designação mais utilizada na empresa). Ela é anual (mas passará para semestral) e realizada pela chefia directa, o facilitador. Os critérios são estandardizados e referem-se sobretudo a aspectos do comportamento. Depois de feita a avaliação, o chefe discute-a individualmente com o avaliado, que pode fazer comentários orais ou escritos, mas não alterá-la.

A avaliação do desempenho conjuntamente com a avaliação do absentismo é denominada revisão de mérito e dá origem a uma pontuação que tem uma influência directa sobre a remuneração, gerando o prémio individual, que diferencia os indivíduos. Os entrevistados têm uma opinião bastante negativa relativamente à revisão de mérito, cerca de 54% dos inquiridos estão muito em desacordo com a existência desta avaliação. No entanto mais de 74% consideram que deverá existir algum tipo de avaliação do desempenho individual.

Os dados das entrevistas confirmam-nos que o problema reside mais no processo e procedimentos da revisão de mérito, do que na própria ideia de uma avaliação individual. Algumas das entrevistadas discordam com variados aspectos da revisão do mérito. Primeiro, os seus resultados originam apenas quatro grupos classificativos, e o número de pessoas que se distribuem por estes grupos deve seguir uma distribuição normal "*... assim as diferenças entre nós ou são muito grandes, ou não são suficientes ...*". Em segundo lugar, os operadores consideram que o absentismo não deveria influenciar a revisão do mérito "*... estar ausente, não significa necessariamente esforçar-se menos ... muitas vezes somos obrigadas a faltar ...*". Elas prefeririam que o absentismo fosse avaliado por um bónus mensal ou trimestral, o que é compreensível já que a maior parte dos operadores são do sexo feminino e a grande maioria do absentismo é involuntário.

Por seu lado o Facilitador também parece ter algumas dificuldades neste sistema de avaliação "*nós não podemos destacar todas as pessoas que eventualmente desejaríamos, estamos cingidos a determinadas percentagens, ... às vezes temos de as distinguir por coisas mínimas*".

Independentemente ou não desta polémica a Direcção vai introduzir algumas inovações na avaliação de desempenho. Uma delas prende-se com a ausência de grupos classificativos, outra com a introdução de mais duas componentes complementares na avaliação dos operadores: a auto-avaliação, a avaliação dos pares. O Facilitador considera que o chamar toda a gente a dar a sua opinião sobre todos, será um meio de evitar a tensão provocada pela diferenciação. No entanto a opinião dos operadores é diferente: enquanto que a auto-avaliação parece ser uma alteração muito atractiva para todos, a avaliação pelos pares parece não reunir tanto consenso (perto de 67% das pessoas estão em desacordo). Este resultado é mais ou menos concordante com os relativos à confiança. Vimos que a confiança na honestidade dos colegas, que será essencial para a aceitação deste tipo de avaliação, não é muito elevada.

O outro tipo de avaliação, é a certificação, onde os critérios são sobretudo as competências técnicas dos indivíduos e dos grupos. A certificação é um dos meios para medir a evolução no Programa *Empowerment*, pois trata-se de verificar o grau de autonomia dos indivíduos e dos grupos no uso dos diferentes tipos de equipamentos. Existe um grupo de três auditores internos que procede à certificação dos GATs, utilizando um conjunto de documentação e questões a que as pessoas têm acesso prévio, para poderem preparar-se e auto-avaliar-se. Conforme o grau de mestria demonstrado, os grupos poderão ser certificados com mais ou menos pontuação. Na opinião do Facilitador a certificação deveria originar uma avaliação apenas dicotómica: certificado ou não certificado. O facto de haver diferentes pontuações dá origem a um ambiente de guerrilha entre os grupos que não favorece. Esta é também a percepção de 72% dos inquiridos. Porém, este ambiente não parece prejudicar os resultados globais da produção. Segundo 34% das pessoas este nunca prejudicou e para 36% os prejuizos acontecem muito poucas vezes.

A progressão dos indivíduos na organização não é automática, depende em 70% dos casos do mérito e em 30% do potencial, segundo o director de GRH. Curiosamente, os entrevistados têm a percepção que a promoção depende mais do saber trabalhar em grupo (82%) do que do desempenho individual (49%).

Actualmente os planos de carreira são fracos. A progressão dos grupos é programada e planeada ao nível estratégico, mas pode acontecer que certos indivíduos progridam mais rapidamente do que o grupo de trabalho. Daí, a empresa pretende criar perspectivas de carreira mais substanciais, quer em termos salariais quer classificativos.

c) *Benefícios sociais*

As políticas de atribuição de Benefícios Sociais traduzem antes igualização, na medida em que são iguais para todos os colaboradores. Estes incluem cantina fortemente subsidiada, transportes gratuitos, seguro médico com boas coberturas e extensível ao agregado familiar, possibilidade de empréstimos a juros mais baixos e seguro de carro e casa.

No entanto, é curioso que a percepção de cerca de 44% dos inquiridos é de que a empresa tem em conta a situação familiar de cada um, ou outras necessidades, de tal modo que os benefícios podem variar de pessoa para pessoa. Esta percepção poderá ter a ver com o facto da empresa fazer empréstimos de acordo com os pedidos dos colaboradores, tal como algumas das entrevistadas comentaram. Refira-se ainda que todas elas demonstraram um elevado contentamento em relação aos Benefícios Sociais.

d) *Formação*

Existe um grande dinamismo na empresa no que respeita a formação profissional, enquanto principal meio de suporte de uma série de mudanças em curso na empresa, que exigem o desenvolvimento dos colaboradores. As 75 horas anuais por pessoa face às 40 horas previstas, é prova disso. Os programas de formação são mais ou menos generalizados para os operadores, somente o calendário varia.

Em contradição com esta situação, 12% dos inquiridos consideram que a empresa nunca lhes deu possibilidades de desenvolvimento, e 42% que isso aconteceu poucas vezes. A maioria dos sujeitos (58%) sente que as suas necessidades não têm sido tidas em conta (ou pelo menos poucas vezes) na programação das acções de formação. Por outro lado 66,7% dos indivíduos pensam que a formação faz mais apelo às competências de grupo do que às individuais.

e) *Canais de comunicação*

Podemos dizer que os canais de comunicação entre chefes e empregados são sobretudo directos. A negociação colectiva é praticamente inexis-

tente, já que o sindicalismo está também ausente. Toda a gente pode pôr questões, problemas ou dar sugestões ao seu chefe ou a qualquer outro, oralmente ou por escrito. Existe um sistema de comunicação institucionalizado, a "Linha Directa", que chega directamente à Direcção de RH por via oral ou escrita. Em média são enviados perto de seis boletins por mês dos quais três são anónimos.

Uma curiosidade nesta empresa é o facto de toda a gente "se tratar por tu", independentemente do nível hierárquico dos indivíduos.

Para **resumir** podemos dizer que as formas mais importantes de individualização traduzem-se na revisão do mérito (que porém, não é baseada em objectivos individuais) e no respectivo prémio de remuneração individual. Este pode atingir 10% do salário anual, montante moderadamente elevado, face aos 20% em França e 30% nos Estados Unidos da América do salário anual de todos os níveis hierárquicos (Donnadieu e Beard, 1988), ao contrário do valor desta empresa, que inclui somente os níveis operacionais.

No entanto, se os dados acima assinalam um nível moderadamente elevado de individualização, existem outros sinais de iniciativas colectivistas na GRH, no sentido dado por Storey (1993). Vemos que o acesso à Formação é generalizado e acentua as competências grupais. A avaliação do desempenho, segundo 79,2% dos indivíduos, tem em consideração as competências de trabalho em equipa. Finalmente 14% no máximo da remuneração global anual, pode traduzir-se numa recompensa do desempenho do grupo e que por sua vez tem um forte impacto no empenhamento dos operadores.

#### 2.4. COOPERAÇÃO/INDIVIDUALIZAÇÃO

Para os directores e facilitadores entrevistados a cooperação e a individualização são compatíveis e mesmo necessárias. A estratégia da empresa é a de acentuar estas duas tendências. Eles dizem que para além do trabalho em equipa e da cooperação, os indivíduos são diferentes e dão contribuições diferentes, pelo que deverão ser recompensados de modo equitativo. Dão o exemplo de uma equipa de futebol, onde a cooperação e a coordenação recíproca são fundamentais, mas os jogadores sabem que todos têm remunerações diferentes "*... a ideia de que para existir uma verdadeira equipa, é preciso que todos ganhem o mesmo, é extremamente falaciosa...*".

Em segundo lugar, e tal como já referimos, a resposta das chefias acerca da existência ou não de uma política de individualização na empresa, foi dupla. Por um lado há individualização, na medida em que cada indivíduo em termos de contribuição para a empresa é diferente, pelo que deveria ter uma retribuição diferente de todos os outros — defendem uma justiça distributiva. Por outro lado, em termos de objectivos organizacionais a tónica é mais no grupo do que no indivíduo *"o indivíduo está a alargar as suas fronteiras, estamos a considerar o indivíduo as 21 pessoas ... é cada vez mais importante a contribuição do grupo"*.

Para os operadores a ideia da compatibilidade existe também, mas ela não é consensual. Enquanto 59,6% concordam com a compatibilidade entre a cooperação do trabalho de grupo e a avaliação individual pelas chefias, 50%, ao contrário, acham mais justo remunerar os elementos dos grupos de modo igual e não em função de desempenhos individuais. Aliás 79,1% dos inquiridos gostam mais de prémios de grupo do que de prémios individuais. Esta divisão de opiniões verificou-se também entre os operadores entrevistados.

Enquanto numa perspectiva mais teórica, isto é, independente da prática da própria empresa, as opiniões se dividem, numa perspectiva prática o consenso é maior. Ou seja, a grande maioria pensa que os salários diferentes no seio de um grupo já trouxeram conflitos (72%), e que as classificações das revisões de mérito geram tensões no seu grupo (84%). Na nossa opinião a essência deste campo tensional reside essencialmente numa atitude deveras negativa no que respeita os procedimentos da revisão de mérito (responsável pelo montante do prémio individual), mais do que numa atitude negativa em relação a princípios de equidade, que diferenciam os indivíduos. Com efeito, a maior parte dos inquiridos estão em desacordo com a actual avaliação individual, pelas razões já analisadas. Mas ao mesmo tempo pensam que a diferenciação salarial baseada no desempenho individual tem a sua lógica dentro de um grupo (60%) e que a existência de qualquer outro tipo de avaliação individual (74%) é importante.

As tensões e os conflitos, segundo os entrevistados, subscrevem-se ao domínio do relacionamento interpessoal entre os operadores: a desresponsabilização dos que sentem iniquidade, um ambiente de guerrilha e sobretudo uma ansiedade generalizada no momento das revisões do mérito. Contudo estes problemas não nos parecem muito preocupantes. Primeiro, porque ninguém nos falou de períodos de conflitos declarados, nem de resultados gru-

pais que tivessem ficado comprometidos devido a estas tensões. Em segundo lugar, 63% dos inquiridos não pensam que a promoção dos colegas de grupo já tenha trazido conflitos ao grupo, nem existem sentimentos de discriminação em alturas onde alguns vão a actividade de formação e outros não (76%). Finalmente, apesar de 54,2% considerarem que a competição no grupo é o resultado da avaliação e dos prémios individuais, somente 26% pensam que ela prejudica a cooperação.

#### IV CONCLUSÃO

De acordo com o modelo de cooperação apresentado, pudemos verificar que os grupos (semi) autónomos deste caso (uma das estruturas organizacionais mais transversais) estão associados a níveis de cooperação (comportamentais e atitudinais) bastante elevados. Assim, teremos de manter a hipótese do valor instrumental da associação entre o tipo de estrutura organizacional, nomeadamente ao nível das interdependências e coordenação do trabalho, e os níveis de cooperação comportamentais e atitudinais. Porém, alguns dos aspectos atitudinais da cooperação como a especificidade da linguagem do grupo, a cumplicidade e a confiança entre os membros dos GAT, não se apresentaram tão elevados como os outros. Uma das explicações possíveis para esta discrepância, e sobretudo no caso destes dois aspectos afectivos (já que a questão da linguagem poderá dever-se à ausência de especificidade técnica de cada grupo), poderá ter a ver com a duração ainda curta dos grupos (menos de 2 anos). Supõe-se que a construção das diferentes dimensões da cooperação não se faz uniformemente e que, alguns dos seus aspectos mais delicados, como a confiança e cumplicidade de caracteres, exigirão mais tempo, o que de algum modo reforça o carácter multidimensional do conceito de cooperação. Necessitar-se-ia então, de estudos comparativos que por um lado confirmassem a não uniformidade na construção de uma cooperação multidimensional, bem como de estudos longitudinais para avaliar o desenvolvimento dos diferentes aspectos da cooperação.

Quanto às questões de investigação colocadas, e que serão ainda objecto de estudo nos restantes casos, a análise deste permite-nos desde já respostas relativas.

A individualização na GRH e a cooperação, enquanto estrutural, comportamental e atitudinal, coexistem, e segundo a Direcção, a tendência é de as manter e mesmo reforçá-las. Os operadores manifestam uma preferência por esta nova forma de trabalho mais cooperativo e demonstram maior satisfação com o conteúdo do trabalho, mas as políticas individualizantes não suscitam tanto consenso.

Cerca de metade dos operadores não partilham a mesma opinião que a direcção no que respeita a aplicação de uma justiça distributiva dentro do grupo de trabalho, que deve sobretudo produzir resultados em comum. E mesmo, no caso de acordo, ele deixa de existir quando se trata de mostrar objectivamente se esta justiça distributiva influencia negativamente a cooperação. Quase todos referem a existência de tensões, de conflitos ao nível inter-pessoal e um ambiente de ansiedade. Quanto à origem destas tensões, mais do que com as políticas de equidade, o desacordo é com os procedimentos e com a sua legitimidade. De acordo com a tendência encontrada na literatura de legitimar a individualização (Linhart, Rosenblatt e Voegle, 1993), a direcção pretende melhorar os procedimentos, nomeadamente com a introdução de uma avaliação 360°. Porém, o nosso prognóstico não é muito favorável, pois a confiança entre os operadores, necessária para o sucesso de uma avaliação pelos pares, não parece muito sólida. Por outro lado, a empresa quer alargar a diferenciação dos indivíduos pela remuneração de base, sendo o critério as aptidões (em fase de início, não se conhecendo ainda os efeitos), o que poderá exacerbar o espírito de competição e prejudicar a cooperação. Serão necessários estudos longitudinais posteriores, para avaliar objectivamente o efeito destas tensões, e os resultados dos melhoramentos previstos.

Todavia os efeitos destas tensões, como já indicamos, não parecem preocupantes. Na nossa opinião, esta situação deve-se ao esforço desenvolvido pela Direcção para favorecer a cooperação, bem como à própria receptividade dos operadores. Aquele esforço traduz-se pela recompensa dos resultados do grupo, que poderá até ultrapassar o prémio individual, pelo acesso generalizado à formação, pelo alargamento das possibilidades de desenvolvimento pessoal e sobretudo, por uma trajectória de implicação e a lógica de projecto da empresa. Assim, não podemos dizer que os disfuncionamentos que ocorrem são de uma certa forma neutralizados por indicadores colectivos, pois não falamos de indicadores, mas de uma verdadeira trajectória de implicação generalizada, que terá o potencial para evoluir de um modo bastante positivo.

## REFERÊNCIAS

- AMADIEU, J.-F. (1995) *Le Management des Salaires*. Economica, Paris.
- AOKI, M. (1991) Le management japonais: le modèle "J" d'Aoki. *Problèmes* Axelrod, R. (1984) *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- BAIRD, L.S., Post, J.E., and Mahon, J.F. (1990) *Management*. Harper Collins, London.
- BERNOUX, P. (1985) *Sociologie des Organisations*. Paris, Le Seuil.
- BRYMAN, ALAN e ROBERT G. BURGESS (ed) (1994) *Analyzing Qualitative Data*. Routledge. London.
- CHEN, C.C., X-P CHEN e JMEINDL (1998) How can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 2, p. 285-304.
- CINTAS, C. (1998) "Équité des rémunération et coopération". *Actes du 9ème Congrès de l'Association de Gestion de Ressources Humaines*. St. Quentin-en-Yuchivés.
- CROZIER, M. (1985) *L'entreprise dans 10 ans. Les nouveau modes d'organisation*, Paris, Institut d'Entreprise.
- DENZIN, NORMAN e YVONNA S. LINCOLN, (eds) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. California.
- DONNADIEU, G., (1994) *Du salaire à la retribution, pour une nouvelle approche des rémunérations*, 3ème édition, Editions Liaisons
- DOZ, YVES and SANTOS, JOSÉ F.P (1997) On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation Working Paper, INSEAD, Fontainebleau, France..
- DUMOULIN, C., (1998) Coopération et GRH: Le cas d'une enterprise de service . *Groupe Organisation et Relations d'Emploi, Études et Recherches*, Institut d'administration des Entreprises, pg 49-55..
- EVERAERE, C. (1996) Les collectifs de travail: une fausse évidence. *Éducation Permanente* n° 129. 19
- GAMBETTA, D. G. (Ed). (1988) Can we trust trust? em D. G. Gambetta (Ed) *Trust* , pg 213-237. Basil, Blackwell.
- GUEST, DAVID E. (1989) Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions in John Storey (ed) *New perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London and New York..
- JONES G. e J. GEORGE (1998) The experience and evolution of Trust: implications for cooperation and teamwork". *Academy of Management Review*, Vol 22, N°3, pg. 531-546..
- KORSGAARD, M. A., D.M. SCHEWEIGER e SAPIENZA, H.J. (1995) Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 1, pg. 60-84.
- KRAMER, R.M. M.B. BREWER e B.A HANNA (1996) *Collective Trust and collective action*. *Trust in Organization*. Sage.
- LAMOTTE, BRUNO (1993) Individualisation des salaires et organisation du travail: quelles relations?. *Travail et Emploi*, n°57, pg 48-59.

- LE BOTERF, GUY (1994) *De la Compétence: essai sur un attracteur étrange*. Les Editions de l'Organisation.
- LEGGE, KAREN (1989) Human Resource Management: a critical analysis" in John Storey (ed) *New perspectives on Human Resource Management*, Routledge. London and New York.
- LINHART, D., PROZENBLATT e SYLVIE VOEGELE, Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail?, *Travail et Emploi*, n°57, pg 30-47, 1993.
- LIVIANY-F (1998) *Organisations – Théories et pratiques*. Ed. Dunod, Paris..
- LOUART, PIERRE (1993) Les champs de tension en gestion des ressources humaines em Julienne Brabet (ed) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*, Ed Economica.
- MAC ALLISTER, D.J. (1995) Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pg 24-59.
- MAYER, R.C., J.H. DAVIS e F.D. SCHOORMAN (1995) An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, vol. 20, pg 709-734.
- MILES, MATHEW B. e A MICHAEL HUBERMAN, (1994) *Qualitative Data Analysis – Na expanded sourcebook*, second edition, Sage Publications.
- ORLÉAN, A. *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994.
- PERRIER P. (1995) L'organisation du travail entre rationalisation et coopération, *Entreprise & Personnel*, Mai.
- RAGIN, CHARLES C. e HOWARD S. BECKER (eds) (1992) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press.
- REYNAUD, J.-D (1996) *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin,
- SCHEIN, E.H. (1985) Defining Organization Culture in Schein, E.H. (Ed.), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- SCHINDLER, P.L. (1993) The structure of interpersonal trust in the workplace, *Psychological Reports*, Out., pg 563-573.
- SCHUMANN, MICHAËL (1991) Large diffusion des nouveaux modèles de production et changement hésitant des structures de travail. *Travail et Emploi*, n°50/4, pg 84-103.
- SERVAIS, O. (1989) Les enjeux de l'individualization des salaires. *Revue Française de Gestion*, Mars- Mai, pg 5-14.
- SIRE, BRUNO (1994) La gestion des rémunérations au service de la flexibilité. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pg 104-113.
- SMITH, KEN; STEPHEN CARROLL e U. ASHFORD (1995) Intra and Interorganizational Cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, Vol 38, No.1, pg 7-23.
- STOREY, JOHN (ed) (1989) *New perspectives on Human Resource Management*, Routledge. London and New York.
- STOREY, JOHN e N. BACON (1993) Individualism and collectivism: into the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 4:3, September, pg 665-684.
- TERSAC G. (1992) *Autonomie dans le Travail*, Sociologie d'aujourd'hui. Paris, Puf.
- THOMPSON, J. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- THUDEROZ, CHRISTIAN (1995) Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif. *Revue française de sociologie*, XXXVI, pg. 325-354.
- VAN DE VEN, ANDREW H., e ANDRÉ L DELBECQ (1976 ) Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 41 (April), p. 322-338.

- YIN, ROBERT K. (1994) *Case Study Research – Design and Methods*, second edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Sage Publications.
- ZARIFIAN, P. (1994) *Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de coherence*, em *Actes du 5ème Congres de l'Assotiation de Gestion de Ressources Humaines*, Montpellier, 15-20.
- ZARIFIAN, P. (1993) *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.

(Página deixada propositadamente em branco)

Série

Investigação



Coimbra  
Imprensa da Universidade

2000