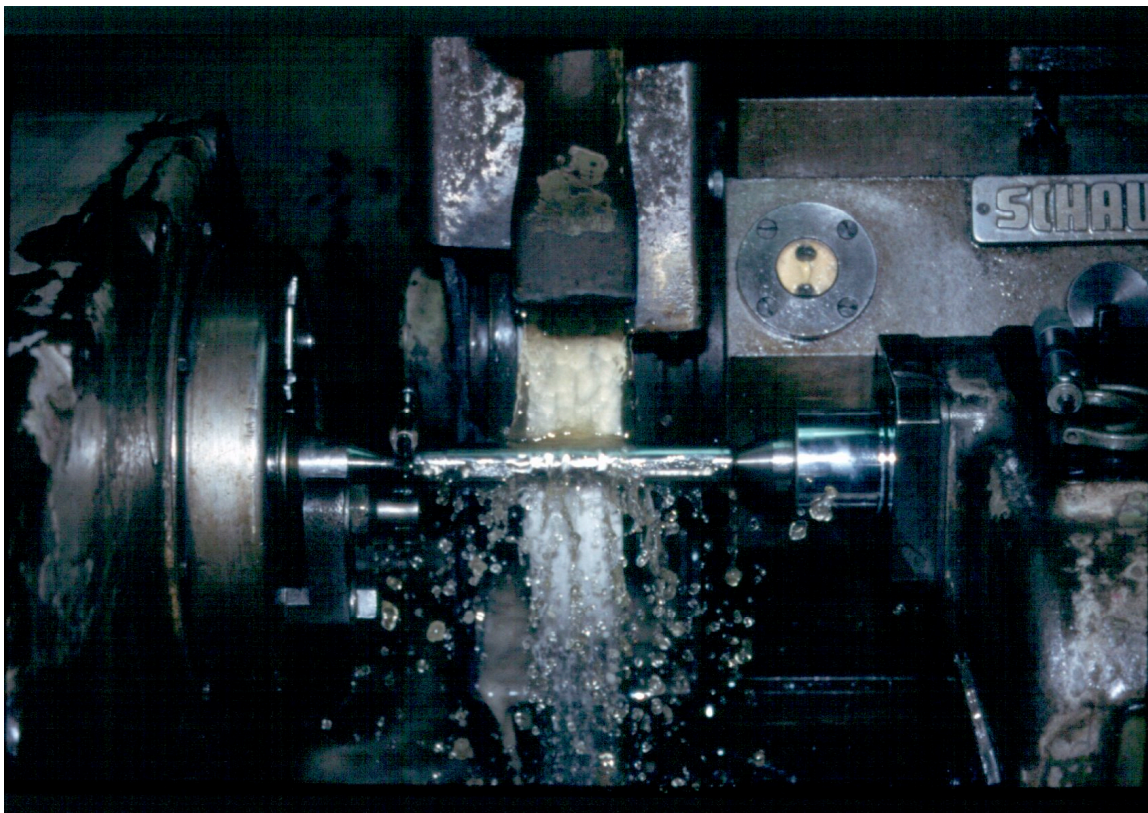


**APRENDIZAGEM E PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO NO
ESPAÇO SOCIAL DO TRABALHO**

Estudo de caso num grupo empresarial do sector electromecânico

Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso



**Dissertação de Doutoramento em Sociologia
Apresentada na Faculdade de Letras da Universidade do Porto**

**Desenvolvida sob a orientação do
Professor Doutor José Fernando Madureira Pinto**

**Porto
2004**

2 Vols.

A Meus Pais

“Ora eu fazer uma coisa e sei que aquilo que está bem feito, está a funcionar, e eu posso ver, digamos... a minha *obra*... digamos assim, entre aspas (porque não fui só eu que fiz aquilo).

Dá-me um prazer muito grande.”

Serralheiro soldador entrevistado

“Obra: (Do lat. *op^{us}* ‘trabalho’). Realização resultante de um processo de aplicação de faculdades e técnicas adquiridas, mediante formação teórica e prática ou aprendizagem empírica, em algum domínio do conhecimento, profissão ou ofício, na concepção e execução de um empreendimento, projecto, ideia ou incumbência. (...) **Obra de arte,** realização estética; a que se destaca pela sua primorosa concepção e execução.”

Dicionário da língua portuguesa contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa. II Volume G-Z, Verbo, 2001.

ERRATA

Página	Linha/ Nota	Onde se lê	Deve ler-se
25	19	Bourdieu	Bourdieu (1997)
27	3	tivemos	tive
30	5	Trata-se, do saber em uso	Trata-se do saber em uso
53	30	contactamos	contactámos
58	13	deparamos	deparámos
58	Nota 29	assumimos numa	assumimos uma
59	22	objectivo recolha	objectivo de recolha
64	Nota 41	antes de um registo	antes um registo
68	14	estudo de casos	estudo de caso
70	Nota 4	como é da obra	como é a obra
77	27	Como refere ou autor	Como refere o autor
87	Nota 24	Este trabalho assenta num conjunto	Este trabalho assenta na análise de um conjunto
88	10	são de natureza diferente dos anos 60	apresentam uma natureza diferente da dos
99	15	pela Sociologia pode	pela Sociologia, neste domínio, pode
126	18	As origens da empresa	As origens da então empresa
130	35	ficando a empresa, em posição	ficando a empresa em posição
138	8	funções empresarias	funções empresariais
141	33	comprar o mesmo cliente	comprar ao mesmo cliente
142	Nota 110	dirigentes, em garantir	dirigentes em garantir
145	16	as respectivas actividades	as actividades
146	14	A ênfase, mais recentemente colocada	A ênfase mais recentemente colocada
158	Nota 133	ponto 3.4.4.	ponto 3.5.4.
179	1, 2	área de negócio T&D afirma, a propósito	área de negócio T&D, a propósito
183	5	data de 1950	datada de 1950
183	25	Contratamos	Contratámos
187	3	das esferas do	nas esferas do
196	5	Não por isso	Não é por isso
199	19	são relativos a	é relativa a
205	17	para criação de riqueza	para a criação de riqueza
224	17	Nós limitámo-nos	Nós limitamo-nos
237	6	ao que fez	ao que se fez
246	13	para os actores	para referir os actores
261	1, 2	desta função domínio são	desta função são
261	22	muito este tipo	muito a este tipo
261	37	<i>stocks</i> , constitui	<i>stocks</i> constitui
269	16	não são grupos	não se enquadram em grupos
274	2	começamos	começámos
284	14	começamos	começámos
298	Nota 74	tomámos com referência	tomámos como referência
299	21	EU	UE

Página	Linha/ Nota	Onde se lê	Deve ler-se
311	12	concentramos	concentrarmos
352	30	análise outro tipo	análise de outro tipo
422	25, 26	os que relativos	os relativos
427	8, 9	está, deste modo,	estão, deste modo,
431	9, 10	particularmente associada	particularmente associadas
431	11	influenciam a configuração das	permitem contemplar as
432	29, 30	identificação e observação	identificação e esferas de observação
432	29, 30	suportes empírico dois elementos fundamentais	suportes fundamentais
472	19	da gestão do emprego	de gestão do emprego
485	Nota 112	pelos quais os quais o sujeito	pelos quais o sujeito
488	32, 33	da pesquisa do pelas	da pesquisa pelas
496	7	a forma	À forma
562	Nota 63	do seu carácter precário	O seu carácter precário
579	8, 9	a temo	A termo
579	29	dimensão de flexibilidade	dimensão flexibilidade
593	6	agente publicitário.	agente publicitário e que a valoriza de forma acrescida face ao desempenho na Electrotensão.
622	38, 39	década de 80, acerca da descoincidência, em Portugal	década de 80, em Portugal
629	26	associadas a tipo de	associadas ao tipo de
630	10	para a além	para além
670	1	pelo que seu	pelo que o seu
696	13	os sectores	aos sectores
718	6	conduzir ao negligenciar conceitos	conduzir ao negligenciar de conceitos
742	17	mas relações dinâmicas	mas da existência de relações dinâmicas
756	17	das trajectória	das trajectórias
756	28, 29, 30	explicitação dos quatro domínios constitutivos do estudo dos processos de identificação, que se concretizam na análise das respectivas formas e manifestações.	explicitação de quatro esferas de reflexão fundamentais, do nosso ponto de vista, para o estudo dos processos de identificação.
799	17	punham-nos a fazer	púnhamo-nos a fazer
805	26	O que é diferencia	O que é que diferencia
808	14, 15	os “manda embora”, o que	os “manda embora”, como afirma um dos trabalhadores, o que
851	15	precisam e mim	precisam de mim
853	53, 54	analizada relativamente tomando	analizada tomando
860	6	parece que resolvido	parece que tem resolvido
862	28	vida pessoa e profissional	vida pessoal e profissional
868	16	em, classificações	em classificações

Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho

Estudo de caso num grupo empresarial do sector electromecânico

RESUMO

A investigação realizada tem como enfoque central a problemática da aprendizagem em contextos empresariais. Procuramos perceber de que forma e por que vias é que se aprende no interior das empresas, como, e em que condições, são mobilizados os respectivos saberes e como se caracterizam as formas e manifestações de identificação dos trabalhadores.

Concretizámos os objectivos da investigação no âmbito de um grupo empresarial e, no seio deste, numa empresa industrial, ambos localizados na Região Norte do país. Os produtos que a empresa assegura integram-se na actividade económica de fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos.

Do ponto de vista técnico-metodológico, a investigação constitui-se como um estudo de casos e, no seu âmbito, várias técnicas são mobilizadas, desde as entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios até aos trabalhadores do núcleo operacional, passando pela observação directa das actividades de trabalho e pela análise documental.

Pela natureza da investigação e da estratégia metodológica adoptada, procuramos apontar, ainda, pistas de análise futura, para uma melhor compreensão de alguns dos processos de transformação que marcam as sociedades contemporâneas na esfera do trabalho.

Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso
Dissertação de doutoramento em Sociologia
Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Junho, 2004

Learning and identification processes in social work context
Case study developed in a holding company of the electromechanical industry

ABSTRACT

This research focuses mainly on the problematic of learning in work contexts. We try to understand how and through which ways one learns inside companies, how and under which conditions knowledge is mobilised and how workers' identification forms and manifestations are characterized.

The research goals have been attained inside one industrial company belonging to a holding company, both of them located in the North of Portugal. The company produces electric motors, generators and transformers.

From a technical-methodological perspective, a case-study research was developed. Several research techniques were mobilised, namely interviews to administrators, managers and workers and direct observation of labour activities and document analysis.

Due to the research nature as well as to the methodological strategy, we also point out clues for future analysis in order to attain a better understanding of some of the transformation processes which characterize the work sphere in contemporary societies.

Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso
PhD thesis in Sociology
Faculdade de Letras da Universidade do Porto
(Oporto University Arts Faculty)
June, 2004

Apprentissage et processus d'identification au espace social du travail

Étude de cas dans un groupe d'entreprises du secteur électromécanique

RÉSUMÉE

L'investigation réalisée a comme objectif central la problématique de l'apprentissage dans des entreprises. On essaie de comprendre comment et par quels moyens on apprend à l'intérieur des entreprises, comment et en quelles conditions sont mobilisés les savoirs et comment se caractérisent les formes et les manifestations d'identification des travailleurs.

On a concrétisé les objectifs de l'investigation dans le contexte d'un groupe d'entreprises et, au sein de celui-ci, dans une entreprise industrielle, tous les deux situés dans la Region Nord du Portugal. Les produits de l'entreprise sont intégrés dans l'activité économique de la fabrication de moteurs, générateurs et transformateurs électriques.

Du point de vue techno-méthodologique, l'investigation s'est constitué comme une étude de cas et plusieurs techniques sont mobilisées, depuis les interviews aux dirigeants jusqu'aux ouvriers, en passant par l'observation directe des activités de travail et par l'analyse des documents.

Par la nature de l'investigation et de la stratégie méthodologique adoptée, on essaie d'indiquer, encore, des voies d'analyse future, pour une meilleure compréhension de quelques processus de transformation qui marquent les sociétés contemporaines dans la sphère du travail.

Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso

Thèse de doctorat en Sociologie

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

(Faculté de Lettres de l'Université du Porto)

Juin, 2004

VOLUME I

SUMÁRIO

ABREVIATURAS	21
APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	23
1 – O objecto de análise	23
2 – A estrutura da dissertação	24
3 – Agradecimentos	26
PARTE I	29
O PROBLEMA SOCIOLÓGICO E O CAMPO EMPÍRICO DAS EMPRESAS	
Capítulo 1 – O objecto de estudo e o desenho da investigação: propósitos analíticos e estratégia metodológica	29
1 – A problemática em análise	29
2 – As hipóteses orientadoras do trabalho e o modelo de análise	31
3 – O desenho da investigação: considerações teóricas e epistemológicas	38
3.1 – As teorias de síntese na Sociologia como suporte epistemológico à análise da realidade social	39
3.2 – A compreensão das práticas dos sujeitos como condicionadas e produtoras das realidades empresariais	44
4 – O percurso da investigação e a definição da estratégia metodológica	47
4.1 – A investigação como um processo de construção teoricamente orientado e metodologicamente eclético	48
4.2 – O percurso da investigação e a estratégia de redacção	54

4.3 – O método e as técnicas de recolha e análise da informação	55
4.3.1 – Uma abordagem de cariz estruturalista assente no método de estudo de caso	55
4.3.2 – Os procedimentos técnico-metodológicos	58
4.3.3 – As dificuldades da investigação como desafios à inovação	64
Capítulo 2 – O espaço das empresas na economia mundial: transformações sociais e especificidades de um grupo empresarial português	67
1 – As transformações do sistema capitalista mundial e os processos de globalização	68
1.1 – Os indícios de crise do sistema capitalista e a emergência de novas configurações sociais	68
1.2 – A configuração em rede e os imperativos de flexibilidade	82
1.2.1 – As redes como traço basilar das relações sociais globalizadas	82
1.2.2 – A flexibilidade ao nível das empresas, do mercado de trabalho e dos indivíduos	85
1.3 – O saber enquanto fonte de vantagem competitiva da economia	92
2 – As transformações das empresas e da sua conceptualização na Economia e na Sociologia	96
2.1 – Reequacionamentos teóricos face a novas configurações das realidades empresariais	96
2.2 – A problematização das empresas pelos economistas e pelos sociólogos: preocupações comuns, enfoques diferenciados	98
2.3 – Os contributos da Economia e da Sociologia: confluências e opções conceptuais	112
2.4 – A função dos dirigentes no desenvolvimento das empresas	117
3 – O posicionamento do grupo empresarial e da empresa em estudo no campo económico	121
3.1 – A heurística do conceito de campo económico na abordagem dos grupos empresariais e das empresas	122
3.2 – As teias de relações que configuram a actuação do grupo empresarial e da empresa no campo económico	124
3.3 – O percurso histórico da empresa até à constituição do grupo empresarial Fasetel	126
3.4 – A estratégia de consolidação do grupo empresarial	134
3.4.1 – A configuração divisionalizada do grupo empresarial em fase de racionalização	136
3.4.2 – A orientação estratégica de afirmação do grupo empresarial no campo económico: inovação, redes e conquista de nichos de mercado	143

3.4.2.1 – A orientação estratégica do grupo Fasetel face aos mercados: a aposta na internacionalização	143
3.4.2.2 – A estratégia de gestão dos produtos: diversificação, soluções integradas e inovação	152
3.4.3 – O desempenho económico e financeiro do grupo empresarial em fase de consolidação	157
3.4.4 – A estratégia do grupo Fasetel: a articulação entre uma perspectiva de crescimento dinâmico com uma lógica de racionalização	167
3.5 – O caso da empresa objecto de estudo	169
3.5.1 – As decisões analíticas tomadas a partir da realização de um estudo exploratório	169
3.5.2 – Breve apresentação do percurso histórico da Electrotensão	173
3.5.3 – A estratégia empresarial da Electrotensão: internacionalização, aposta na investigação e divulgação de uma imagem de marca	177
3.5.4 – Alguns traços significativos do desempenho económico e financeiro da Electrotensão	194
3.6 – Enquadramento sectorial e regional da empresa e do grupo empresarial	198
3.7 – A estratégia de focalização diversificada e as vantagens competitivas da Electrotensão	202
Capítulo 3 – Especificidades organizacionais, técnicas, produtivas e gestionárias da Electrotensão	207
1 – A configuração organizacional da empresa: uma estrutura divisionalizada suportada numa estratégia de focalização diversificada	207
1.1 – A Electrotensão como uma estrutura organizacional divisionalizada	207
1.2 – As direcções da Electrotensão: convergências e singularidades	216
1.2.1 – A direcção Transformadores de Potência	220
1.2.2 – A direcção Transformadores de Distribuição	221
1.2.3 – A direcção Aparelhagem de Média Tensão	223
1.2.4 – A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	226
1.2.5 – A direcção Fabricações Mecânicas	229
1.2.6 – As direcções da Electrotensão enquanto burocracias mecanicistas	232
2 – As estruturas técnica e produtiva	233
2.1 – A configuração do sistema de produção	234
2.1.1 – O conceito de sistema de produção: enquadramento teórico e dimensões de análise	234

2.1.2 – As especificidades do sistema de produção da Electrotensão	236
2.2 – Os contornos da organização do trabalho e os parâmetros de planeamento e gestão da produção e da qualidade	240
2.2.1 – Enquadramento teórico da problemática	240
2.2.1.1 – A problemática da organização do trabalho: o debate sobre os modelos emergentes a partir dos anos 80	240
2.2.1.2 – A importância do planeamento e gestão da produção e da qualidade	253
2.2.2 – Os modelos organizacionais e as práticas gestionárias da Electrotensão	254
2.3 – A estratégia de optimização tecnocêntrica e a flexibilização das práticas de gestão na Electrotensão	268
3 – As práticas de gestão dos Recursos Humanos	269
3.1 – A evolução dos modelos de gestão dos Recursos Humanos e o enquadramento do grupo Fasetel no contexto português	270
3.2 – As práticas previsionais de gestão dos Recursos Humanos do grupo Fasetel e da Electrotensão	276
3.2.1 – Gestão do emprego e da mobilidade	278
3.2.2 – Gestão das remunerações	294
3.2.3 – Gestão da formação	296
3.2.4 – Gestão da comunicação e informação	303
3.2.5 – A prevalência de um modelo previsional de gestão dos Recursos Humanos e os contornos de uma hipotética gestão estratégica	307

PARTE II

A APRENDIZAGEM E O SABER EM USO

Capítulo 4 – A problemática das qualificações e das competências profissionais	313
1 – O conceito de qualificação: problematizações distintas e complementares	314
1.1 – As abordagens substancialistas: a ênfase colocada na problemática da desqualificação	314
1.2 – Os contributos das abordagens relativistas na problematização dos títulos e das classificações sociais	318
1.3 – O conceito de qualificação: opções teóricas e delimitações analíticas	323
2 – A problemática das competências profissionais: transformações sociais e reflexões teóricas	329

2.1 – O contexto de emergência da problemática das competências profissionais	329
2.2 – A relevância teórica das competências profissionais face a contextos empresariais em transformação	332
2.2.1 – O reflexo das mudanças organizacionais na conceptualização das competências profissionais	332
2.2.2 – A gestão das competências e a gestão pela competência como modelo de gestão dos Recursos Humanos	336
2.3 – As competências profissionais: principais perspectivas e eixos de análise	340
2.4 – A problemática das competências profissionais: reflexão crítica e opções de análise	347
3 – Uma abordagem alternativa a partir dos conceitos de qualificação e competência profissionais	351
Capítulo 5 – Aprendizagem, saber em uso, actividade de trabalho e sujeitos da acção: problematização teórica e opções técnico-metodológicas	355
1 – Os processos de aprendizagem e as lógicas de acção dos adultos	355
1.1 – Acção, aprendizagem formal e aprendizagem informal	355
1.2 – Mundo material e mundo simbólico: a acção humana e seus fins	360
2 – O desenvolvimento e a mobilização de saberes face aos constrangimentos do sistema técnico	361
3 – A dinâmica de estruturação do saber em uso	365
3.1 – O conteúdo dos saberes mobilizados	365
3.2 – As modalidades de expressão dos saberes	370
3.3 – O saber em uso enquanto prática de reflexão e de investimento na acção	372
3.4 – Investimento na acção e reflexão mental: a estrutura dinâmica das capacidades	375
3.5 – As dimensões estrutural e representacional do saber em uso	383
4 – A acção humana sobre o objecto a transformar	388
5 – As vias de aprendizagem dos saberes	390
6 – A influência da dinâmica organizacional nos processos de aprendizagem	398
6.1 – O enfoque teórico sobre a aprendizagem organizacional	398

6.2 – As condições organizacionais de aprendizagem	401
6.2.1 – Os processos de aprendizagem na óptica da cooperação em redes de interacção	402
6.2.2 – Os hábitos e as rotinas como inibidores e proporcionadores da aprendizagem	406
6.2.3 – O enfoque da aprendizagem nos processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas	409
6.2.4 – A análise das competências por intermédio dos processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas	413
7 – A análise da actividade de trabalho	418
7.1 – Do conceito de tarefa ao de actividade de trabalho: o privilégio conferido à acção	418
7.2 – As actividades de trabalho objecto de estudo	425
7.2.1 – Os critérios e procedimentos de selecção das actividades de trabalho objecto de estudo	425
7.2.2 – Os procedimentos técnico-metodológicos de análise das actividades de trabalho	430
7.2.3 – O grau de complexidade das actividades de trabalho: proposta de hierarquização	437
7.2.4 – Caracterização das actividades de trabalho	443
7.2.5 – As especificidades intrínsecas ao conteúdo do trabalho e ao exercício profissional	465
7.2.6 – A importância do enquadramento empresarial na configuração das actividades de trabalho	467
8 – Da análise da actividade de trabalho à constituição da amostra	473
8.1 – A delimitação do universo de análise	473
8.2 – A construção da amostra	474
9 – As entrevistas aos trabalhadores: principais pressupostos e opções teórico-metodológicas	481
9.1 – As entrevistas enquanto situações de verbalização de representações sociais	482
9.2 – A concepção do guião de entrevista: a opção por um modelo semi-estruturado	486
9.3 – A realização das entrevistas	489
9.4 – A análise e o tratamento das entrevistas	491
9.4.1 – Potencialidades e limites de um suporte informático de apoio ao tratamento da informação	492
9.4.2 – Da análise do discurso à análise de conteúdo de cariz temático a partir dos discursos: a viabilidade de alguns procedimentos técnico-metodológicos	494
9.4.3 – O trabalho interpretativo sobre as entrevistas: principais fases de análise e tratamento	498
9.5 – Do trabalho interpretativo sobre as entrevistas à apresentação dos resultados	502

VOLUME II

SUMÁRIO

PARTE III	521
AS PRÁTICAS PROFISSIONAIS, AS DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM E OS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Capítulo 6 – As trajectórias profissionais e de aprendizagem no âmbito do sistema de emprego	521
1 – As opções analíticas de partida	521
2 – Processo de socialização, <i>habitus</i> e projectos profissionais e de aprendizagem	522
3 – O início de uma actividade profissional: transição <i>versus</i> inserção	532
4 – As trajectórias profissionais conceptualizadas no âmbito das lógicas de funcionamento dos mercados internos de trabalho	534
5 – Recusas e assunções conceptuais na problematização das trajectórias	545
5.1 – Algumas recusas conceptuais: o conceito de trajectória como alternativa aos de carreira, de itinerário e de biografia	546
5.2 – Origem e evolução do conceito de trajectória profissional	550
5.3 – O conceito de trajectória de aprendizagem	554
5.4 – As trajectórias profissional e de aprendizagem formal: opções teórico- metodológicas e dimensões de análise	557
6 – As trajectórias profissionais e de aprendizagem formal: resultados da pesquisa	559
6.1 – Pressupostos técnico-metodológicos de análise das trajectórias	560
6.2 – A configuração das trajectórias profissionais	561
6.2.1 – A transição ao mercado de trabalho	561
6.2.2 – As trajectórias profissionais externas	562
6.2.2.1 – Os procedimentos de tipificação	562
6.2.2.2 – As trajectórias profissionais externas de assalariamento na indústria	564
6.2.2.3 – Os tipos de trajectória profissional externa	565

6.2.2.3.1 – A trajetória profissional externa contínua e estabilizada	565
6.2.2.3.2 – A trajetória profissional externa descontínua em progressão	568
6.2.2.3.3 – A trajetória profissional externa descontínua e indiferenciada	569
6.2.2.3.4 – A ausência de trajetória profissional externa	571
6.2.2.4 – A polarização das trajetórias profissionais externas em percursos contínuos e estabilizados e percursos descontínuos e indiferenciados	572
6.2.2.5 – As manifestações dos sujeitos: o predomínio da valorização intrínseca das actividades de trabalho	574
6.2.3 – As trajetórias profissionais internas	577
6.2.3.1 – Os procedimentos de tipificação	577
6.2.3.2 – O início de actividade na Electrotensão: uma inserção não precária e qualificante	579
6.2.3.3 – Os tipos de trajetória profissional interna	582
6.2.3.3.1 – A trajetória interna profissionalmente focalizada e estabilizada	583
6.2.3.3.2 – A trajetória interna profissionalmente diversificada e estabilizada	585
6.2.3.3.3 – A trajetória interna profissionalmente focalizada em progressão	588
6.2.3.4 – A ausência de precariedade nas trajetórias profissionais internas: a aposta da Electrotensão em carreiras estabilizadas e profissionalmente enquadradas	590
6.2.4 – A realização de actividades profissionais complementares	591
6.3 – As trajetórias de aprendizagem formal	594
6.3.1 – O ensino regular e os movimentos de mobilidade escolar intergeracional	594
6.3.2 – Os cursos de formação realizados externamente à empresa	598
6.3.3 – As trajetórias de aprendizagem formal interna	599
6.3.3.1 – Os procedimentos de tipificação	599
6.3.3.2 – Os cursos realizados: a incidência na aprendizagem técnica e em saberes práticos e procedimentais	600
6.3.3.3 – Os tipos de trajetória de aprendizagem formal interna	601
6.3.3.3.1 – A trajetória de aprendizagem formal interna diversificada de renovação	601
6.3.3.3.2 – A trajetória de aprendizagem formal interna focalizada de aquisição	602
6.3.3.3.3 – A trajetória de aprendizagem formal interna focalizada de aquisição e de sensibilização	603
6.3.3.3.4 – A trajetória de aprendizagem formal interna diversificada de renovação e de sensibilização	604
6.3.3.3.5 – A ausência de trajetória de aprendizagem formal interna	606
6.3.3.4 – O predomínio de uma lógica de renovação dos saberes nas trajetórias de aprendizagem formal interna	606
6.3.3.5 – As perspectivas dos sujeitos face à formação	608
6.4 – O entrecruzar das trajetórias	615

7 – As trajetórias de classe: os fluxos de mobilidade social intergeracional	619
Capítulo 7 – Actividade de trabalho, saber em uso e práticas de aprendizagem	625
1 – O ponto de partida para a análise da acção dos sujeitos	625
2 – A realização das actividades de trabalho	627
2.1 – A estruturação da acção	627
2.2 – Os procedimentos de excepção accionados na resolução das perturbações	643
3 – A dinâmica do saber em uso	658
3.1 – Os saberes operacionais: a ênfase colocada nos procedimentos de orientação da acção	659
3.2 – As capacidades e qualidades necessárias: o destaque conferido aos atributos pessoais	668
3.3 – Os saberes organizacionais	673
3.4 – Saberes operacionais e organizacionais e capacidades pessoais: o carácter distintivo das especificidades das actividades de trabalho	680
4 – As práticas de aprendizagem informal no interior da Electrotensão	681
4.1 – O início da trajetória de aprendizagem na empresa	682
4.2 – As práticas não regulares de aprendizagem	696
4.2.1 – As práticas de resolução de problemas	696
4.2.2 – As práticas de apresentação formal de sugestões	698
4.3 – Os tipos de práticas de aprendizagem: o peso da experimentação	703
4.4 – As práticas de ensino	707
4.5 – A empresa como espaço de uma aprendizagem concreta e permanente	709
Capítulo 8 – A formação e expressão das identidades no espaço social do trabalho	711
1 – Identidades e processos de transformação das sociedades contemporâneas	711
2 – A emergência e consolidação da problemática das identidades	718
2.1 – Os trabalhos pioneiros: a configuração de uma problemática multidimensional	718
2.2 – O enfoque dicotómico da problemática das identidades	722

2.2.1 – Actores <i>versus</i> determinações estruturais: o debate paradigmático reflectido na problemática das identidades	722
2.2.2 – O Eu e o Outro na constituição e no reconhecimento identitários	723
2.3 – Uma proposta de síntese: a problematização da identidade numa óptica relacional	731
3 – Os processos sociais de pertença e de diferenciação	735
3.1 – A importância das classificações sociais como mecanismos de distinção e de identificação	736
3.2 – A integração em grupos no espaço de trabalho: o relevo conferido à problemática da pertença profissional	738
4 – A pertinência do conceito de imagem de si na problematização dos processos sociais de atribuição de sentido	743
5 – O conceito de estratégia identitária	749
6 – Das identidades profissionais aos processos de identificação: ensaio de delimitação conceptual	753
6.1 – Do conceito de identidade ao de processos de identificação	753
6.2 – Os processos de identificação no espaço social do trabalho: aceções de partida	755
6.3 – A importância das dinâmicas de interacção	756
6.4 – O relevo conferido às práticas	758
6.5 – Os processos sociais de classificação	762
6.6 – Os processos de reconhecimento social: dinâmicas de pertença e mecanismos de atribuição de sentido	764
6.7 – Alguns pressupostos teórico-metodológicos	765
6.8 – As esferas de análise dos processos de identificação no espaço social do trabalho	767
Capítulo 9 – As formas e manifestações de identificação no espaço social do trabalho	771
1 – As dinâmicas de interacção	771
1.1 – As dinâmicas de interacção externa	772
1.2 – As especificidades da interacção interna	777
2 – As manifestações de pertença	786
2.1 – O grupo subjectivo de pertença	786

2.2 – Os referenciais organizacionais de pertença	791
2.2.1 – A centralidade da empresa enquanto referencial de pertença	791
2.2.2 – A ligação à direcção: a importância do enquadramento organizacional directo	803
2.3 – A pertença profissional	811
2.3.1 – A classificação profissional enquanto indicador de identificação e de distinção no âmbito dos processos de etiquetagem social	811
2.3.2 – A qualificação da pertença profissional	818
2.3.2.1 – A identificação com a profissão	818
2.3.2.2 – A distinção profissional	824
2.4 – A adesão às dinâmicas sindicais	828
3 – Os processos e mecanismos de atribuição de sentido	832
3.1 – A atribuição de sentido interna: a verbalização da imagem de si	834
3.1.1 – A atribuição de sentido interna face à prática	834
3.1.2 – O significado do trabalho	838
3.1.3 – A eficácia simbólico-ideológica de algumas classificações e o seu reflexo na imagem de si	845
3.2 – A atribuição de sentido de carácter externo: a representação descoincidente dos colegas e dos superiores hierárquicos directos	850
3.3 – A hetero-atribuição de sentido sobre os outros: os colegas, os “contratados” e os superiores hierárquicos directos	853
3.3.1 – Os atributos de caracterização dos colegas	853
3.3.2 – Os atributos de classificação dos superiores hierárquicos directos	859
4 – Os projectos e as aspirações	861
5 – Os espaços organizacional e profissional enquanto domínios privilegiados de identificação	868
Capítulo 10 – Por uma análise da realidade social a partir de um enfoque singular: o destaque conferido aos sujeitos	873
1 – Uma perspectiva relacional de análise das singularidades sociais e das práticas de atribuição de sentido	874
2 – Os procedimentos e as opções de selecção de duas entrevistas exemplares	880
2.1 – Os critérios de selecção	880

2.2 – Os entrevistados seleccionados	882
3 – Os contornos dos processos de identificação de Pedro e de António	884
3.1 – A lógica analítica	884
3.2 – As dimensões estruturadoras dos discursos	886
3.2.1 – As formas e manifestações de identificação com a empresa: entre a estabilidade e a progressão	886
3.2.2 – A interacção alargada e a eleição de um círculo restrito de convívio no interior da equipa e da direcção	891
3.2.3 – As manifestações de ligação à profissão: o domínio de uma arte e a simples execução	899
3.2.4 – Para além do espaço social do trabalho: Pedro e a dedicação à aprendizagem/ António e a fruição de actividades de lazer	908
4 – Num contexto empresarial, dois percursos distintos: um trajecto de continuidade e um projecto de mudança	912
Capítulo 11 – Resultados e inquietações de um percurso de aprendizagem	917
1 – O ponto de partida e os resultados	919
2 – Os contributos	924
3 – A curiosidade sociológica	931
BIBLIOGRAFIA	937
Fontes estatísticas	937
Bibliografia geral	937
Bibliografia metodológica	971
Legislação	979
Sites da Internet	980

ANEXOS	981
Anexo A – Listagem dos dirigentes de topo e intermédios, responsáveis pela função empresarial gestão dos Recursos Humanos e superiores hierárquicos directos e intermédios entrevistados	983
Anexo B – Guiões de entrevista aos dirigentes de topo e intermédios	985
Anexo C – Guiões de entrevista aos responsáveis pela função empresarial gestão dos Recursos Humanos	1007
Anexo D – Guião de entrevista aos superiores hierárquicos directos e intermédios (encarregados, chefes de equipa e chefes de secção)	1019
Anexo E – Guião de entrevista aos trabalhadores	1025
Anexo F – Descrição dos programas nacionais e comunitários de apoio à indústria e tipificação dos objectivos das propostas apresentadas	1051
Anexo G – Tipificação dos parâmetros de análise do sistema de produção, da organização do trabalho, do planeamento e gestão da produção e da gestão da qualidade	1053
Anexo H – Cálculo dos indicadores constituídos a partir do Balanço Social	1057
Anexo I – Grelha de observação, análise e caracterização da actividade de trabalho	1059
Anexo J – Grelha de análise das perturbações preenchida pelos superiores hierárquicos directos	1065
Anexo K – Tipificação dos parâmetros de análise das perturbações identificadas pelos superiores hierárquicos directos	1071
Anexo L – Agregação das operações de cada actividade de trabalho por domínios de acção	1073
Anexo M – Exemplos de instruções operacionais	1079

Anexo N – Distribuição do universo e da amostra de entrevistados por direcção da empresa	1095
Anexo O – Caracterização sociodemográfica, profissional e organizacional dos entrevistados	1099
Anexo P – Principais objectivos e pressupostos da análise das trajectórias profissionais – externa e interna – e de aprendizagem formal interna	1105
Anexo Q – Trajectórias profissionais – interna e externa à empresa – e de aprendizagem formal interna (Soluções numéricas e dendrogramas)	1109

ABREVIATURAS

Associação Portuguesa de Certificação (APCER)
Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH)
Centre d' Etudes et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ)
Classificação Nacional das Actividades Económicas (CAE)
Classificação Nacional das Profissões (CNP)
Comando numérico (CN)
Concepção assistida por computador (CAC)
Construção civil e obras públicas (CCOP)
Contrato Colectivo de Trabalho (CCT)
Controlo por comando numérico computadorizado (CNC)
Desenho assistido por computador/ Manufatura assistida por computador (DAC/MAC)
Electricidade de Portugal (EDP)
Emprego-Tipo Estudado na sua Dinâmica (ETED)
Estados Unidos da América (EUA)
Estruturas das Representações e dos Tratamentos (SRTs)
Estrutura dos Níveis de Qualificação (ENQ)
European Community Investment Partners (ECIP)
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP)
Fundo para a Cooperação Económica (FCE)
Gestão Integrada da Produção Assistida por Computador (GIPAC)
Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)
Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC)
Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ)
Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI)
Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR)
Instituto Português da Qualidade (IPQ)
Instituto Superior Técnico (IST)
Instrumentos de Regulamentação Colectiva do Trabalho (IRCT)
Investigação e Desenvolvimento (I&D)
Just In Time (JIT)
Management Resources Planning (MRP)

Máquinas ferramentas de controlo numérico (MFCN)
Metalomecânica, transportes e electricidade (MMTE)
Oferta Pública de Vendas (OPV)
Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA)
Optimized Production Technology (OPT)
Organização Científica do Trabalho (OCT)
Produto Interno Bruto (PIB)
Programa de Desenvolvimento das Indústrias de Bens de Equipamento (PRODIBE)
Programa de Desenvolvimento das Indústrias de Bens de Equipamento e das
Tecnologias Ambientais (PRODIBETA)
Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP I)
Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa
(PEDIP II)
Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS)
Programação assistida por computador (PAC)
Recursos Humanos (RH)
Répertoire Français des Emplois (RFE)
Sistema de Incentivos PEDIP (SINPEDIP)
Sistema de manufactura flexível (SMF)
Sistemas de Representações e de Tratamento (R(SRT)s).
Sistema de Supervisão e Gestão Informatizada (SSGI)
Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS)
Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)
Total Productive Maintenance (TPM)
Transmissão e Distribuição de Energia (T&D)
União Europeia (UE)
Valor Acrescentado Bruto (VAB)
Veículos auto-guiados (VAG)

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1. O objecto de análise

A investigação que desenvolvemos tem como enfoque central a problemática da aprendizagem em contextos empresariais. Procuramos, por um lado, estudar as formas e as vias de aprendizagem no interior das empresas, como, e em que condições, são mobilizados os saberes. Por outro lado, analisamos as formas e manifestações de identificação dos trabalhadores. A importância da análise dos processos de identificação no espaço social do trabalho revela-se acrescida, no contexto dos múltiplos movimentos de transformação a que assistimos, actualmente, no interior das empresas, e na economia em geral. As empresas podem encontrar, nestes processos, mecanismos para garantir a adesão dos sujeitos às suas orientações estratégicas e aos seus objectivos. A fim de assegurar esta adesão, torna-se importante que as empresas contratem trabalhadores que dominem os processos e os métodos de trabalho, o que implica o desenvolvimento da aprendizagem. Assume, assim, maior relevo a problematização das formas e manifestações de identificação no seio das práticas de aprendizagem. Paralelamente, é fundamental a articulação dos saberes adquiridos e mobilizados com as especificidades das actividades de trabalho. Importa, ainda, atender aos imperativos da flexibilidade que tendem a pautar as estratégias empresariais, os quais podem gerar movimentos de desestruturação dos referenciais profissionais e dos espaços de identificação. Torna-se fundamental a valorização da presença dos sujeitos nas empresas, o que implica um trabalho planificado da sua integração nos respectivos contextos técnico-organizacionais e sociais.

Os objectivos da investigação concretizam-se no âmbito de um grupo empresarial, e, de forma mais aprofundada, numa das suas empresas industriais, ambos localizados na Região Norte do país. Os produtos que a empresa assegura integram-se na actividade económica de fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos.

Desenvolvemos uma abordagem pautada por traços marcadamente sociológicos. O olhar sociológico sobre a realidade social concretiza-se na sua apropriação, e, a partir desta, construímos, de forma gradual e sistemática, uma problemática, na qual se vão organizando os resultados empíricos. Todavia, mobilizamos contributos fundamentais de outras Ciências Sociais, em particular da

Economia do Trabalho e da Psicologia Cognitiva e Social, numa óptica de cruzamento e enriquecimento aos níveis conceptual, metodológico e empírico. Os percursos, social e teoricamente condicionados, das diferentes disciplinas, levam-nas a desenvolver, de forma diferenciada, perspectivas teóricas e instrumentação técnico-metodológica que, desde que devidamente fundamentadas, poderão ser articuladas em cada investigação. É o que procuramos fazer, numa lógica frutífera de cruzamento de contributos, os quais, “longe de implicarem a anulação completa das particularidades do desenvolvimento e do património de cada ciência, antes as capitalizam em seu favor” (Silva; Pinto, 1987, p. 26).

Do ponto de vista técnico-metodológico, a investigação constitui-se como um estudo de caso. Várias técnicas são mobilizadas, desde as entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios até aos trabalhadores do núcleo operacional, passando pela observação directa das actividades de trabalho e pela análise documental. Gostaríamos aqui de frisar que a pesquisa de terreno foi particularmente marcada pelo alargado conjunto de pessoas com quem comunicámos e interagimos e com quem partilhámos um estimulante processo de descoberta. Deparamo-nos, nos vários níveis da hierarquia das empresas, com profissionais que são inesgotáveis fontes de saber e que demonstraram constante disponibilidade para apoiar e colaborar no nosso trabalho. A investigação é, de facto, resultado de um trabalho conjunto da investigadora com todas as pessoas que, sob múltiplas formas, contribuem para a sua elaboração, estando nela presentes.

2. A estrutura da dissertação

Do ponto de vista da redacção, optámos por uma abordagem extensa e pormenorizada, o que se deve à necessidade de explicitar, não apenas os resultados, mas também o trajecto que, a eles, nos permitiu chegar. Privilegiámos uma redacção que espelhe o trabalho e as vivências de descoberta e de aprendizagem da investigadora. Na base desta preocupação está, ainda, a expectativa de que este trabalho possa proporcionar contributos válidos, designadamente, ao nível das estratégias teórico-metodológicas e procedimentais.

A nossa percepção é de que se trata, aqui, de uma *obra*, tal como aquela que resulta do trabalho dos operários: uma peça, um transformador, uma bobine, um molde. Esta constitui, no entanto, uma obra inacabada, como inacabado é o processo de aprendizagem.

A estrutura do texto é constituída por três partes e procura articular, tanto quanto possível, a problematização e as opções teóricas com a pesquisa de terreno e os resultados empíricos, interligando os diferentes elementos conceptuais, técnico-metodológicos e empíricos dentro de cada capítulo ou entre capítulos. Optámos, portanto, por uma estratégia de redacção de cariz relacional, que tem como ponto de partida a definição do objecto de estudo e das hipóteses orientadoras do trabalho, e não por uma estrutura, mais comum, que se inicia com a apresentação do estado da arte sobre a problemática teórica, seguida do modelo de análise e termina com a explicitação dos resultados empíricos.

Na primeira parte, apresentamos o objecto de estudo e o respectivo contexto empresarial de concretização. No capítulo 1, procedemos à definição do objecto de estudo, à apresentação da problemática, das hipóteses orientadoras do trabalho e das respectivas relações explicativas, concretizados no modelo de análise. Terminamos com a explicitação da estratégia e dos procedimentos teórico-metodológicos accionados. Seguidamente, partimos para uma reflexão centrada nas empresas. Discutimos, no capítulo 2, o espaço que ocupam na economia mundial e as mudanças que se verificaram na sua conceptualização, em particular, no âmbito da Economia e da Sociologia. Avançamos ainda com a discussão do conceito de campo económico proposto por Bourdieu, reflectindo acerca do seu carácter heurístico na abordagem dos contextos empresariais. Cabe ainda, neste capítulo, a apresentação do grupo empresarial em que se enquadra a empresa sobre a qual incide a nossa análise e a explicitação das razões subjacentes à escolha do respectivo contexto empresarial. No capítulo 3, a nossa abordagem focaliza-se na empresa. Explicitam-se algumas opções de análise e de restrição do campo empírico e procede-se a uma apresentação da empresa aos níveis organizacional, técnico, produtivo e da gestão dos Recursos Humanos.

A segunda parte da investigação inicia-se com o capítulo 4, centrado no debate das problemáticas das qualificações e das competências profissionais. Este constitui a ponte de ligação para a discussão em torno da temática da aprendizagem no capítulo 5. Equacionamos, teoricamente, a problemática da aprendizagem e a dinâmica de estruturação dos saberes e apresentamos as opções teórico-metodológicas subjacentes à selecção de determinadas actividades de trabalho e dos profissionais que as asseguram na empresa. Num terceiro momento, procedemos à circunscrição definitiva destes profissionais, os trabalhadores constitutivos do nosso universo de análise. Ainda neste capítulo, explicitamos os critérios e os procedimentos técnico-

metodológicos de construção da amostra de entrevistados e avançamos com os pressupostos e as opções de configuração do formato do guião da entrevista, bem como do respectivo tratamento.

Na terceira parte, abordamos as restantes dimensões constitutivas do objecto de estudo, tomando como ponto de referência as práticas e manifestações discursivas dos 50 indivíduos constitutivos da amostra. No capítulo 6, equacionamos a problemática das trajectórias profissionais e de aprendizagem. Seguidamente, centramo-nos na explicitação dos vários eixos de caracterização do desempenho dos trabalhadores na realização do seu trabalho e das dinâmicas de aprendizagem informal que têm lugar no interior da empresa (capítulo 7). Os capítulos 8 e 9 são dedicados à análise dos processos de identificação. No primeiro, discutimos o conceito de identidade e ensaiamos uma proposta de conceptualização alternativa dos processos de identificação. No segundo, partimos para a reflexão sobre as formas e manifestações de identificação verbalizadas pelos sujeitos. No capítulo 10 procedemos à selecção de dois entrevistados, ilustrativos dos extremos polares da amostra: Pedro e António. Com base na abordagem global efectuada nos capítulos anteriores, é este o momento indicado para nos focalizarmos em casos singulares. Nos discursos destes dois indivíduos encontramos pistas explicativas adicionais da realidade social e novas dimensões de análise. Completamos, deste modo, a abordagem efectuada anteriormente, em particular no que se refere aos processos de identificação.

O nosso trabalho termina com o capítulo 11, no qual explicitamos algumas das principais conclusões a que chegamos a partir das hipóteses orientadoras apresentadas no capítulo 1. Abordamos ainda os principais contributos da investigação aos níveis teórico-conceptual, técnico-metodológico e empírico e destacamos algumas das múltiplas pistas de pesquisa que o estudo levanta, no sentido da prossecução do nosso (ou de qualquer outro) percurso de aprendizagem como sociólogo.

3. Agradecimentos

Apresentada a estrutura da obra, resta-me, aqui, expressar, a título pessoal, alguns agradecimentos, reiterando a minha convicção de que este percurso de aprendizagem assenta numa teia de relações entre um vasto conjunto de pessoas e

não num trabalho individual. Esta investigação só foi possível graças a todas as pessoas que nela participaram.

Para todos os trabalhadores da empresa, que tivemos o privilégio de conhecer, vai a minha primeira palavra de agradecimento, pois, sem eles, não poderia ter concretizado os meus objectivos. Também a eles dedico este trabalho. À sua competência e disponibilidade, ao seu orgulho pessoal e profissional, aliados a um sentimento de qualificação pelo reconhecimento e valorização implícitos nos objectivos deste trabalho, claramente explicitados e consolidados ao longo de um processo de conhecimento mútuo, construído no espaço da empresa. Endereço uma palavra de particular apreço à Dra. Ana Cristina Silva, que me “abriu as portas” da empresa e constituiu o elo de ligação com os restantes interlocutores, ao longo de todo o trabalho.

O acompanhamento permanente pelo Vasco em todos os momentos de descoberta, de euforia, e, igualmente, de angústia, foi nevrálgico na construção desta fase do meu percurso de aprendizagem. Muitíssimo obrigado.

Ao Prof. Doutor José Madureira Pinto, pelo saber sociológico e a perspicácia procedimental que comigo partilhou, agradeço o facto de ter aceite o trabalho de orientação desta tese e de o ter conduzido de forma tão profícua.

Agradeço a presença da Cristina Parente em todas as etapas e na partilha de um quotidiano nem sempre fácil, antes sinuoso e exigente, em reflexão e trabalho sistemáticos. A trajectória percorrida de forma conjunta consolida-se aqui num momento importante das nossas carreiras profissionais.

Ao Carlos Gonçalves, o meu agradecimento por todos os momentos de debate e de troca de ideias, bem como pelas condições institucionais facultadas na fase final da investigação. A ele me liga um sentimento de profunda amizade.

Todo o percurso de investigação foi levado a bom porto dadas as condições institucionais proporcionadas pelo Prof. Doutor António Teixeira Fernandes, bem como pela amizade e o estímulo de todos os colegas. Endereço uma palavra particular de agradecimento à Natália Azevedo e ao José Azevedo, pelos contributos preciosos facultados na esfera técnico-metodológica.

A todos os investigadores que participaram, em diferentes fases neste trabalho, Ana Isabel Teixeira, Carla Quintas, Cláudia Pinto e Rui Santos, o meu muito obrigado. Agradeço, ainda, aos estudantes da licenciatura em Sociologia que colaboraram no moroso trabalho de transcrição das entrevistas.

Este percurso foi sendo enriquecido com os diversos contributos reunidos a partir de conversas tidas com investigadores e especialistas em áreas diversas. Na fase de arranque, foram muito importantes as conversas com os Professores Claude Dubar, Eric Verdier e Philippe Zarifian. Em momentos posteriores da pesquisa, outros contactos se revelaram extremamente proveitosos. Aqui fica o meu apreço, pelo tempo dispendido comigo, à Emília Margarida Marques, na área da Antropologia do Trabalho, à Prof. Doutora Margarida Teixeira, na esfera da Psicologia Cognitiva e da Ergonomia, ao Prof. Doutor João Arriscado Nunes, pelo seu saber no domínio da Sociologia da Ciência e do Conhecimento e ao Prof. Doutor Adriano Carvalho, pelas preciosas explicações acerca dos princípios de transformação de energia e do funcionamento dos equipamentos respectivos.

Gostaria ainda de agradecer ao Dr. João Leite, pelo espaço que facultou, temporariamente, na biblioteca, para a realização deste trabalho. Como ele próprio disse, começou por ser uma concessão de um ano que se foi dilatando no tempo, graças à sua compreensão.

Um agradecimento também à Ana Romão, pela simpatia e disponibilidade sempre demonstradas.

Ainda uma palavra de agradecimento à Helena Veloso, pela sua colaboração no tratamento de informação de cariz económico-financeiro, e à Ivone Almeida, pelo trabalho incansável de revisão deste texto. Agradeço também à Carolina, à Manuela e ao Rui o trabalho de revisão bibliográfica que, tão pronta e eficazmente, realizaram. A todos endereço a minha palavra de carinho e amizade extrema. Endereço igualmente um agradecimento especial para a Fátima Pombo, pelo incentivo e disponibilidade demonstrados na etapa final deste trabalho.

Toda a minha família participou neste trabalho, acompanhando as minhas divagações em cada fim-de-semana que passava. Obrigado a todos. Uma palavra de especial carinho para o meu Pai, paciente e sábio na condução das relações familiares e no afecto infinito que teve, e tem sempre, para comigo.

A todos os amigos que partilharam as minhas lamentações de exaustão, bem como o meu entusiasmo.

Finalmente, um carinho especial para o Hugo, pelo rosto que deu a este trabalho, a partir de uma fotografia da autoria de um dos trabalhadores entrevistados.

PARTE I – O PROBLEMA SOCIOLOGICO E O CAMPO EMPÍRICO DAS EMPRESAS

Capítulo 1 – O objecto de estudo e o desenho da investigação: propósitos analíticos e estratégia metodológica

O presente capítulo é constituído pela apresentação do objecto de estudo da investigação. Num primeiro momento, procederemos à explicitação da problemática em causa, das hipóteses que orientam o objecto de estudo e do modelo de análise. Num segundo momento, avançaremos para a abordagem da estratégia e percurso metodológicos que nos permitem concretizar os propósitos analíticos que orientam o trabalho.

O nosso objectivo é fornecer ao leitor os dados de partida da investigação. Trata-se de uma apresentação sintética que será alvo de uma reflexão aprofundada ao longo dos capítulos.

1. A problemática em análise

A investigação realizada é orientada pela seguinte questão de partida: de que forma, no âmbito dos processos de aprendizagem que têm lugar no interior das empresas, se formam, consolidam, renovam e mobilizam diferentes saberes e processos de identificação, e que factores se encontram na sua base?

O trabalho, desenvolvido em torno desta problemática, abarca um conjunto de eixos teóricos que se consolidam numa teia explicativa estruturante do objecto de estudo.

A aprendizagem no espaço social do trabalho constitui a problemática transversal à análise. É no seu âmbito que se configuram os processos de identificação, ou seja as formas e manifestações que os sujeitos exprimem face, designadamente, ao trabalho, aos superiores hierárquicos ou à empresa.

A aprendizagem e os processos de identificação desenvolvem-se ao longo das trajectórias ou percursos dos sujeitos. A introdução da dimensão temporal dos percursos implica, deste modo, uma abordagem diacrónica das trajectórias.

Os percursos dos indivíduos assumem duas vertentes. Por um lado, a vertente das modalidades de acesso e de integração no mercado de trabalho, o que remete

para a análise das trajetórias profissionais. Por outro, a vertente da aprendizagem (formal e informal) dos saberes, que apelidamos de trajetória de aprendizagem.

No decorrer das trajetórias, os sujeitos desempenham uma ou diversas actividades de trabalho, o que implica a mobilização de saberes de ordens diversas. Trata-se, do saber em uso, adoptando a designação proposta por Malglaive (1990), que é relativo ao conjunto dos saberes mobilizados na realização da actividade de trabalho, o que pressupõe atender aos seus processos de formação e transformação.

A mobilização dos saberes, aprendidos ao longo das trajetórias e acompanhados pelo desenvolvimento dos processos de identificação, deve ser entendida à luz de características e constrangimentos vários e que são próprios dos contextos empresariais. Consideramos fundamental atender às especificidades dos modelos de organização do trabalho – que abarcam um conjunto diversificado de indicadores relativos ao modo de desempenho laboral – e do sistema de produção. Este último diz respeito, quer às particularidades do sistema técnico, quer aos processos produtivos e respectivos produtos. Procuraremos realizar uma abordagem alargada que dê conta dos factores associados directamente aos produtos e às modalidades da sua transformação. Por sua vez, as configurações da organização do trabalho e do sistema de produção devem ser analisadas tomando em linha de conta as características da estrutura organizacional das empresas, cujo desenho assume um papel condicionador das formas e modelos que caracterizam as suas partes constitutivas.

Se a abordagem dos processos de aprendizagem e de identificação pressupõe atender a dimensões de análise relativas aos contextos empresariais, exige igualmente que, no seu âmbito, sejam tidas em linha de conta as vertentes gestionária e estratégica.

É fundamental atender, na esfera produtiva, às práticas empresariais de planeamento e gestão da produção, bem como às de gestão da qualidade, domínio de actuação com uma importância crescente nas empresas.

No que diz respeito, em particular, aos indivíduos, consideramos fundamental analisar as práticas de gestão dos Recursos Humanos (RH) debruçando-nos, no nosso estudo, designadamente, sobre a gestão do emprego e da mobilidade e a gestão das remunerações. No seu âmbito torna-se imprescindível compreender as linhas fundamentais de caracterização das práticas empresariais direccionadas para a globalidade do efectivo, conferindo um destaque particular aos trabalhadores em que incide, em particular, o nosso estudo: os trabalhadores do núcleo operacional das

empresas, que exercem a sua actividade nos processos de transformação dos produtos.

Finalmente, consideramos fundamental atender às linhas estratégicas de orientação da actuação das empresas. Referimo-nos, em particular, à estratégia de gestão do par produto/ mercado. As diversas linhas de intervenção estratégica permitem-nos compreender os processos que as empresas desenvolvem de definição, prossecução e concretização de objectivos, o que pressupõe a planificação e o accionamento dos recursos materiais e humanos para os atingir. A esmagadora maioria das decisões tomadas neste domínio têm consequências que não devem ser ignoradas ao nível, nomeadamente, da configuração dos modelos de organização do trabalho e de gestão dos RH.

A resposta à questão de partida pressupõe o desenvolvimento de um trabalho analítico que articula um conjunto de dimensões relativas às estruturas empresariais com domínios que incidem, directamente (ainda que não de forma exclusiva), sobre os sujeitos, em particular os trabalhadores do núcleo operacional. É o que faremos seguidamente, na apresentação das hipóteses orientadoras da investigação.

2. As hipóteses orientadoras do trabalho e o modelo de análise

A explicitação das hipóteses orientadoras do trabalho tem como ponto de partida os domínios de análise do saber em uso e dos processos de identificação.

Impõe-se, previamente, explicitar que assumimos uma hipótese como uma proposição orientadora da pesquisa. A par da preocupação em validar pressupostos, move-nos, privilegiadamente, o objectivo de basear a investigação em proposições conceptuais e relacionais heurísticamente relevantes. A apresentação das hipóteses assenta, neste sentido, na necessidade de estabelecer um conjunto de relações conceptuais explicativas que são a via metódica de definição e de orientação dos limites e dos objectivos da investigação. A concretização deste objectivo conduz-nos a atribuir aos domínios de análise, e ao respectivo corpo de conceitos, o estatuto de variáveis, os quais serão problematizados ao longo dos diversos capítulos¹.

¹ Consideramos como variáveis dependentes o saber em uso e os processos de identificação, pois são os domínios de análise que perspectivamos explicar, em particular. As variáveis independentes de influência directa contemplam os domínios relativos, designadamente, à organização do trabalho e às trajectórias. São as esferas de análise que nos permitem explicar a configuração do saber em uso e dos processos de identificação. As variáveis independentes intermediárias são domínios do estudo que não têm um poder explicativo directo das dimensões assumidas como dependentes. Este é mediado pelas variáveis independentes de influência directa. É o caso, por exemplo, da configuração da estrutura organizacional e das linhas de orientação da estratégia empresarial.

Vejam, em primeiro lugar, o domínio do saber em uso, que consiste no conjunto de saberes mobilizados pelos indivíduos no desempenho das suas actividades de trabalho.

A primeira hipótese consubstancia-se na proposição de que o saber em uso se articula intimamente com o tipo e o grau de complexidade da actividade de trabalho que os sujeitos realizam. A verificação desta hipótese de trabalho implica adoptar uma perspectiva analítica diacrónica, pois a mobilização de saberes não se traduz na realização de acções extemporâneas e isoladas; pelo contrário, ela decorre de um processo de aprendizagem que tem lugar ao longo do tempo. Analisar o saber em uso pressupõe, deste modo, compreender a sua configuração em articulação com as especificidades das trajectórias profissionais e de aprendizagem dos sujeitos. Neste sentido, a análise das trajectórias é realizada com base numa abordagem cruzada das suas dimensões sincrónica (por cada situação de emprego) e diacrónica (a constituição do trajecto ao longo do tempo). As trajectórias de aprendizagem contemplam as práticas de aprendizagem de cariz, predominantemente, informal e as de cariz formal².

Todavia, não estamos perante uma relação directa entre trajectórias e saberes mobilizados. Tal relação é mediada pelo tipo de actividade(s) de trabalho desempenhada(s) pelos sujeitos. Deste depende o conjunto de saberes que, aprendidos ao longo da trajectória, são efectivamente mobilizados. A actividade de trabalho assume, deste modo, o estatuto de variável dependente, a explicar, e, simultaneamente, explicativa do saber em uso.

Tendo em conta que as relações explicitadas se referem às dimensões directamente relacionadas com a aprendizagem e o exercício do trabalho, não podemos deixar de salientar o poder explicativo de domínios de análise associados às condicionantes estruturais das realidades empresariais. Estas são nevrálgicas para a compreensão da configuração das actividades de trabalho e dos saberes mobilizados pelos sujeitos na sua realização.

As características do sistema técnico, do processo de produção e do produto influenciam a configuração do tipo e do grau de complexidade das várias actividades de trabalho. Tais diferenciações têm como indicadores de referência, entre outros, os saberes que os indivíduos têm de dominar e de accionar, o tipo de interacção no

² As trajectórias profissional e de aprendizagem não constituem dois percursos estanques. Eles estão interligados entre si. No entanto, a lógica do trabalho de investigação pressupõe que, num primeiro momento, seja efectuada uma análise distinta de cada um deles e, só num segundo momento se considere a sua articulação.

espaço de trabalho e as características do sistema técnico (especificidades das máquinas e das ferramentas e respectivo grau de automatização, quando é esse o caso). Esta relação assenta no pressuposto de que a análise das actividades de trabalho e dos saberes aprendidos deve ser realizada tomando em linha de conta os factores concretos que os condicionam, o que remete para a materialidade do trabalho.

Por sua vez, importa atender à influência específica que assume a organização do trabalho sobre o conteúdo das actividades de trabalho.

Partimos da proposição de que uma mesma actividade pode ter contornos diferenciados consoante as modalidades de organização do trabalho implementadas. Esta relação assume uma importância acrescida no nosso trabalho, na medida em que, como veremos, no âmbito de um mesmo contexto empresarial, presenciamos diferenciações intra-empresariais, de origens diversas, que podem condicionar o conteúdo das actividades de trabalho.

A configuração da organização do trabalho é, por sua vez, influenciada por três domínios: as práticas de planeamento e gestão da produção e da qualidade; as especificidades do sistema técnico; a configuração da estrutura organizacional.

Em primeiro lugar, é fundamental reter que as práticas empresariais de planeamento e gestão da produção e da qualidade condicionam os modelos de organização do trabalho, em função, designadamente, dos modelos gestionários adoptados e dos perfis dos processos de tomada de decisão.

Em segundo lugar, as modalidades de organização do trabalho estão relacionadas com as especificidades do sistema de produção. Esta proposição explicativa deve ser equacionada no âmbito da relação entre organização do trabalho e tecnologia ou sistema técnico. Tal relação tem sido objecto de um amplo debate (em particular no seio da Sociologia) e está longe de ser consensual. Encontramos perspectivas diversas: umas pautam-se por uma postura de determinismo tecnológico; outras, numa reacção crítica às anteriores, advogam uma perspectiva de determinismo organizacional. Não partilhamos nenhuma das duas. Tomamos como ponto de partida a possibilidade de estarmos perante situações em que organização do trabalho e sistema técnico se influenciam mutuamente, ou realidades em que uma das esferas adquire um papel determinante na configuração da outra.

As modalidades de organização do trabalho são, em terceiro lugar, condicionadas pela configuração da estrutura organizacional das empresas e das respectivas unidades organizacionais. A título exemplificativo, podemos referir que

uma estrutura organizacional onde prima um modelo formal de estruturação das relações de autoridade tenderá a favorecer o desempenho do trabalho em linha de montagem em detrimento do desempenho em equipa. Contudo, é importante salientar que a relação entre estas variáveis é, necessariamente, mediada pelos atributos do sistema de produção. As especificidades dos produtos ou o tipo de equipamentos com que os sujeitos exercem o seu trabalho, por exemplo, influenciam o tipo de organização do trabalho.

Importa ainda atender ao facto de a configuração da estrutura organizacional influenciar as principais características do sistema de produção, podendo constituir um factor de rigidificação ou de flexibilização das condições de produção.

Finalmente, ainda ao nível dos domínios de análise associados ao contexto empresarial, impõe-se equacionar a importância que a estratégia de gestão do par produto/ mercado tem em vários domínios, sendo a sua influência exercida por via das várias componentes da estrutura organizacional, como é o caso dos mecanismos de coordenação ou dos processos de tomada de decisão. Isto é, as opções empresariais de (re)configuração da estrutura organizacional são tomadas, ainda que parcialmente, na perspectiva de concretização das medidas e objectivos definidos ao nível estratégico³.

Os processos de identificação constituem o segundo domínio de análise que assume, na teia explicativa, o estatuto de variável dependente. Contemplam as formas e manifestações verbalizadas pelos sujeitos a propósito das suas vivências no espaço social do trabalho. Procuraremos, nesta análise, compreender as práticas – materiais e simbólicas – dos sujeitos no âmbito do seu trabalho e das relações que nele mantêm. Paralelamente, visamos compreender de que forma os sujeitos, ao “falarem” do seu trabalho estão também a expressar a forma como com ele se identificam.

As formas e manifestações de identificação no espaço social do trabalho constituem-se ao longo do tempo, devendo ser analisadas no âmbito das trajectórias profissionais e de aprendizagem. A interligação entre estes dois domínios conduz-nos à formulação da segunda hipótese de trabalho: os processos de identificação dependem das características das trajectórias profissionais e de aprendizagem, ao longo das quais vão tomando forma e sofrendo transformações. Neste sentido, consideramos que não é possível abordar as formas e manifestações de identificação

³ Embora nos detenhamos, com particular incidência, sobre a estratégia de gestão do par produto/ mercado, abordamos, igualmente, a orientação estratégica das empresas em geral, pois esta condiciona a primeira.

dos sujeitos sem efectuar o devido enquadramento diacrónico, no âmbito das referidas trajectórias. Ainda que o momento de análise seja, necessariamente, sincrónico, interpelamos os sujeitos numa perspectiva que os faz recuar no tempo, situar-se no presente e projectar-se no futuro. Refira-se ainda, a propósito das perspectivas dos sujeitos face ao seu futuro profissional, que as probabilidades de concretização dos seus projectos se encontram incorporadas nas trajectórias.

A nossa terceira hipótese de trabalho consubstancia-se na proposição segundo a qual as trajectórias profissionais e de aprendizagem são amplamente condicionadas pelas decisões tomadas pela empresa, em particular no domínio da gestão dos RH. Referimo-nos, concretamente, ao facto de as práticas empresariais de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações e da formação determinarem as trajectórias profissionais e de aprendizagem internas dos sujeitos, assim como os seus projectos futuros. Estes, ainda que manifestados pelos sujeitos como resultantes de intenções e opções individuais, são enformados pelas oportunidades e condições que a empresa decide proporcionar aos seus trabalhadores. Estamos em presença de um processo de “socialização antecipatória” (Merton, 1965 In Dubar, 1991, p. 59; Pinto, 1999). A título ilustrativo, podemos referir que as decisões e as práticas das empresas de gestão da mobilidade interna dos RH condicionam os projectos dos indivíduos de progressão profissional. Importa ainda referir que as práticas de gestão dos RH são diferenciadas consoante os segmentos de trabalhadores, questão que será discutida no âmbito da problemática dos mercados internos de trabalho⁴.

Ainda no âmbito desta terceira hipótese de trabalho, importa referir que as práticas de gestão dos RH, pelo papel determinante que têm na configuração das trajectórias profissionais e de aprendizagem, têm influência nas decisões de afectação dos sujeitos às actividades de trabalho. Na medida em que estas se caracterizam por graus diferenciados de complexidade, as práticas de gestão dos RH acabam por deter um poder explicativo, ainda que indirecto, dos tipos de saberes mobilizados, ou seja, do saber em uso.

Finalmente, impõe-se afirmar, agora numa lógica explicativa inversa à anterior, que as práticas de gestão dos RH são influenciadas pela estratégia de gestão da empresa, particularmente ao nível dos produtos e mercados-alvo (o que condiciona as decisões tomadas em termos da alocação dos RH necessários, por exemplo), da configuração da estrutura das unidades empresariais e das opções da política de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

⁴ V. capítulo 6.

Os processos de identificação no espaço social do trabalho estão associados às condições materiais do desempenho profissional e às respectivas práticas dos sujeitos. Atendendo a esta afirmação, a nossa quarta e última hipótese de trabalho é a de que o tipo e o grau de complexidade das actividades de trabalho que os sujeitos realizam condicionam os processos de identificação. Esta relação analítica torna-se claramente significativa se atendermos, por um lado, à materialidade do trabalho em si (a qual engloba, nomeadamente, as propriedades dos dispositivos técnicos, das matérias-primas e das peças e componentes) e à execução – as acções dos sujeitos – e, por outro lado, à pertença profissional. A profissão aprendida (formal e/ ou informalmente ao longo das trajectórias profissional e de aprendizagem) e desempenhada assume um relevante poder explicativo das diferenciações entre os sujeitos neste domínio. No entanto, não se verifica, necessariamente, uma correspondência directa entre uma determinada profissão e a realização de uma actividade de trabalho específica. A possível descoincidência pode estar associada à oferta educativa e formativa disponível no sistema de ensino-formação, à dinâmica da oferta e procura de qualificações no mercado de trabalho, ou às decisões empresariais tomadas no domínio das práticas de gestão dos RH. A relação entre trajectórias profissionais e de aprendizagem e processos de identificação pode, neste sentido, ser directa ou mediada pelas especificidades da(s) actividade(s) de trabalho realizada(s) ao longo do tempo. Importa, deste modo, ter em conta que, no interior de uma mesma empresa, coexistem sujeitos detentores de recursos diferenciados (profissionais e educativos, por exemplo), o que conduz ao seu agrupamento segmentado. Os critérios de segmentação podem ser, designadamente, o nível de escolaridade, o grau de complexidade dos saberes detidos e mobilizados, o posicionamento do sujeito na divisão técnica do trabalho, o desempenho profissional ou o tipo de actividade de trabalho.

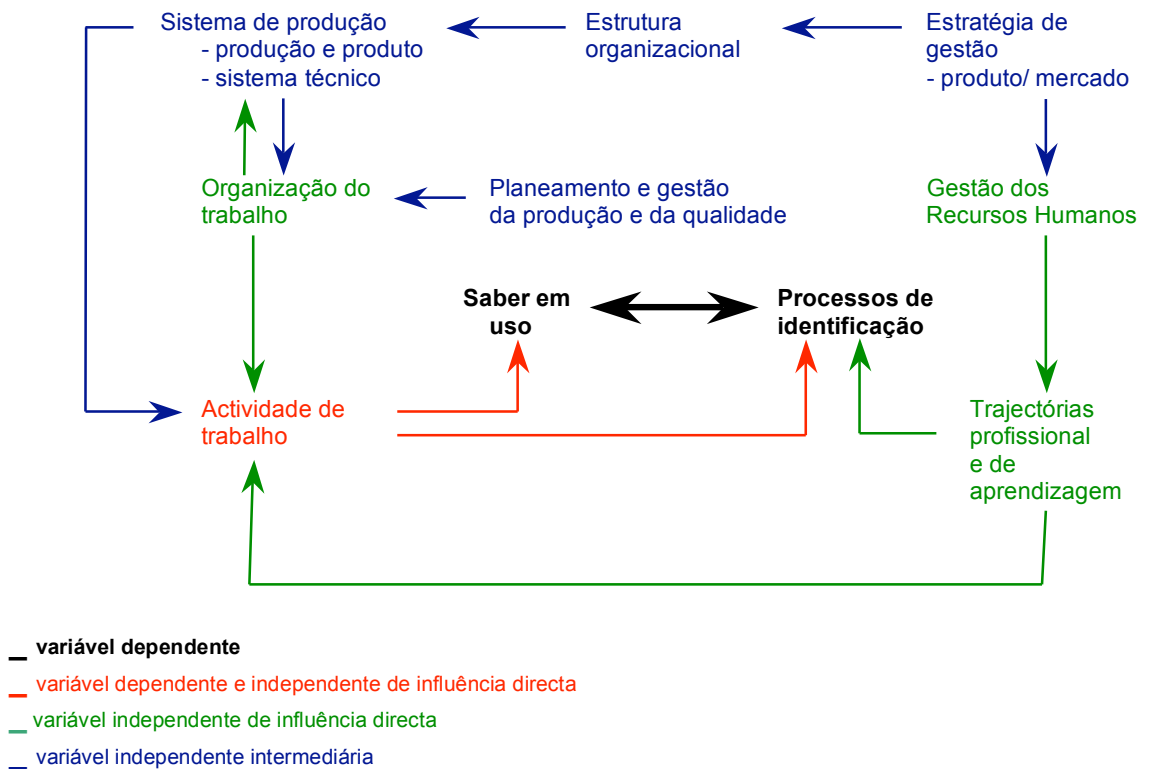
Impõe-se, finalmente, atender à relação entre os dois domínios de análise que assumem um lugar central na problemática construída: o saber em uso e os processos de identificação.

Partimos do pressuposto de que se trata de duas vertentes interligadas, pois é pela realização da actividade de trabalho e, logo, pelas acções materiais e simbólicas de aprendizagem e de mobilização de saberes, que os sujeitos vão, ao longo do tempo, configurando os seus processos de identificação. Claro que estes não se reduzem ao saber em uso. Contemplam um conjunto de dimensões que extravasa a

realização da actividade de trabalho em si, quando entendida, exclusivamente, do ponto de vista cognitivo. Estamos a referir-nos, nomeadamente, ao facto de as formas e manifestações de identificação serem relativas, designadamente, às dinâmicas de interacção, aos processos sociais de classificação, à pertença à empresa ou ao grupo profissional.

A explicitação de quatro hipóteses orientadoras da investigação tem subjacente o conjunto de relações entre os domínios de análise que acabámos de expor, o que se consubstancia no modelo de análise que agora apresentamos.

Figura 1.1
Modelo de análise orientador da investigação



A teia relacional constitutiva do modelo de análise é atravessada por uma problemática central: a aprendizagem. Partilhamos da perspectiva de Lopes quando afirma que “as aprendizagens dependem de forma determinante do conteúdo da actividade de trabalho, a qual é determinada pelas escolhas técnicas e organizacionais” (1996, p. 97). A autora refere ainda que “a actividade de trabalho está

no centro da relação entre formas organizacionais e trajectórias individuais” (Ibidem). Ambas as acepções remetem para relações analíticas já por nós explicitadas.

Problematizamos a aprendizagem ao nível individual, inspirando-nos na reflexão de Malgaive (1990). Esta é complementada com a abordagem das condições organizacionais de aprendizagem. A adopção de uma perspectiva de aprendizagem individual – enquanto processo dinâmico de aquisição, mobilização e transformação de saberes – implica que tenhamos em linha de conta as condições e oportunidades organizacionais de aprendizagem. Dizem respeito ao conjunto diverso de factores materiais, relacionais e informativos com que os sujeitos concretizam as suas actividades de trabalho. A aprendizagem é, de facto, individual, mas não ocorre de forma isolada, nem é, socialmente, descontextualizada.

Perspectivamos, deste modo, analisar os processos pelos quais os sujeitos aprendem os saberes que mobilizam na realização do seu trabalho. A aprendizagem tem lugar ao longo do processo de socialização e assume um pendor diacrónico e dinâmico. Os resultados dos processos de aprendizagem não são determinados, exclusivamente, por uma lógica de sedimentação e de cristalização no tempo de saberes, capacidades e referenciais de identificação. Estamos perante uma relação dialéctica entre estruturas sedimentadas e dinâmicas de mudança. Sem hábitos, rotinas ou referências estruturadas, os sujeitos não dispõem da estabilidade necessária para orientar a sua acção; mas considerar estes elementos como estáticos impede-nos de abordar os processos de mudança e, em última análise, a aprendizagem em si. A aprendizagem pressupõe a acção. Não podemos, todavia, descurar a existência de processos de estagnação da aprendizagem e mesmo de desqualificação. Estes são uma realidade e são contingentes, designadamente, com o tipo de organização do trabalho, a configuração das trajectórias dos sujeitos e as características das actividades de trabalho.

3. O desenho da investigação: considerações teóricas e epistemológicas

Atendendo às especificidades do nosso objecto de estudo e do respectivo modelo de análise, antecedemos a apresentação da estratégia metodológica desenvolvida com uma reflexão de cariz teórico e epistemológico sobre o desenho da investigação.

Como se pode depreender da apresentação da problemática constitutiva da investigação, propomo-nos abordar temáticas relativas, por um lado, aos contextos

empresariais e, por outro, aos sujeitos que, no seu seio, desenvolvem as suas práticas profissionais e de aprendizagem. No entanto, a sua análise só assume pertinência de forma articulada, o que nos conduz a convocar algumas teorias sociológicas de síntese.

3.1. As teorias de síntese na Sociologia como suporte epistemológico à análise da realidade social

A investigação realizada, ainda que redigida sob a forma de capítulos distintos, uns mais direccionados para a abordagem das empresas, outros para a análise dos trabalhadores do núcleo operacional, adopta uma estratégia de articulação permanente e de estabelecimento de relações analíticas.

Partilhamos, deste modo, da reflexão de alguns autores que procuram equacionar teorias de síntese que procuram transcender as oposições ou dualismos que pautam alguns dos debates no seio da Sociologia, a saber, em particular, os dualismos indivíduo-sociedade (ou individualismo-holismo), subjectivismo-objectivismo e determinismo-liberdade (Pinto, 1994, p. 159-160). Estamos a referir-nos às propostas de Giddens (1989; 2000a), de Bourdieu (2002) e de Elias (1993a). Vejamos, sinteticamente, cada uma delas, pois em diferentes momentos deste trabalho as evocamos, de modo extensivo, para a nossa análise e procedemos ao seu desenvolvimento.

A problematização de Giddens radica na teoria da estruturação, a qual tem como conceito-chave a dualidade da estrutura. O autor considera que a estruturação dos sistemas sociais, assentes nas práticas dos sujeitos que accionam regras e recursos (que constituem a própria estrutura) nos vários contextos de acção, se produz e reproduz em interacção. As propriedades estruturais dos sistemas sociais são, simultaneamente, um meio e um resultado das práticas dos sujeitos (1989). Pela prática, os sujeitos reproduzem as condições estruturais que viabilizam a sua acção ou agência. A acção é, assim, relativa às actividades de um agente, sendo estas constitutivas de um fluxo contínuo da conduta (Giddens, 2000a, p. 14-15). O autor chama ainda a atenção para o facto de as acções dos sujeitos serem, necessariamente, historicamente localizadas (Ibidem, p. 15).

Importa-nos aqui reter, em particular, as consequências da sua proposta conceptual do ponto de vista do desenho e da condução da pesquisa. O autor salienta a necessidade de atender às condicionantes estruturais, bem como ao sentido

atribuído pelos sujeitos às suas práticas, à condução da sua acção. Neste sentido, Giddens sublinha a reflexividade que subjaz à orientação da acção dos sujeitos (1987). Não se trata de uma acção pontual nem desgarrada no tempo. Como afirma o autor, a monitorização reflexiva da acção assenta na racionalização. Esta é, privilegiadamente, entendida como um processo (e não tanto como um estado), e é um factor constitutivo da competência dos agentes. Trata-se de acções rotineiras, estruturadas no seio das organizações, “não implicando que os actores tenham em mente objectivos conscientemente definidos no decurso das suas actividades” (Giddens, 2000a, p. 16). O facto de a acção não ser, necessariamente, orientada por objectivos, intencional e racionalmente definidos, não impede que, segundo o autor, os sujeitos desenvolvam alguma forma de reflexividade sobre as suas acções. Giddens recusa, deste modo, a aceção dos sujeitos enquanto meros autómatos integrados na estrutura social.

A teoria da estruturação de Giddens encerra uma proposta de análise que relaciona sujeitos e estrutura e que assenta na interacção. As características estruturais são, tanto parte integrante da sociedade, como dos sujeitos (Ibidem, p. 43).

Se Giddens propõe a teoria da estruturação, Bourdieu, por seu turno, desenvolve uma teoria da prática (2002). Ainda que ambos os autores esbocem propostas de síntese, nas quais procuram ultrapassar algumas das dicotomias já referidas, as suas propostas são diferenciadas.

A reflexão epistemológica de Bourdieu insiste na refutação da concepção de que os indivíduos e a sociedade são realidades diferentes, não estando relacionadas entre si.

A sua proposta – de carácter, nitidamente, teórico-metodológico e assente numa abordagem de pendor etnológico – recai nas práticas dos sujeitos como práticas que incorporam as propriedades das regularidades sociais. No âmbito da sua problematização, são de destacar os conceitos de *habitus* e de campo.

O conceito de *habitus*, amplamente conceptualizado pelo autor⁵, é definido enquanto “sistemas de *disposições* duradouras, estruturas estruturadas, predispostas a funcionarem como tal, ou seja, enquanto princípio de geração e de estruturação de práticas e de representações que podem ser objectivamente «reguladas» e «regulares», sem em nada serem o produto da obediência a regras, objectivamente adaptadas ao seu fim sem suporem a mira consciente dos fins e o domínio expresso

⁵ Abordamos o conceito de *habitus* a propósito de algumas problemáticas que desenvolvemos ao longo deste trabalho, em particular no domínio das trajectórias dos sujeitos e dos processos de identificação no espaço social do trabalho.

das operações necessárias para os atingir, e, sendo tudo isto, colectivamente orquestrado sem serem o produto da acção organizadora de um maestro de orquestra” (Bourdieu, 2002, p. 163-164)⁶. As práticas dos sujeitos não devem ser entendidas, nem como acções estratégicas levadas a cabo pelos mesmos com base num cálculo consciente e premeditado, nem como acções externas aos sujeitos. Incorporam-se nas probabilidades objectivas, ou seja, nas disposições incorporadas ao longo da vida, condicionando-as. A prática, neste sentido, “é o produto da relação dialéctica entre uma situação e um *habitus*” (Bourdieu, 2002, p. 167), funcionando este “a cada momento como uma *matriz de percepções, de apreciações e de acções*, e torna possível efectuar tarefas infinitamente diferenciadas graças às transferências analógicas de esquemas que permitem resolver os problemas da mesma forma e graças às mesmas correcções incessantes dos resultados obtidos, dialecticamente produzidos por esses mesmos resultados” (Ibidem)⁷.

Frisamos a relevância desta proposição, na medida em que os sujeitos necessitam, para sustentar as suas acções, de um conjunto de elementos de suporte, os quais, ainda que inconscientemente, as orientam. É também esta condição que está na base da regularidade (imperativa) das acções dos sujeitos, o que permite, simultaneamente, uma apreensão inteligível pelos outros. Disposições subjectivas e condições objectivas estão, assim, intimamente interligadas de forma dialéctica, e é essa articulação que serve de suporte à prática.

Por via do conceito de *habitus*, o autor procura problematizar as dimensões estruturais das sociedades que estão incorporadas nos agentes, sendo por eles (re)produzidas. Neste sentido, não rejeita a pertinente análise da experiência dos sujeitos e as suas manifestações, na medida em que se trata de uma relação entre estruturas objectivas e estruturas incorporadas (Bourdieu, 1992, p. 52-53). E nega, igualmente, uma concepção dos indivíduos como agentes mecanicamente controlados por forças exteriores. Estes são portadores de capital que, em função da sua dotação, da posição que ocupam no campo e ainda da sua trajectória, o orientam no sentido da sua conservação, distribuição ou da sua subversão (Ibidem, p. 84).

Por seu turno, o autor conceptualiza o conceito de campo. Trata-se de problematizar a existência de sistemas de posições e de relações sociais que são definidas a partir de uma distribuição desigual de um capital específico, à qual correspondem interesses e estratégias conflituais (Pinto, 1994, p. 106). Os campos

⁶ Itálicos e aspas do autor, no original.

⁷ Itálicos e aspas do autor, no original.

constituem “a face da exteriorização da interioridade do processo” (Corcuff, 1997, p. 41). As instituições são, deste modo, configurações de relações entre os agentes ou entre posições (Bourdieu, 1992, p. 72).

Os conceitos de campo e de *habitus* devem ser entendidos de forma articulada: este último constitui-se como a interiorização das condições sociais e económicas de um determinado tipo que encontram, no primeiro, condições mais ou menos favoráveis de actualização (Ibidem, p. 80). Estamos perante a afirmação de uma perspectiva relacional.

A partir desta conceptualização de base, o autor aborda os vários campos, caracterizados por configurações próprias e diferenciadas⁸.

A perspectiva relacional de Bourdieu permite-nos evidenciar a importância das determinações sociais, sem negligenciar, todavia, a sua incorporação e produção pelas práticas dos sujeitos. As práticas sociais, por seu turno, são produzidas pelo *habitus*, pois orientamos a nossa acção em função das probabilidades objectivas nele inscritas.

A perspectiva do estruturalismo genético de Bourdieu radica, conseqüentemente, na premissa segundo a qual, o agente, por ser portador de uma matriz geradora de sentido, ao mesmo tempo que interage com tantas outras matrizes, pode desempenhar tarefas múltiplas seguindo o princípio de improvisações. A sua consciência não nasce a cada momento: o *modus operandi* não está totalmente sob controlo dos indivíduos, sendo o *habitus* parte integrante das suas estruturas mentais. Por sua vez, o autor relewa o carácter dinâmico do *habitus*, afirmando que não se trata de um sistema de disposições imutável, mas permeável e adaptável, efectuando os agentes uma *amnésia da génese*, naturalizando condutas, práticas e comportamentos (Bourdieu, 1980b).

A teoria da prática (nos moldes aqui resumidamente explicitados) constitui, igualmente, uma perspectiva etnológica de análise das realidades sociais, permitindo-nos fundamentar a nossa opção de desenvolvimento de um estudo de caso. Esta opção assenta numa estratégia metodológica de análise intensiva das problemáticas constitutivas do nosso objecto de estudo, como veremos no ponto seguinte deste capítulo. Trata-se, igualmente, de uma teoria da prática científica, no âmbito da qual importa ter presente as condições sociais que a enformam, para além dos instrumentos de trabalho construídos. A teoria da prática é problematizada pelo autor por referência, não apenas às práticas dos sujeitos observados, mas igualmente às do

⁸ Voltamos a este conceito no capítulo 2, a propósito do campo económico.

observador⁹. Na sua reflexão, destaca a importância da prática de vigilância rigorosa relativamente à análise das práticas dos sujeitos que são observados. O autor defende a prática de uma “sociologia da sociologia” enquanto dimensão fundamental da epistemologia da Sociologia (Bourdieu, 1992, p. 48), devendo a relação do investigador com o seu objecto de estudo ser controlada, não só do ponto de vista social, mas igualmente teórico (Ibidem).

Bourdieu assume ainda que a prática científica assenta no “conhecimento praxeológico”¹⁰ (2002, p. 145), perspectiva que procuramos concretizar no nosso trabalho. Afirma que não basta expressar a análise das manifestações dos sujeitos sobre as suas condições de existência; impõe-se enquadrá-las no sistema de relações que lhes confere sentido. Como advoga o autor, este tipo de conhecimento, se comunga com o conhecimento objectivista o princípio da ruptura com as evidências do senso comum, incorpora, de igual modo, as disposições dos sujeitos.

As perspectivas de Bourdieu e de Giddens partilham o relevo que conferem à dimensão temporal da realidade social. Retemo-la como eixo estruturante da nossa investigação, quer na análise das realidades empresariais, em que a percepção do seu percurso histórico é fundamental para a compreensão da actualidade, quer na análise dos sujeitos, pela ênfase colocado nos trajectos. A óptica é processual, fundindo-se sincronia e diacronia.

O trabalho de Elias vai, igualmente, no sentido de alcançar uma abordagem relacional, articulando, e procurando ultrapassar, a dicotomia sociedade e indivíduos (1993a). A partir de uma abordagem diacrónica dos processos histórico-sociais, Elias procura demonstrar que cada sociedade tem as suas características próprias e é constituída por “seres humanos singulares” (Ibidem, p. 21). A sua compreensão implica atender a propriedades que são diferentes da soma dos indivíduos. A análise de Elias assenta na reflexão sobre o processo civilizacional. Com esse objectivo, o autor distingue dois níveis: o nível individual, estreitamente relacionado com o processo de socialização primário, durante o qual é transmitido à criança todo um conjunto de padrões de comportamento; o nível relativo aos padrões de comportamento. Para Elias, os padrões de comportamento nem sempre existiram,

⁹ Na obra em que o autor expõe a sua teoria da prática, é bastante sugestivo o título do capítulo que se debruça sobre a prática científica, a partir de uma abordagem etnológica: “o observador observado” (Bourdieu, 2002).

¹⁰ Este contrapõe-se a outros dois tipos de conhecimento: o fenomenológico – que postula um conhecimento da realidade tal como ela se apresenta – e o objectivista – que rompe com o conhecimento prático para explicitar as estruturas objectivas do mundo social. Para um maior desenvolvimento dos três tipos de conhecimentos, bem como das apreciações críticas que o autor tece em relação aos mesmos, v. Bourdieu (2002, p. 145-148).

nem sempre foram os mesmos, mas mantiveram-se durante várias gerações em culturas particulares, propriedade essa que permite a identificação de processos civilizacionais. A ideia de que tais padrões mudam não é controversa. A controvérsia é relativa ao facto de as mudanças tomarem a forma de processos estruturados, com uma direcção visível ao longo do tempo, em dinâmicas de aprendizagem intergeracional.

O autor propõe constituir um modelo de pensamento que permita perceber “como é que os muitos seres humanos em conjunto formam algo que é mais, que é diferente, do que são simplesmente muitos seres humanos em conjunto, perceber como formam uma «sociedade» e como é que será possível que esta sociedade se possa transformar de forma a ter uma história” (Ibidem, p. 25). Assim, apesar de estarmos perante seres humanos singulares, as suas acções só podem ser compreendidas nas relações, nas estruturas e nas regularidades sociais. Os indivíduos são interdependentes. Impõe-se, deste modo, uma forma relacional de raciocinar. A noção de interdependência visa, neste sentido, ultrapassar a de interacção directa e quotidiana entre os indivíduos, ao procurar incorporar as relações de âmbito macro-social.

3.2. A compreensão das práticas dos sujeitos como condicionadas e produtoras das realidades empresariais

Partilhando das perspectivas dos três autores explicitados, podemos afirmar que nos posicionamos numa óptica relacional de análise dos sujeitos e das empresas, Neste sentido, não se coloca a questão da abordagem em termos colectivos ou individuais, pois “a tensão entre o recurso a formas gerais e a referência a pessoas particulares não é o resultado do confronto entre dois sistemas de explicação, ela está no centro de cada uma delas” (Boltanski; Thèvenot, 1991, p. 43). As práticas dos sujeitos devem ser entendidas no seio das estruturas sociais. No caso do nosso estudo, em particular, importa atender às dinâmicas empresariais que, necessariamente, condicionam e estruturam a acção dos sujeitos. Não abordaremos acções, motivações, comportamentos individuais ou colectivos (em última análise são sempre individuais), mas antes práticas dos sujeitos socialmente condicionadas. As realidades de cariz estrutural que condicionam a acção dos sujeitos dão-nos, por sua vez, pistas fundamentais para a sua análise e compreensão.

Não partilhamos da perspectiva das teorias que visam fazer do actor um estratega em matéria de mobilização das propriedades do contexto que vão servir de suporte à sua acção¹¹, nem daquelas que enfatizam que os indivíduos são, de forma mecânica e unidireccional, determinados por propriedades contextuais estáveis e claramente definidas¹². O actor individual é portador de disposições múltiplas que são accionadas de forma diferenciada segundo a situação (Lahire, 2002, p. 413). O que determina a activação de uma disposição num determinado contexto é o produto da interacção entre as (relações de) forças internas e externas: relações de força internas entre disposições mais ou menos fortemente constituídas ao longo da socialização passada; relações de força externas entre elementos do contexto que pesam de forma mais ou menos forte sobre o sujeito (Ibidem, p. 413-414)¹³.

O objecto de análise do nosso trabalho focaliza-se, como já referimos, em dois domínios que são abordados de forma inter-relacionada: as empresas e os sujeitos.

No que concerne às empresas, consideramos como dimensões analíticas a estratégia de gestão aos mais diversos níveis, com particular enfoque na gestão dos RH, a configuração do sistema de produção, da estrutura organizacional, das modalidades de organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção e da qualidade.

Na esfera dos sujeitos, contemplamos a abordagem das trajectórias profissional e de aprendizagem, das actividades de trabalho que desempenham, do saber em uso e dos processos de identificação.

Os sujeitos têm alguma autonomia na estruturação da sua acção, mas trata-se de uma autonomia condicionada. Têm uma margem de intervenção relativa na configuração organizacional, em particular nos domínios da organização do trabalho e do exercício da actividade de trabalho, podendo, deste modo, contribuir para a transformação dos condicionalismos organizacionais.

A nossa análise incide, em particular, em trabalhadores afectos directamente à produção¹⁴, de entre os quais, optamos pela delimitação de determinados grupos de profissionais, na medida em que conferem unidade analítica, coerência e pertinência heurística à nossa investigação em termos de:

¹¹ Como é o caso da perspectiva de Crozier e Friedberg (1977), bem como da abordagem de Boudon, assente na defesa do individualismo metodológico (Boudon; Bourricaud, 1982).

¹² Vejam-se os trabalhos de Durkheim, em particular as suas *Regras do método sociológico*.

¹³ Detemo-nos de forma mais detalhada no capítulo 10 em algumas das propostas deste autor neste domínio.

¹⁴ Não está em causa, exclusivamente, este conjunto de trabalhadores, mas igualmente os dirigentes de topo e intermédios e os superiores hierárquicos directos e intermédios. Todavia, em relação a estes, o nosso enfoque recai, predominantemente, sobre as actividades das empresas.

- □ tipos de actividades de trabalho; no âmbito de cada um dos tipos estudamos os saberes mobilizados e os respectivos processos de aprendizagem, cruzando parâmetros de análise sistematizados nas profissões;
- □ conjuntos de trabalhadores para os quais se orientam práticas de gestão dos RH diferenciadas;
- □ processos de identificação.

A articulação entre estes dois domínios – as empresas e os sujeitos – é efectuada por múltiplas vias, sendo de salientar, como ponto de partida, três plataformas relacionais de análise.

Com a primeira procuramos articular o conjunto dos trabalhadores que entrevistámos com a totalidade dos RH da empresa (com particular ênfase no núcleo operacional), procurando compreender a influência que as opções e decisões da empresa têm na configuração dos seus RH.

O accionamento de uma segunda plataforma visa relacionar as conclusões retiradas nos domínios acima referidos com a configuração das trajectórias profissionais, de aprendizagem e das formas e manifestações de identificação dos sujeitos. Não se trata de uma relação directa, pois as práticas das empresas não são equacionadas, exclusivamente, por referência aos trabalhadores do núcleo operacional em quem nos detivemos, mas a todos os trabalhadores; todavia, não deixa de ser uma relação explicativa válida, na medida em que os primeiros se enquadram neste último conjunto. Por seu turno, procuramos ainda incidir a análise, particularmente, nos trabalhadores que desenvolvem o seu trabalho no seio de determinadas unidades empresariais, que fabricam determinados produtos, têm pertenças profissionais específicas e cujo exercício profissional se enquadra em actividades de trabalho claramente delimitadas.

O terceiro enfoque relacional a destacar assenta na articulação entre as manifestações dos sujeitos face às realidades empresariais. Esta relação traduz-se em dois vectores: o da forma como as políticas e práticas explicitadas pelos dirigentes e patente em documentação da empresa são manifestadas pelos sujeitos; o das perspectivas dos sujeitos face à empresa, a partir das formas e manifestações de identificação relativas à relação dos sujeitos com a empresa, entendendo esta, quer a um nível abstracto – enquanto entidade – quer em termos concretos, como, por exemplo, no âmbito das dinâmicas de interacção com os seus superiores hierárquicos directos, ou, ainda, das relações constituídas no âmbito de actividades associativas.

A nossa perspectiva de articulação de vários níveis de análise vai, de algum modo, ao encontro da óptica de Freire, que, a propósito da delimitação do objecto de estudo da Sociologia do Trabalho, chama a atenção para a necessidade de o investigador contemplar sempre três planos analíticos: a existência de um sistema técnico-organizacional, constituído por máquinas, dispositivos, procedimentos e saberes, essenciais à fabricação de produtos e prestação de serviços; as relações de trabalho entre os agentes no âmbito das respectivas situações de trabalho; a esfera das representações mentais, a qual remete para o sentido atribuído pelos agentes às acções, incorporando os valores, as crenças e as ideologias (1993, p. 21-22). A estes nós acrescentamos ainda a análise da estratégia empresarial, da estrutura organizacional e da gestão dos RH.

Para finalizar a reflexão neste domínio, gostaríamos ainda de referir que partilhamos da aceção de Estanque quando afirma, numa óptica de método de caso alargado, que a análise das situações a partir do nível micro pressupõe ter presente as forças externas que as enformam, considerando os vários níveis de análise enquanto elementos que se influenciam mutuamente (1998, p. 63).

4. O percurso da investigação e a definição da estratégia metodológica

A partir dos pressupostos assumidos e das opções tomadas, cabe-nos então avançar para a explicitação da estratégia metodológica delineada e accionada.

Começaremos por realizar uma reflexão acerca dos princípios metodológicos orientadores da análise. Num segundo momento, abordaremos os pressupostos de articulação entre o objecto, os objectivos da pesquisa e a estratégia metodológica delineada. Finalmente, apresentaremos a instrumentação técnico-metodológica concebida e aplicada¹⁵.

¹⁵ A definição de uma estratégia metodológica tem, de igual modo, subjacente a preocupação em reduzir, tanto quanto possível, o fosso entre a teoria e o trabalho de pesquisa empírica, o que nos conduz a discutir as opções tomadas neste domínio e das quais daremos conta, não apenas neste texto, mas ao longo de todo o trabalho. Para um debate acerca do hiato entre a teoria e a investigação empírica v. Almeida; Pinto (1987); Pinto (1984a).

4.1. A investigação como um processo de construção teoricamente orientado e metodologicamente eclético

Orientamos a nossa investigação com base no primado da teoria, o que pressupõe a recusa do paradigma positivista e da metodologia de cariz empirista¹⁶. O conhecimento resulta de um processo de construção, teoricamente orientado, em diálogo permanente com a realidade social. Trata-se de uma abordagem que cruza indução e dedução e que assenta numa lógica de articulação orientada pela questão e pelas hipóteses de partida. “É certo que, no início do trabalho de campo, o investigador não possui categorias de observação específicas predeterminadas. No entanto, é também verdade que, quando chega ao campo, o investigador tem já em mente um quadro conceptual e objectivos de pesquisa. No trabalho de campo, a indução e a dedução encontram-se em diálogo constante” (Erickson, 1986, p. 140 In Lessard-Hébert; Goyette; Boutin, 1994, p. 100). Como refere Pinto, o diálogo entre a teoria e a observação (em sentido lato) é “uma das contrapartidas necessárias da fidelidade a um modelo não empirista da prática científica” (1984a, p. 19). E a função de comando da teoria não deve ser entendida como um “*círculo vicioso*” (Ibidem)¹⁷, pois a observação conduz a um trabalho constante de reequacionamento da matriz de partida.

Por seu turno, é fundamental romper com o “efeito de naturalização do processo de observação sociológica” (Pinto, 1985a, p. 136), na medida em que existem sempre elementos de natureza simbólico-ideológica que condicionam o nosso olhar. Os processos de investigação são, necessariamente, processos sociais com as suas especificidades (Almeida; Pinto, 1987, p. 58). Não há práticas nem produtos de investigação puramente teóricos; eles são sempre teórico-ideológicos (Almeida; Pinto, 1990, p. 17 e ss.). Neste sentido, é fundamental manter uma atitude de reflexão epistemológica sobre as condições sociais de produção do conhecimento¹⁸.

Adoptamos uma postura de investigador atento, que acciona estratégias de controlo dos vários momentos de recolha e análise da informação. Tal postura tem subjacente um trabalho de vigilância epistemológica permanente, em que o olhar sobre a realidade é enformado pela teoria e no qual as opções metodológicas e

¹⁶ Para uma crítica ao modelo empirista da prática científica v., designadamente, Pinto (1984a). A abordagem da função de comando da teoria pode ser encontrada, nomeadamente, em Almeida; Pinto (1990).

¹⁷ Itálicos do autor, no original.

¹⁸ Uma abordagem aos condicionalismos sociais na produção de conhecimentos científicos, no âmbito da Sociologia das Ciências, pode encontrar-se em Pinto (2001).

técnicas presidem aos objectivos da investigação. Como afirmam Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1983), o trabalho de ruptura é fundamental, o que se deve, essencialmente, ao facto de a realidade social ser familiar ao próprio investigador.

A afirmação de um desenho de investigação orientado pela teoria, conduz-nos a convocar para esta reflexão o debate acerca do par metodologias qualitativas/quantitativas. Uma das principais razões subjacente a esta opção prende-se com o facto de algumas das problemáticas constitutivas do nosso objecto de estudo, em particular a das formas e manifestações de identificação, serem, privilegiadamente, abordadas em obras cujos autores adoptam as designadas metodologias qualitativas. Reflectimos com base em algumas das inúmeras obras escritas sobre a temática, das quais daremos uma muito breve (e, de modo algum, exaustiva) panorâmica.

Começamos por fazer referência a uma abordagem de síntese proposta por Denzin e Lincoln (1994), da qual salientamos quatro tópicos, na medida em que são importantes contributos para a concepção de investigação que advogamos, bem como para a estratégia e os procedimentos metodológicos que accionámos.

O primeiro é relativo a uma resenha histórica que elaboram. Os autores remontam a pesquisa qualitativa aos anos 20 e 30 no âmbito, quer da “Escola de Chicago”, quer de alguns estudos antropológicos¹⁹. Tomando este momento como ponto de partida, os autores avançam com uma proposta de delimitação da pesquisa qualitativa em cinco períodos históricos²⁰. Desta apresentação, gostaríamos de salientar dois marcos importantes. O primeiro radica nos trabalhos de Glaser e Strauss (1967), que, neste domínio, vão influenciar, decisivamente, a concepção de estratégia de investigação, designadamente pela ênfase que colocam nos procedimentos qualitativos de recolha de informação e pela importância que atribuem ao processo de construção teórica de conhecimento a partir dos dados empíricos. A ela voltaremos mais adiante. O segundo marco que destacamos radica na importância do paradigma construtivista, para o qual contribuiu, de forma significativa, a problematização de Berger e Luckmann (1986). Uma das premissas basilares dos autores é o entendimento da ordem social como um produto da actividade humana. A Sociologia do Conhecimento debruça-se, para Berger e Luckmann (Ibidem), sobre a análise da experiência subjectiva dos sujeitos na vida quotidiana, isto é, o estudo da construção

¹⁹ A Antropologia contempla contributos basilares ao nível, em particular, da orientação do trabalho de terreno. A experiência dos antropólogos foi fundamental, designadamente para a Sociologia, na explicitação de um conjunto de pressupostos técnico-metodológicos fundamentais em investigações que implicam uma permanência constante no terreno e um contacto quotidiano com os interlocutores, a par de uma prática constante de análise e reflexão, como é o nosso caso.

²⁰ V. Denzin; Lincoln (1994, p. 1-2; 6-11).

que os indivíduos realizam acerca da realidade social. Esta construção tem lugar no decorrer da interacção social, sendo efectuada ao longo do processo de socialização. Dela resulta o conhecimento dos sujeitos. Concomitantemente, o conhecimento científico da realidade social tem lugar, também, no âmbito da relação de interacção entre o investigador e os indivíduos observados²¹. O investigador constrói um conhecimento que tem em conta o conhecimento dos seus interlocutores, isto é, dos sujeitos sobre os quais recai a observação. No entanto, a realidade não se reduz às representações que os sujeitos sobre ela elaboram. A realidade social tem uma existência autónoma, objectiva e externa aos sujeitos que resulta da acção dos homens ao longo da história.

O segundo tópico a reter radica no pressuposto de que a pesquisa qualitativa analisa o sentido que os indivíduos atribuem à sua vida, recorrendo a uma multiplicidade de técnicas e suportando-se numa diversidade de informação empírica. Por seu turno, a selecção das técnicas de investigação a accionar, depende das questões às quais pretendemos dar resposta, bem como do respectivo contexto em que a investigação decorre (Denzin e Lincoln, 1994).

O terceiro tópico diz respeito à triangulação, ou seja, à necessidade de serem accionados procedimentos teóricos, técnicos e metodológicos que permitam desenvolver o confronto e a confirmação dos resultados intermédios e finais do trabalho. Embora o tema da triangulação se limite, frequentemente, às técnicas accionadas, a concepção de Denzin e Lincoln alarga-se à combinação de múltiplos métodos, materiais empíricos, perspectivas teóricas e observadores, numa perspectiva multi-metodológica que é, simultaneamente, transdisciplinar (1994, p. 2-3).

O quarto e último tópico radica no papel conferido ao investigador, que se implica na investigação com os seus valores, crenças e traços característicos da sua trajectória (*habitus*, diríamos nós, a partir de Bourdieu). Afirma-se a não neutralidade da investigação, nem, concomitantemente, das técnicas mobilizadas, já que estas não são destituídas dos valores do investigador. “Não se trata aqui de se ser objectivo por meio da depuração das medidas e por acordo intersubjectivo, trata-se, sobretudo, de se ser objectivo pelo reconhecimento da subjectividade e pela objectivação dos efeitos dessa mesma subjectividade” (Van der Maren 1987, p. 11 In Lessart-Hèrbert; Goyette;

²¹ Em Guba e Lincoln (1994) podemos encontrar uma caracterização dos quatro paradigmas que coexistem na pesquisa qualitativa: o positivista, o pós-positivista, a teoria crítica e o construtivismo. Não nos iremos deter sobre eles em pormenor, na medida em que adoptamos uma perspectiva ecléctica e não devedora de um único paradigma, mas não deixamos de assumir as nossas posturas face ao percurso da investigação e às opções que tomamos. Estas são equacionadas em consonância com as especificidades do objecto de estudo e os objectivos e pressupostos que orientam o trabalho.

Boutin, 1994, p. 67). Todavia, não basta afirmar a não neutralidade do trabalho de investigação; impõe-se que o investigador desenvolva um trabalho de vigilância epistemológica permanente e de explicitação do enquadramento teórico subjacente às opções tomadas ao longo da pesquisa. Como afirmam Bourdieu, Chamboredon e Passeron, “o sociólogo que não submete as suas próprias interrogações à interrogação sociológica não sabe fazer uma análise sociológica verdadeiramente neutra das respostas que ela suscita” (1983, p. 62).

De entre os vários teóricos defensores do apelidado enfoque qualitativo sobre a realidade social, merece-nos um particular destaque a teorização de Glaser e Strauss (1967), acerca da designada “grounded theory” ou, se quisermos, teoria “enraizada” (Lessard-Hébert; Goyette; Boutin, 1994, p. 102). Trata-se de uma perspectiva de referência neste debate.

Os autores advogam que a teoria emerge a partir de uma análise sistemática dos dados empíricos, não sendo prévia aos mesmos. Postulam uma abordagem indutiva de análise e uma teorização progressiva assente numa actividade de comparação constante. Embora sejam considerados autores defensores de uma abordagem qualitativa de análise, não deixam de afirmar que é possível combinar técnicas qualitativas e quantitativas (Strauss; Corbin, 1994, p. 274), referindo que a primazia conferida a técnicas quantitativas ou qualitativas depende, essencialmente, das circunstâncias da investigação, dos interesses do investigador e do tipo de material necessário. A situação mais frequente é, sem dúvida, o recurso a ambas (Glaser; Strauss, 1967, p. 17-18).

Mais do que discutir o tipo de primazia a conferir ao tipo de técnicas a mobilizar, parece-nos relevante reter a acepção dos autores de que a teoria é construída a partir dos dados empíricos. A teoria “enraizada” constitui, deste modo, “uma forma de pensar sobre e de conceptualizar dados” (Strauss; Corbin, 1994, p. 275). A abordagem da teoria “enraizada” tem, do nosso ponto de vista, a virtude de frisar o facto de a produção de conhecimentos acompanhar o percurso da investigação, numa óptica interpretativa das perspectivas das pessoas que são estudadas. E, afirmam ainda os autores, não se trata de criar teoria acerca dos indivíduos enquanto tais, mas antes de descobrir padrões de acção e interacção entre vários tipos de unidades sociais, que não apenas os actores (Strauss; Corbin, 1994, p. 278).

Gostaríamos de sublinhar aqui dois elementos de reflexão que retiramos desta abordagem. O primeiro é o facto de considerarmos que qualquer investigação tem, necessariamente, como ponto de partida a construção de uma rede conceptual

explicativa em diálogo constante com a empiria²². Não partilhamos da perspectiva dos autores de que a teoria “emerge” dos dados empíricos, mas retemos o facto de chamarem a atenção para os contributos fundamentais obtidos a partir deles, numa óptica de enriquecimento e reformulação da reflexão teórica. O segundo radica na extensão do princípio da interpretação às situações, aos contextos e às determinantes de cariz estrutural e não apenas aos indivíduos e às relações entre os mesmos. Interpretar, na nossa perspectiva, corresponde ao exercício cognitivo realizado pelo investigador de relacionar problemáticas, factos, opiniões, percepções, chegando, permanentemente, a conclusões provisórias, que são reequacionáveis no passo seguinte. Com esta aceção pretendemos, igualmente, frisar que o binómio explicar *versus* compreender pode ser incorporado na pesquisa, numa óptica de convergência e não de separação entre os dois pólos: para explicar é preciso compreender, ou, como afirma Bourdieu, explicar e compreender constituem um só (Bourdieu, et al., 1993, p. 910).

Podemos, assim, afirmar que incorporamos, na nossa investigação, alguns dos pressupostos dos autores defensores das apelidadas metodologias qualitativas. No entanto, recusamos a distinção entre metodologias qualitativas ou quantitativas. O importante não é posicionar-nos numa das duas perspectivas (pois a esmagadora maioria dos trabalhos de investigação acciona técnicas que incorporam ambas, ainda que nem sempre os seus autores o reconheçam), mas antes constituir uma estratégia metodológica no âmbito da qual sejam accionadas as técnicas mais adequadas para a concretização dos objectivos da pesquisa. A opção por posturas dogmáticas acaba por ser contraproducente relativamente aos princípios que devem pautar qualquer trabalho de investigação. Partilhamos da postura crítica assumida por Davilla ao discutir, criticamente, o “imperialismo quantitavista” – pautado pela valorização de todo o tipo de dados passíveis de serem apresentados em números, reiterando a ambiguidade das palavras – e o “triumfalismo qualitavista”, assente na valorização da compreensão e na crença na transparência da linguagem (1994, p. 70-74). É fundamental assumir uma postura de “complementaridade metodológica” (Ortí, 1994, p. 89), que constitui, igualmente, uma via de ultrapassar o “etnocentrismo metodológico” (Bourdieu; Chamboredon; Passeron, 1983, p. 66).

Partilhamos, deste modo, da perspectiva de Ortí quando afirma que “a formação de um investigador social deve ser, antes de tudo, a de um metodólogo que saiba e

²² Os próprios autores afirmam que a teoria consiste em relações plausíveis entre conceitos e que o conhecimento se baseia nestas proposições, que, ainda que plausíveis, são testáveis (Strauss; Corbin, 1994, p. 278).

decida que enfoque e técnica devem ser criticamente aplicados para cada aspecto e dimensão específica dos processos sociais” (1994, p. 90).

Torna-se, neste sentido, estéril o debate acerca das metodologias mais correctas e aplicáveis: quantitativas ou qualitativas. Inversamente, é fundamental debater as estratégias técnico-metodológicas mais adequadas face às especificidades dos objectos de estudo e às propriedades da informação a recolher. Mais estéril ainda é considerar as abordagens quantitativa e qualitativa como paradigmas, como afirmam Coffey e Atkinson (1996, p. 12-13), pois corre-se o risco de cair, na acepção dos autores, em formas estereotipadas e rígidas de pensar, que acabam por conduzir à afirmação de uma única e melhor forma de abordar um determinado problema (Ibidem).

Cabe a cada investigador definir, com clareza, e de forma fundamentada, as suas opções aos níveis teórico, metodológico e técnico, recusando o “monoteísmo metodológico” (Bourdieu, 1992, p. 198).

No entanto, algumas das reflexões em torno da problemática das denominadas metodologias qualitativas contemplam importantes contributos para a reflexão epistemológica e metodológica no seio das Ciências Sociais, em particular quando a discussão se desenvolve em torno das propriedades heurísticas inerentes às propostas metodológicas apresentadas. Algumas dessas propostas foram por nós incorporadas em várias fases do nosso trabalho, sempre numa lógica de articulação entre as técnicas, os objectivos da pesquisa e as especificidades da informação.

Adoptamos assim uma postura de diálogo teoria-empíria, em que o trabalho de teorização está em permanente (re)construção, atendendo, quer às nossas (re)considerações teóricas, quer ao trabalho que realizamos de interpretação dos observáveis. Esta articulação tem subjacente mecanismos cognitivos que accionamos e por via dos quais vamos construindo conhecimento, recorrendo, de forma conjunta, à teoria e à observação, esta última entendida em sentido lato (Costa, 1999, p. 8).

Uma palavra final vai para a postura ética que assumimos na realização da investigação. De entre os vários princípios que a orientam, gostaríamos de salientar os seguintes: informámos todas as pessoas com quem contactamos acerca dos objectivos da investigação; solicitámos autorização à empresa para a realização do estudo, expondo, globalmente, os objectivos do nosso trabalho, bem como todos os procedimentos accionados; assegurámos o anonimato da empresa, de todos os interlocutores com os quais contactámos e ainda a confidencialidade da informação fornecida.

4.2. O percurso da investigação e a estratégia de redacção

Do ponto de vista da redacção, gostaríamos de referir que traçamos, neste capítulo, as principais linhas do desenho da investigação e da respectiva estratégia metodológica, remetendo para cada um dos capítulos a abordagem dos recursos metodológicos delineados e accionados, incluindo os respectivos princípios e as opções tomadas. A decisão que tomámos prende-se, fundamentalmente, com três razões.

A primeira radica na preocupação em articular as reflexões e opções teóricas e metodológicas com os resultados empíricos, concretizando uma relação intrínseca entre os dois domínios. Esta opção assenta, igualmente, na convicção de que o trabalho de investigação é realizado a par e passo e que o resultado final é o reflexo do percurso da investigação, com todas as opções, percalços, restrições e descobertas a ele inerentes. Partilhamos da perspectiva de Castillo quando afirma a necessidade de o investigador realizar estudos com base em situações concretas, procurando que a análise não seja limitada por etiquetas, tipificações e modelos dominantes (1998b, p. 52)²³. Neste sentido, procuramos dar ao leitor uma perspectiva do nosso percurso da investigação numa óptica de construção permanente. Ele é orientado por pressupostos teóricos e metodológicos, mas é também marcado por reformulações e reequacionamentos teóricos e metodológicos.

A segunda está relacionada com as opções e as operações técnico-metodológicas próprias de cada um dos domínios de análise. Estas operações encontram-se intimamente relacionadas com as especificidades das problemáticas teóricas construídas, sendo por referência a elas que assumem coerência e significado.

A terceira e última razão associa-se ao facto de considerarmos indispensável a explicitação dos instrumentos que servem de suporte ao percurso de investigação.

Temos consciência de que esta estratégia de redacção pode ter, para o leitor, a desvantagem de não fornecer um texto desenvolvido e único, com uma visão global do percurso metodológico, a que corresponderia um capítulo próprio. E tem também, para o investigador, a desvantagem de não proporcionar um único texto elucidativo da complexidade e das dificuldades inerentes a um estudo com estas características. No entanto, na medida em que postulamos, com profunda convicção, a articulação entre

²³ Ainda que a afirmação do autor seja relativa à análise dos processos produtivos, é válida para todo e qualquer percurso de investigação, numa óptica de construção e não de constatação.

opções teóricas, percursos metodológicos e instrumentos técnicos, tornou-se imperioso reflecti-la no nosso trabalho. De outro modo, teríamos de efectuar uma abordagem mais ampla, opção que implicaria incorrer, necessariamente, em repetições.

Reafirmamos assim a nossa opção em explicitar as nossas opções técnico-metodológicas em articulação com as especificidades dos domínios de análise, o que permite, de igual modo, uma leitura do trabalho como um reflexo da sua construção. O leitor vai tomando conhecimento das nossas opções gradualmente, tal como também nós as tomámos e concretizámos ao longo de toda a investigação.

4.3. O método e as técnicas de recolha e análise da informação

4.3.1. Uma abordagem de cariz estruturalista assente no método de estudo de caso

O estudo que realizamos assume a configuração metodológica de uma análise intensiva, concretizada na realização de um estudo de caso. Trata-se de uma metodologia particularmente adequada para a abordagem de realidades focalizadas e contextualizadas (Yin, 1994), incidindo, no nosso caso, no quotidiano das empresas. Apesar de não proporcionar uma generalização das conclusões empíricas, o que, constitui, na opinião de Yin (Ibidem), uma limitação deste tipo de metodologia, possibilita uma análise mais detalhada que potencia um conhecimento aprofundado sobre as realidades e problemáticas em questão, consubstanciada numa análise de processos (Costa, 1999, p. 5). Constitui a metodologia mais adequada ao objecto de estudo da nossa investigação, já que este exige uma metodologia de análise intensiva e em rede das suas várias dimensões. Só uma concentração num número restrito de unidades empresariais e uma abordagem intensiva de cada uma das temáticas nos permite concretizar os objectivos do estudo.

Atendendo aos objectivos da investigação e às especificidades do objecto de estudo, impôs-se a selecção de um contexto empresarial para a sua concretização. Começámos por equacionar a hipótese de realizar o estudo em duas empresas, numa óptica de confronto de duas realidades distintas. No entanto, na sequência de alguns contactos realizados no âmbito de outros trabalhos de investigação, ponderámos a possibilidade de realizar o estudo no seio de um grupo empresarial, efectuando uma análise comparada no seu interior, entre empresas do grupo ou numa única empresa. Esta opção era, na nossa perspectiva, importante, na medida em que permitiria

analisar, de forma focalizada, uma problemática que é fortemente contingente com os respectivos contextos empresariais. Por outro lado, comportava a vantagem de proporcionar uma aproximação metodológica intensiva e explorar em profundidade as mais diversas especificidades inerentes ao espaço empresarial, estratégia fundamental para a análise dos processos de aprendizagem, quer em termos das formas e manifestações de identificação, quer das dinâmicas de formação e mobilização de saberes.

A partir de uma reflexão em torno destas duas possibilidades, tomámos a decisão de desenvolver uma análise de carácter sistémico e estrutural centrada num grupo empresarial. Por sua vez, seleccionámos, no seu interior, uma empresa²⁴. Como veremos no capítulo seguinte, embora nos tenhamos detido sobre uma única empresa, esta é constituída por cinco direcções distintas, as quais correspondem a cinco contextos organizacionais diferenciados. Efectuamos, deste modo, um trabalho de “comparação multicase” (Lessard-Hébert; Goyette; Boutin, 1994, p. 170) em diversos momentos, tomando como unidades de base, as direcções da empresa, as actividades de trabalho, os grupos de profissionais e os sujeitos.

Esta opção teórico-metodológica implicou a adopção de uma estratégia pautada pela prolongada permanência no terreno, num contacto constante com os vários interlocutores e numa postura de atenção a todos os elementos relevantes para a análise. O estudo de caso é, claramente, não só o processo de aprendizagem em si, mas, igualmente, o produto da nossa aprendizagem (Stake, 1994, p. 237)²⁵.

Sectorialmente, a empresa enquadra-se na actividade económica de fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos. Consideramos importante reter a variável sectorial, pois confere unidade referencial à análise, em particular em termos dos processos de aprendizagem e de identificação no âmbito dos respectivos grupos de profissionais. As especificidades dos processos produtivos da actividade económica em questão são, por sua vez, fundamentais para a compreensão das actividades de trabalho.

²⁴ Não nos iremos deter de forma pormenorizada sobre todos os procedimentos, fases e pressupostos subjacentes ao estudo de caso. Esboçamos aqui os principais elementos que permitem uma compreensão das nossas opções e procedimentos neste domínio, que são abordados de forma detalhada ao longo de todo o trabalho. Várias obras podem ser consultadas sobre esta temática. V., a título indicativo, Yin (1994), Bryman (1989; 1994), focalizando-se este último autor mais em estudos de caso em organizações, e Stake (1994), que aborda os estudos de caso do ponto de vista das designadas metodologias qualitativas. Remetemos ainda para a leitura de Costa (1987), que se debruça sobre a pesquisa de terreno especificamente no domínio da Sociologia.

²⁵ Este tipo de abordagem pressupõe que o investigador desenvolva uma estratégia de apresentação de si aos vários interlocutores, o que implica, designadamente, a identificação institucional, a apresentação do objecto e dos objectivos do estudo e ainda do tipo de informação e de colaboração necessárias.

As opções tomadas tiveram como suporte as conclusões retiradas a partir de um estudo exploratório que realizámos. Este foi fundamental para a delimitação do objecto de estudo. Na sua concretização procurámos, igualmente, analisar, negociar e assegurar as condições de concretização da pesquisa empírica. Conseguimos, igualmente, com o estudo exploratório, o primeiro contacto e familiarização com a realidade empírica, o que nos permitiu conhecer, designadamente, o tipo de produto e de sistema de produção, a configuração da estrutura organizacional, as características do sistema técnico, o percurso histórico da empresa e os principais grupos de profissionais e de actividades de trabalho²⁶.

Ainda nesta etapa exploratória, tivemos várias conversas com peritos nacionais e internacionais sobre as problemáticas constitutivas do nosso trabalho, as quais se revelaram muito importantes para a delimitação do objecto de estudo, a auscultação de pistas de pesquisa, a recolha de perspectivas teóricas relevantes, a orientação da pesquisa bibliográfica e ainda a definição da estratégia metodológica a adoptar, incluindo as técnicas a accionar e o tipo de abordagem do terreno. As opções tomadas, em particular, ao nível da estratégia metodológica (que foi, provisoriamente, delineada nesta fase), implicaram um trabalho de adequação aos condicionalismos dos contextos organizacionais, o que é inevitável quando estamos perante contextos de difícil acesso como são as empresas²⁷.

Nesta etapa exploratória foram também importantes as conversas com um professor universitário da área da engenharia, que nos familiarizou com os termos específicos dos processos de transformação dos produtos, em particular da energia, bem como com um sindicalista, que nos forneceu uma panorâmica global acerca do sector de actividade e dos grupos de profissionais mais representativos.

A partir daqui, considerámo-nos em condições de prosseguir o nosso trabalho, agora já devidamente centrado e enquadrado do ponto de vista das realidades sectorial, empresarial e profissional.

²⁶ Os passos e conclusões retiradas a partir do estudo exploratório encontram-se explicitados no capítulo 2. Podemos, sinteticamente, referir que se concretizou na realização de entrevistas aos directores de produção das direcções de cada uma das empresas perspectivadas como passíveis de serem alvo de estudo, que foram complementadas com recolha de documentação diversa e com visitas às respectivas instalações fabris.

²⁷ Referimo-nos, por exemplo, à necessidade de realizar entrevistas a determinados dirigentes e não a outros, por dificuldade de as agendar ou à opção de eliminar algumas empresas da análise, devido ao facto de alguns informantes privilegiados nos terem alertado para o facto de serem contextos de difícil acesso. Estes e outros exemplos são elucidativos da determinação indirecta da investigação pelas condições sociais.

4.3.2. Os procedimentos técnico-metodológicos

As opções tomadas em relação aos procedimentos técnico-metodológicos accionados assentam numa reflexão teórica acerca da sua adequação ao objecto e objectivos do estudo, a par da convicção de que “o seu uso nunca é independente dos sistemas de valores, de crenças, de jogos de linguagem que integram a globalidade de uma cultura científica” (Pinto, 2001, p. 40).

Os procedimentos técnico-metodológicos consubstanciam-se numa diversidade de técnicas e contemplam, não apenas as técnicas de recolha e análise de informação accionadas, mas também as estratégias e práticas que desenvolvemos para atingir os objectivos que nos propúnhamos. Estas últimas são equacionadas, em particular, no último ponto deste capítulo, em que reflectimos sobre algumas das dificuldades com que nos deparamos ao longo do trabalho.

Neste ponto, detemo-nos, de forma mais detalhada, sobre as técnicas accionadas, frisando, desde já, que adoptámos uma óptica de triangulação²⁸, isto é, de cruzamento e validação das informações recolhidas por vias diversas. Como afirmam Huberman e Miles, embora nunca haja uma convergência integral entre as várias medidas, é importante accionar diferentes métodos e técnicas e recorrer a várias fontes, de modo a serem testadas e confirmadas conclusões ao longo do trabalho (1994, p. 438). Paralelamente, procuramos desenvolver uma óptica de “variação das escalas de observação” (Lahire, 2002, p. 9). Ou seja, adoptámos soluções híbridas do ponto de vista técnico-metodológico, procurando encontrar os caminhos mais adequados para a concretização dos objectivos da análise. Explorámos, deste modo, a concretização de soluções flexíveis para as especificidades teóricas e empíricas da análise e da informação.

Gostaríamos, ainda, de referir que na apresentação das técnicas não realizamos a distinção entre técnicas de recolha e de análise, na medida em que estes dois procedimentos são conjuntos e, com algumas excepções, dificilmente os accionamos de forma diferenciada²⁹.

As técnicas accionadas são sempre múltiplas e a sua utilização, pautada por objectivos distintos, permite-nos abordagens diferenciadas. Tecemos aqui algumas

²⁸ Refira-se, no entanto, que assumimos numa acepção mais lata de triangulação, contemplando, igualmente, uma abordagem relacionada das perspectivas teóricas na configuração do nosso objecto de estudo, como propõem Denzin e Lincoln (1994).

²⁹ O exemplo mais simples é o da recolha de um documento na empresa. Este procedimento pressupõe o accionamento de, pelo menos, dois mecanismos procedimentais de análise: o prévio a essa recolha (que conduziu à sua selecção) e o de avaliação da pertinência do documento, ou seja, da respectiva adequação face aos parâmetros que visamos contemplar.

considerações genéricas sobre cada uma das técnicas, que serão objecto de uma apresentação mais detalhada nos capítulos respectivos.

Genericamente, podemos afirmar que accionamos três tipos de técnicas: recolha e análise documental, entrevistas e observação directa.

A recolha e análise documental estão presentes ao longo de todo o trabalho. Contemplam, designadamente, documentos internos acerca das estratégias e das práticas do grupo empresarial e da empresa nos mais diversos domínios, documentação de caracterização das actividades de trabalho e a publicação do grupo empresarial³⁰. Procurámos com estes documentos, recolher a informação de que necessitávamos, bem como encontrar textos e depoimentos que nos permitissem explicitar algumas das perspectivas do grupo empresarial e da empresa face a uma multiplicidade de questões, como teremos oportunidade de referir.

A informação obtida por via da análise de documentos foi organizada e catalogada por temáticas e serviu de suporte de base à análise, para além de ter constituído uma via de confirmação de informação no cruzamento com outras fontes de informação. Assumimos sempre uma perspectiva crítica na sua análise, procurando distinguir entre a informação de cariz objectivo e a veiculação de posições do grupo empresarial, da empresa e dos seus dirigentes.

As entrevistas constituem o segundo procedimento técnico-metodológico accionado. No entanto, assumem contornos diferenciados em função dos sujeitos entrevistados e dos propósitos da sua realização. Do ponto de vista do seu tratamento, para além do objectivo recolha de informação, a análise das entrevistas tem subjacente uma finalidade de interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas. A entrevista revela-se uma técnica provida de propriedades heurísticas assinaláveis, mesmo quando a análise recai mais nos seus conteúdos do

³⁰ Genericamente, a documentação recolhida e analisada foi a seguinte: publicações do grupo empresarial e da empresa (revistas, relatórios de contas, relatórios do conselho de administração e documentação diversa relativa ao projecto e estratégia do grupo e da empresa); publicação da comissão de trabalhadores; meios diversos de circulação da informação (tais como, memos, comunicados, anúncios, circulares internas – notas de organização e ordens de serviço – e *site* do grupo na *internet*); notícias publicadas na imprensa diária e semanal; vídeos institucionais de apresentação das empresas e das respectivas áreas de actuação; prospectos de publicitação dos produtos; documentação diversa no domínio do planeamento e gestão da produção e da qualidade (tais como manual de qualidade, estatísticas, indicadores, quadros de bordo); documentação relativa às actividades de trabalho (tais como fichas de trabalho, ordens de produção, instruções de funcionamento dos equipamentos); organigramas diversos; documentação relativa à gestão dos RH (tais como balanço social, manuais de avaliação e caracterização de postos de trabalho, de avaliação de funções e do desempenho; quadros de bordo da função RH; planos de formação). Não se trata de uma listagem totalmente exaustiva. Ao longo do trabalho teremos oportunidade, para cada temática, de especificar o tipo de documentos recolhidos e analisados.

que na linguagem em si, como é o nosso caso. Esta última é, no entanto, fundamental para compreender os primeiros³¹.

Realizámos um total de 35 entrevistas semi-estruturadas a dirigentes de topo e intermédios, aos responsáveis pela função gestão dos RH e a superiores hierárquicos directos e intermédios³². Tratavam-se de entrevistas com um duplo objectivo. Por um lado, visávamos recolher e analisar informação no âmbito das esferas de actuação empresarial dos respectivos entrevistados, desde a estratégia da empresa às formas de desempenho e organização do trabalho, que constituem, não só dimensões do objecto de estudo, mas também domínios cujo conhecimento é fundamental para a contextualização e fundamentação das entrevistas realizadas aos trabalhadores. Por outro lado, tínhamos como objectivo a recolha e análise dos pontos de vista e das percepções dos entrevistados por referência a um conjunto vasto de problemáticas. Referimo-nos, por exemplo, às perspectivas dos dirigentes de topo face às opções empresariais no domínio da política de I&D ou à opinião dos superiores hierárquicos directos face a algumas decisões tomadas pela administração. Consideramos, ainda, que estes entrevistados são informantes privilegiados, devido às posições nevrálgicas que ocupam na empresa, quer pelas suas posições formais e, conseqüentemente, o poder de decisão que detêm, quer pelo seu acesso privilegiado à informação.

As entrevistas realizadas foram orientadas por um guião constituído por um conjunto de perguntas abertas, sem imposição ao entrevistado de uma ordem. A nossa preocupação recaiu, alternativamente, no esgotamento das temáticas presentes no guião. Tal opção prendeu-se, também, com o facto de muitos dos entrevistados terem um discurso já, por si só, estruturado e coerente, tornando-se desnecessário e inadequado colocar todas as questões.

Entrevistar os dirigentes e os superiores hierárquicos directos e intermédios constitui igualmente um recurso fundamental, na medida em que estes sujeitos dispõem de um vasto manancial de conhecimento acerca de um conjunto diverso de temáticas. Neste sentido, apesar de termos percebido que muitos dos discursos (em particular os dos dirigentes de topo) veiculam um conjunto de valorações face à empresa, assumindo, necessariamente, um pendor ideológico-normativo, consideramo-los depoimentos fundamentais. Estamos perante indivíduos profundamente conhecedores do contexto técnico, produtivo e organizacional no qual

³¹ Em Maynard; Whalen (1995) pode encontrar-se um trabalho consistente de análise das várias perspectivas acerca da linguagem.

³² V. anexo A, no qual apresentamos uma lista destes entrevistados. V. igualmente anexos B, C e D relativos aos respectivos guiões de entrevista. Todas as entrevistas, como uma duração média de 50 minutos, foram gravadas em registo áudio e transcritas na íntegra.

se desenrolam as actividades de trabalho, bem como dos objectivos a atingir e dos procedimentos a concretizar face à estratégia de empresa. Os dirigentes intermédios e os superiores hierárquicos directos têm, por seu turno, uma visão importante acerca dos trabalhadores, das actividades, mas também dos disfuncionamentos e das lacunas da acção. Têm ainda uma visão de conjunto da actividade empresarial, fornecendo-nos uma importante perspectiva global.

Entrevistámos os sujeitos em referência numa lógica de articulação em cadeia, respeitando e seguindo a linha hierárquica de forma descendente. Esta opção prende-se com uma preocupação, não só em obter o assentimento dos vários interlocutores para a prossecução do nosso trabalho, mas também em irmos articulando a informação obtida nos vários níveis hierárquicos.

No que concerne aos superiores hierárquicos directos e intermédios, procurámos agendar e realizar as entrevistas num momento imediatamente anterior ao início da observação directa das actividades de trabalho da unidade organizacional por eles chefiada. O objectivo era garantir que este contacto assumisse uma função de “porta de entrada” para a fase seguinte da pesquisa. Estes profissionais são ainda os que têm um contacto mais directo com os operários, para além de serem interlocutores preciosos no esclarecimento de dúvidas que vão surgindo ao longo do trabalho de terreno.

As entrevistas foram objecto de um tratamento assente numa matriz de base comum³³. Como iremos ver nos capítulos 2 e 3, sempre que recorremos a extractos dos discursos dos sujeitos seleccionados da entrevista, apresentámo-los de forma autónoma relativamente à nossa apreciação, o que também permite ao leitor a respectiva leitura integral.

A entrevista realizada aos 50 trabalhadores do núcleo operacional que seleccionámos a partir da construção de uma amostra³⁴ assume um carácter marcadamente diferenciado das entrevistas realizadas aos dirigentes e aos superiores hierárquicos directos e intermédios. Trata-se de uma entrevista semi-estruturada, centrada na recolha das manifestações dos sujeitos face ao seu trabalho, nas suas

³³ A matriz contemplava os seguintes itens: dimensões de análise, resumo por dimensão de análise, extractos representativos, temas-chave de orientação do discurso e problemáticas/ conceitos relacionados.

³⁴ No capítulo 5 explicitamos os procedimentos e critérios de constituição da amostra dos 50 trabalhadores entrevistados.

mais diversas esferas³⁵. Debruça-se sobre os sujeitos em si, os seus percursos e os seus pontos de vista.

As entrevistas aos trabalhadores do núcleo operacional foram objecto de um tratamento mais sistemático e detalhado, na medida em que se orientam para a análise das principais relações explicativas do objecto de estudo, centrando-se nos domínios de análise que assumem, no modelo de análise, o estatuto de variável dependente. Procedemos a um tratamento de cariz categorial por via de um suporte informático – o programa *QSR N5* – o qual foi precioso, em particular, para a organização e codificação da informação, bem como para a realização de procedimentos de cruzamento da informação³⁶.

O terceiro tipo de técnica utilizada foi a observação directa estruturada ou sistemática³⁷. Centrámos-nos, essencialmente, na análise das actividades de trabalho e nas dinâmicas de interacção caracterizadoras dos diversos espaços. A observação foi cruzada com informação obtida por via do accionamento das outras técnicas: as entrevistas e a análise documental.

O recurso à observação directa foi fundamental para concretizar os seguintes objectivos: seleccionar as fases dos processos produtivos; analisar e caracterizar as actividades de trabalho; estabelecer o primeiro contacto com os trabalhadores; tomar conhecimento de todo um conjunto de indicadores relacionados, designadamente, com os modelos de organização do trabalho e da produção, os processos produtivos e os produtos. Partilhamos da acepção de Costa, segunda a qual, na observação directa “o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador e os principais procedimentos são a presença prolongada no contexto social em estudo e o contacto directo, em primeira mão, com as pessoas, as situações e os acontecimentos” (1987, p. 137). Foi esta a nossa orientação. A observação acompanhou-nos ao longo de todo o trabalho. Começou por ser mais genérica, numa perspectiva exploratória e foi-se tornando mais direccionada, intensiva e selectiva à medida que fomos afinando os objectivos da análise.

A observação revelou-se também importante para a selecção dos trabalhadores e a realização das entrevistas. Como se pode constatar, em particular a partir do capítulo 5, a análise das entrevistas foi cruzada com a informação obtida por via da observação directa. Esta contemplou momentos de diálogo informal com a

³⁵ V. guião de entrevista aos trabalhadores, anexo E. As entrevistas foram todas gravadas em registo áudio e transcritas na íntegra, tendo uma duração média de 90 a 120 minutos.

³⁶ V. capítulo 5, onde reflectimos sobre o tipo de entrevista realizada e as suas opções de tratamento.

³⁷ Uma síntese dos “paradigmas observacionais” pode encontrar-se em Adler; Adler (1994, p. 382-387).

investigadora, em que as pessoas se exprimiram sobre si e o seu trabalho de uma forma espontânea e em contexto laboral³⁸. Recolhemos, ainda, no decorrer da observação directa, informações preciosas para a orientação das entrevistas. Já tínhamos travado conhecimento, durante a fase de observação das actividades de trabalho, com grande parte dos entrevistados seleccionados, o que se revelou extremamente vantajoso no momento de realização das entrevistas. Estas decorreram num ambiente informal e de confiança.

A informação relativa às actividades de trabalho foi recolhida com base numa grelha previamente construída³⁹ e, posteriormente, foi objecto de um tratamento sistemático, assente numa permanente preocupação em garantir que todos os parâmetros de análise se encontravam contemplados.

É importante realçar que, ainda que tenhamos denominado, por facilidade de compreensão, a observação realizada de observação directa, a verdade é que, no âmbito da estratégia metodológica delineada, é ténue a fronteira entre esta e a observação participante. Ou seja, não acompanhámos quotidianamente (8 ou 9 horas por dia), as actividades e o funcionamento da empresa – como foi o caso, por exemplo de Estanque (1998) –, mas desenvolvemos uma actividade quase quotidiana de observação e registo das actividades da empresa no que diz respeito às esferas de análise da investigação. Podemos, assim, afirmar que efectuámos uma observação directa e participada, pautada por uma actividade cognitiva selectiva. A pesquisa é marcada por uma abordagem de cariz etnológico, na perspectiva de concretizar uma análise intensiva e detalhada sobre a realidade, com uma permanência prolongada no terreno⁴⁰.

Atravessa os três conjuntos de técnicas referidos, o accionamento de três procedimentos.

O primeiro concretizou-se na adopção de uma rotina, praticamente quotidiana, de registo de notas de campo diversas. Estas notas, cruciais na orientação da pesquisa, eram objecto de uma posterior organização por temáticas ou dimensões de análise. Constituiu um hábito que nos acompanhou de forma permanente (inclusive durante a realização das entrevistas aos trabalhadores, a última fase do trabalho de terreno), revelando-se uma prática imprescindível na compreensão da complexidade

³⁸ Ao contrário do que afirmam Quivy e Campenhoudt (1992, p. 165), não realizamos uma observação directa sem nos dirigirmos aos trabalhadores. Inversamente, foi sempre em diálogo e interacção com eles que orientámos o nosso trabalho neste domínio, pois, de outro modo, tornar-se-ia extremamente complicado compreender todas as especificidades próprias de cada uma das actividades de trabalho.

³⁹ V. anexo I.

⁴⁰ A propósito dos estudos intensivos enquadrados, durante algum tempo, na Antropologia, v. Burgess (1997).

da realidade social⁴¹. Foram, igualmente, fundamentais os registos obtidos a partir dos contactos quotidianos com os mais diversos interlocutores (em particular os directores de produção, os superiores hierárquicos directos e intermédios e os trabalhadores do núcleo operacional) e das várias sessões de esclarecimento de dúvidas. Estes procedimentos só foram possíveis graças à extrema simpatia e disponibilidade que encontramos junto das pessoas⁴².

O segundo consubstanciou-se no tratamento de cariz quantitativo de fontes secundárias – contemplando alguns indicadores económicos, financeiros e sociais relativos ao grupo empresarial e à empresa – e de alguma informação de enquadramento sectorial da actividade empresarial⁴³.

O terceiro procedimento consistiu na realização de uma análise uni e bivariável de algumas das dimensões de enquadramento das trajectórias profissionais e de aprendizagem formal dos trabalhadores, assim como na aplicação do método de análise multivariada de correspondências múltiplas com vista a chegar a uma tipificação pertinente⁴⁴.

Podemos, deste modo, concluir que os enfoques quantitativo e qualitativo não configuram, propriamente, uma dicotomia, mas antes formas de abordagem que se complementam, mesmo no âmbito de uma mesma técnica de investigação.

Uma abordagem mais aprofundada destas questões será realizada, posteriormente, no âmbito de cada capítulo.

4.3.3. As dificuldades da investigação como desafios à inovação

Terminamos o presente capítulo com a explicitação de algumas dificuldades com que nos deparámos, as quais se prendem com questões, quer do foro teórico-conceptual, quer do domínio operacional.

Ao nível teórico-conceptual gostaríamos de referir a dificuldade que sentimos na separação das várias problemáticas convocadas a propósito do nosso objecto de estudo. Ela coloca-se-nos tanto ao nível da análise como da redacção. É na

⁴¹ Não adoptámos a designação “diário de campo”, na medida em que não efectuámos, propriamente, um registo de todas a actividade diária de recolha de informação, mas antes de um registo selectivo e categorizado das notas relevantes.

⁴² Podemos mesmo afirmar que, em relação a algumas das temáticas abordadas (nomeadamente, a organização do trabalho e o planeamento e gestão da produção), os contactos informais quotidianos vieram a assumir uma importância acrescida face às entrevistas, o que se prende com o facto de os interlocutores serem por nós abordados no seu espaço de trabalho, tendo os seus esclarecimentos uma referência concreta e imediata, passíveis de serem partilhados com a investigadora no momento.

⁴³ V. capítulos 2 e 3.

⁴⁴ V. capítulo 6.

construção do objecto de estudo que procuraremos ultrapassá-la. Ainda que os capítulos estejam relacionados entre si, cada capítulo tratará uma esfera de análise e as problemáticas surgirão autonomamente. A título ilustrativo, podemos referir que a estratégia de gestão do par produto/ mercado se associa de perto com as opções empresariais na esfera das práticas de I&D, assim como a compreensão dos processos de identificação pressupõe atender às características das actividades de trabalho realizadas pelos sujeitos. As características do objecto de estudo obrigaram-nos, em vários momentos, a distinguir aspectos que, na verdade, se encontram intimamente relacionados entre si.

Ao nível operacional, do trabalho de terreno, as dificuldades a salientar prendem-se, essencialmente, com o facto de a mudança constituir uma característica permanente das empresas, tendo deixado de assumir um carácter conjuntural.

A actividade de investigação implica, necessariamente, a circunscrição do objecto de análise num determinado momento, pelo que a abordagem da realidade social em transformação levanta às Ciências Sociais, em geral e à Sociologia, em particular, novos desafios que implicam o accionamento de recursos inovadores que permitam dar conta das realidades em mutação.

Deparamo-nos, diversas vezes, com estas dinâmicas de mudança e a necessidade de delinear estratégias procedimentais de resolução. Tivemos, por exemplo, de realizar entrevistas a vários interlocutores que, sequencialmente no tempo, iam sendo substituídos nos mesmos cargos. Estas substituições eram mais incidentes ao nível dos dirigentes de topo, o que implicou, para além da realização adicional de entrevistas, a necessidade de explicitar, permanentemente, os objectivos do nosso trabalho e a procura continuada de legitimação da nossa presença na empresa. A configuração da estrutura organizacional do grupo empresarial e das respectivas empresas é outro domínio em permanente mudança. Como veremos no capítulo 2, optámos por nos deter na caracterização da organização do grupo empresarial e da respectiva empresa num determinado momento, ainda que explicitando algumas das transformações, que ocorreram posteriormente, por assumirem relevo para a nossa análise⁴⁵. Uma última referência, ainda, para o facto de termos seleccionado uma direcção da empresa que foi, entretanto, extinta.

⁴⁵ A título ilustrativo podemos referir que, num espaço de dois anos, o grupo empresarial concretizou diversas alterações que passaram pela fusão de determinadas direcções e divisões das empresas, pela criação de áreas de negócio (constituídas, no seu interior, por unidades de negócio) e pela criação, a partir de algumas das divisões já existentes, de empresas dotadas de autonomia jurídica. Refira-se ainda que, após estar já terminado o trabalho de terreno, tomámos conhecimento da demissão do Presidente do Conselho de Administração do Grupo, bem como de toda a sua equipa, designadamente o Director de RH.

Deparamo-nos, com a necessidade de reequacionar a análise nesta unidade empresarial e de dar prioridade, do ponto de vista temporal, aos procedimentos a accionar no seu âmbito. Esta circunstância de ter de abordar uma realidade que não tínhamos previsto inicialmente, se, por um lado, constituiu, uma dificuldade acrescida do ponto de vista da lógica e da condução da investigação, por outro lado, acabou por ser um desafio.

Capítulo 2 – O espaço das empresas na economia mundial: transformações sociais e especificidades de um grupo empresarial português

A compreensão do objecto de estudo da presente investigação implica uma reflexão acerca de um conjunto de questões e problemáticas relativas ao posicionamento das empresas face às transformações ocorridas na economia mundial desde as últimas décadas do século XX.

O enquadramento que realizamos refere-se, necessariamente, aos processos de mundialização ou de globalização¹ e às transformações do sistema capitalista. Debruçamo-nos ainda sobre o reflexo de tais mudanças nas empresas e o papel destas na sua concretização.

Os processos de globalização são multidimensionais, contemplando vertentes diversas, tais como a económica, a cultural, a étnica, a política ou a ecológica. Perante as especificidades do nosso objecto de estudo, centrar-nos-emos, de forma mais incisiva, nas dimensões económica e do emprego. Estas dimensões contemplam a análise de realidades que são equacionadas no debate em torno da problemática da flexibilidade, abarcando diversos domínios e várias perspectivas. Gostaríamos, desde já, de frisar que não encaramos os processos de globalização como algo novo e inovador na história da humanidade, mas, antes, como processos que se caracterizam, actualmente, por contornos diferenciados que se impõe reter, tendo em vista compreender as transformações ocorridas nas esferas privilegiadas da análise.

O debate sobre a globalização e as transformações ocorridas ao nível da economia mundial, leva-nos, num segundo momento, a problematizar uma outra esfera de reflexão: a das actividades das empresas e das respectivas mudanças ocorridas. As empresas deparam-se, necessariamente, com novas configurações sociais, o que se reflecte na discussão e problematização teóricas, em particular no âmbito da Economia e da Sociologia. De facto, o debate em torno da função e actividade das empresas na sociedade, em geral, e da economia, em particular, sofreu alterações significativas. Problematiza-se, neste sentido, o estatuto e o papel das empresas, em particular nos campos disciplinares acima referidos.

A temática da globalização e das transformações na economia mundial, por um lado, e a realidade das empresas, por outro, articulam-se entre si, pelo que é numa óptica relacional que os problematizamos neste capítulo, em consonância com a postura que assumimos no capítulo 1.

¹ Assumimos os termos globalização e mundialização como sinónimos.

Resta-nos referir, a título introdutório, que a nossa reflexão sobre as temáticas em questão assume um propósito de enquadramento, sem as explicitar, teoricamente, de forma exaustiva. A esta reflexão segue-se uma análise centrada nas realidades empresariais que estudámos, tendo em vista aprofundar dimensões previamente discutidas na globalidade. Esta opção deve-se a duas ordens de razões. A primeira diz respeito ao facto de o grupo empresarial e a empresa em que incide a nossa análise encerrarem manifestações de todo o conjunto de dimensões e de processos de transformação a que fazemos referência ao longo deste capítulo e do próximo. Atendemos também à circunstância de se tratar de um grupo empresarial com quase um século de existência², sediado em Portugal, e de capitais nacionais, o que nos permite equacionar algumas das questões gerais enunciadas por referência directa à nossa realidade societal. A segunda ordem de razões prende-se com a intenção de promover, ao longo de todo o trabalho, uma forte aproximação entre teoria e empiria. O estudo de casos desenvolvido constitui um exemplo notável (do ponto de vista do seu poder ilustrativo) das realidades sobre as quais reflectimos, pelo que consideramos desnecessário (e mesmo redundante) referir, em termos gerais e abstractos, questões e problemáticas que encontram, no próprio objecto de estudo, a sua concretização.

1. As transformações do sistema capitalista mundial e os processos de globalização

1.1. Os indícios de crise do sistema capitalista e a emergência de novas configurações sociais

No início dos anos 70 do século XX, nos Estados Unidos da América (EUA) e por toda a Europa Ocidental, começam a emergir sinais de crise do sistema capitalista, que, na perspectiva dos teóricos da regulação, assenta numa configuração pautada pelos princípios do modo de regulação monopolista. Este tinha por base um conjunto de formas institucionais que garantiam a reprodução e recriação do regime de

² Mesmo uma parte significativa dos trabalhadores operacionais, dirigentes de topo e intermédios e superiores hierárquicos directos e intermédios têm uma trajectória já longa e prolongada no tempo na empresa, tendo presenciado as mudanças entretanto encetadas no seu interior. Estas estão manifestas nos seus discursos, como veremos oportunamente.

acumulação intensivo com consumo de massas, das quais se destaca a relação salarial fordista, que entrou, igualmente, em crise³.

Numa leitura equacionada a partir de tempos mais remotos, podemos referir que o modelo keynesiano de crescimento económico, particularmente difundido a partir dos anos 20, encontra nos gloriosos anos 30 o seu apogeu e vai até princípios dos anos 70, período em que presenciamos o ponto crítico da crise económica. Se até aos finais dos anos 70, se encarava a crise como estando relacionada apenas com o modo de regulação, a partir dos anos 80 começa a considerar-se que abarca o modo de desenvolvimento (Boyer, 1987b, p. 69), assumindo um pendor estrutural. A dificuldade das políticas macroeconómicas em travarem a inflação, diminuírem o desemprego e limitarem a despesa pública, acaba por ser consequência e causa da interrupção na convergência do crescimento e dos “trinta anos gloriosos” que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, pautados por um elevado crescimento económico, uma baixa taxa de inflação e uma taxa de desemprego reduzida ou mesmo residual (Soete, 2000, p. 10).

Podemos, assim, afirmar que a crise se prolonga até aos nossos dias, ainda que os seus contornos se tenham vindo a transformar ao longo do tempo, assumindo traços estruturais e retroactivos diferenciados. As crises económicas deixam de constituir conjuntos de acontecimentos extemporâneos, para se afirmarem como permanentes.

É relativamente consensual a aceção de que uma das principais facetas da crise se encontra nos limites do modelo do desenvolvimento industrial assente na produção em série, como referem, nomeadamente, Piore e Sabel (1990). Assistimos à emergência de um novo modo de desenvolvimento ou de um novo paradigma tecn-económico, no âmbito do qual se salienta a necessidade de as empresas desenvolverem novos factores de competitividade (Oliveira, 2000b, p. 5). Contudo, o conjunto de transformações que vem a afectar o tecido empresarial não significa o desaparecimento do modelo fordiano de organização do trabalho e de gestão da produção. Este continua a ser predominante em determinados sectores de actividade e mesmo regiões ou territórios, a par do desenvolvimento e da difusão das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Estas últimas são compatíveis, quer com configurações organizacionais flexíveis e não tayloristas, quer com modelos

³ Como afirmam Boyer e Durand, a relação salarial fordista tem de ser repensada mesmo aos níveis meso e micro, o que implica, de entre outros factores, equacionar modelos organizacionais alternativos, pois já não são as tarefas que determinam o estatuto e a remuneração, mas antes a competência, a lealdade e a atitude de predisposição para participar em processos de inovação permanentes (Boyer; Durand, 1998, p. 35).

tayloristas, rígidos e hierarquizados, de organização. A inovação processa-se ao nível técnico, sem que tenha, necessariamente, repercussões nas formas de desempenho do trabalho.

Os anos 70 são ainda marcantes pela sedimentação da globalização financeira, o que está patente, nomeadamente, na liberalização dos fluxos de capitais.

Nos anos 90, acresce um conjunto de outras transformações societárias, sendo de salientar o colapso dos antigos países comunistas da Europa de Leste, que se consubstanciou na sua abertura à lógica de regulação da economia de mercado. Destaca-se, ainda, a constituição do Mercado Único Europeu, que constituiu a alavanca de um processo de integração económica que se encontra em curso. Os anos 90 são, igualmente, marcados pelo desenvolvimento e pela integração dos mercados financeiros à escala mundial, assim como pelo agudizar da desregulamentação e pelo decréscimo significativo do peso decisivo das políticas monetárias nacionais. De referir, ainda, o processo de convergência macroeconómica resultante da união monetária de onze Estados-membros da União Europeia (UE) (Soete, 2000, p. 3-4) e a crise dos países asiáticos despoletada em 1997 (Boyer; Durand, 1998, p. 151), após a sua afirmação como um dos centros industriais dominantes.

Castells, numa referência a uma multiplicidade de acontecimentos que “transformaram a paisagem social da vida humana” (2001, p. 31), salienta a revolução tecnológica, assente no desenvolvimento e difusão das tecnologias da informação, com consequências até há bem pouco tempo inimagináveis ao nível da (des)regulação das relações entre os indivíduos e as instituições⁴. Refere as mudanças que caracterizam o processo de reestruturação do capitalismo, no âmbito do qual considera uma multiplicidade de factores, designadamente: a acrescida flexibilidade na gestão das empresas, a par da descentralização e interconexão estreitas; o

⁴ Não podemos deixar de referir aqui algumas obras literárias e cinematográficas no âmbito da ficção científica, como é da obra de Philip K. Dick “Do androids dream of electric sheep”, escrito em 1969, que veio a servir de suporte para o argumento de “Blade Runner”, filme realizado por Ridley Scott e estreado em 1982. O filme passa-se em 2019, a apenas alguns anos de distância da actualidade, sendo toda a sua envolvência e a vida social dominadas pelas TIC e pelo controlo electrónico da vida quotidiana das réplicas (cópias de seres humanos destinados a trabalhar noutros planetas não habitáveis pelos terrestres, na medida em que na terra se esgotaram os recursos) e dos seres humanos. Encontram-se em “Blade Runner” referências a “Metropolis”, filme de Fritz Lang, datado de 1927, cujo argumento se contextualiza, temporalmente, em 2026. Neste filme é abordada a criação de um robot que vai ser um motor fundamental de desregulação das relações sociais entre os habitantes do subsolo da cidade, quando foi, inicialmente, pensado para ser um meio de controlo. Estamos perante uma cidade industrial e mecânica, na qual os seres humanos (operários) vivem de forma subordinada. O filme perspectiva-se como uma espécie de antevisão do que seria o desenvolvimento da primeira revolução industrial, em que os homens são um apêndice das máquinas automáticas. Chama a atenção para o carácter desumano do sistema capitalista, assente no desenvolvimento da indústria.

decréscimo de importância e a fragmentação do movimento sindical, a par do aumento do poder do capital face ao trabalho; a individualização e diversificação crescente das relações de trabalho.

Às transformações ocorridas ao nível tecnológico e económico, Castells (2001) acrescenta algumas mudanças sociais, referindo, nomeadamente, as relações de género, que passam a constituir um domínio de contestação e de análise, e o fundamentalismo religioso, com o seu assinalável poder de mobilização colectiva.

A globalização assume, ainda, uma vertente cultural, designadamente, no que toca aos meios de comunicação social. Pelo seu intermédio é propiciada a difusão da cultura, tendo, de igual modo, efeitos de homogeneização e/ ou de diversificação cultural.

Relativamente à reestruturação do capitalismo (que nos importa aqui salientar), Castells refere a existência de uma dinâmica de mudança das empresas e do Estado, assente na desregulação, na privatização e no desmantelamento do contrato social entre o capital e o trabalho em se baseava o modelo anterior (2001, p. 49). Seguindo a acepção marxiana, afirma que as empresas deixam de constituir o espaço por excelência do conflito de classes.

Começam, na perspectiva do autor, a ser desencadeadas reformas do sistema com vista a atingir os seguintes objectivos: aprofundar a lógica capitalista de procura de benefícios na relação capital-trabalho; intensificar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, a circulação e os mercados; obter do Estado o apoio ao acréscimo da produtividade e da competitividade em detrimento da protecção social (Ibidem).

A prossecução destes objectivos, no âmbito da “nova economia” (como designa Castells), concretiza-se em três domínios fundamentais que a caracterizam.

Em primeiro lugar, trata-se de um “*capitalismo informacional*” (Castells, 2001, p. 48)⁵, na medida em que a produtividade e a competitividade dependem da capacidade de as instituições e as pessoas gerarem, processarem e aplicarem informação baseada no conhecimento. O termo “informacionalismo” designa a nova base material da actividade tecnológica e da organização social (Castells, 2001, p. 44), sendo sinónimo de pós-industrialismo. A informação em si vem a constituir-se como um produto dos processos produtivos. Esta configuração está presente, não apenas em actividades económicas directamente orientadas para o processamento de informação, mas também em processos de produção que incorporam a informação

⁵ Itálicos do autor, no original.

enquanto matéria-prima. Por sua vez, tendo como suporte as TIC e as políticas de desregulação e de liberalização aplicadas pelos governos e pelas instituições internacionais, a economia torna-se verdadeiramente global (Castells, 2001, p. 136). As tecnologias da informação têm um papel central na aceleração e na garantia da eficácia deste processo. Deste modo, “o informacionalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo, tal como o industrialismo esteve vinculado à sua constituição enquanto modo de produção” (Ibidem, p. 49).

Em segundo lugar, a globalização da economia deve-se ao facto de a produção, o consumo e a circulação de bens, serviços e pessoas estarem organizados à escala global. Se Braudel (1989) e Wallerstein (1990) abordam a economia mundial, datada do século XVI, como um sistema em que a acumulação de capital tem lugar em todo o mundo, Castells avança com uma concepção de economia global, que faz assentar esta na capacidade de funcionar de forma unitária em tempo real (ou num espaço temporal determinado) à escala planetária. A sua gestão está dependente daquilo que o autor denomina “o núcleo globalizado” (2001, p. 136), o qual contempla as instituições, as empresas e as pessoas que dominam os mercados financeiros, o comércio internacional, a produção transnacional, a ciência e a tecnologia e ainda o trabalho especializado⁶ (Ibidem, p. 136-137)⁷.

Em terceiro lugar, a economia caracteriza-se por uma configuração em redes de empresas (Ibidem, p. 111), assumindo aqui uma importância particular as empresas multinacionais.

A título de síntese, de acordo com Castells, podemos caracterizar este novo sistema económico pela conexão histórica entre o conhecimento e a informação, pelo alcance global, pela organização em rede e pela revolução das tecnologias da informação (Ibidem). Esta rede pauta-se por (e proporciona) uma intensificação das trocas e um acelerado fluxo de capitais (Reis, 2001, p. 112).

Ainda que afirmando o carácter multidimensional da globalização, o enfoque de Castells centraliza-se no desenvolvimento das tecnologias da informação⁸ e salienta as suas potencialidades no âmbito das mais diversas dinâmicas globais, considerando as relações entre os indivíduos o nível mais elementar.

⁶ Trata-se do trabalho dos especialistas que dominam largamente um conjunto de saberes constitutivos de uma determinada esfera profissional. É o caso dos consultores em áreas diversas (financeira ou científica, por exemplo), ou dos programadores informáticos.

⁷ Para um maior desenvolvimento destes elementos constitutivos do “núcleo globalizado”, v. Castells (2001, p. 137-169).

⁸ O autor engloba na designação tecnologias da informação, as seguintes tecnologias: a microelectrónica, a informática, as telecomunicações e a optoelectrónica (Castells, 2001, p. 60).

Subjacente ao enfoque centrado nas tecnologias da informação, encontra-se a questão das redes, cuja arquitectura remete para a *Internet* e para os posteriores desenvolvimentos de redes informáticas de circulação da informação, com aplicações, formas e conteúdos diversos. A *Internet* e o correio electrónico, pela facilidade da circulação da informação que proporcionam, vieram revolucionar, decisivamente, não apenas as relações entre as empresas e as instituições, mas também entre as pessoas⁹.

As tecnologias da informação constituem um importante instrumento de reestruturação do capitalismo, em particular, a partir da década de 80. Assim, as transformações de que foi alvo o sistema capitalista deram lugar ao que Castells denomina “capitalismo avançado” (2001) e Beck “capitalismo global” (2000b).

Sinteticamente, podemos referir que, segundo Castells (2001), o novo paradigma tecnológico assenta nas seguintes características: a informação é a matéria-prima, pois é em função dela que se desenvolvem as tecnologias, sendo, igualmente, parte integrante da actividade humana; adopta uma morfologia de rede, pelo elevado grau de integração que assume; pauta-se pela flexibilidade, patente na permanente capacidade de mudança e de reconfiguração; assenta num conjunto de tecnologias específicas que se estruturam num sistema altamente integrado, pois a microelectrónica, as telecomunicações, a optoelectrónica e a informática são elementos constitutivos dos sistemas de informação (Castells, 2001, p. 103-110).

Santos critica a postura de Castells, por este considerar que a globalização é um resultado quase exclusivo da revolução das tecnologias da informação. Considera, inversamente, que a globalização resulta de um conjunto de decisões políticas (2001, p. 56).

Na nossa perspectiva, Castells confere uma importância relevante às tecnologias da informação, mas recusa, também, uma aceção determinista da importância da tecnologia. Propõe uma reflexão acerca da revolução das tecnologias da informação, tendo em vista a análise da complexidade da nova economia, dada a capacidade que estas tecnologias têm de penetrar em toda a actividade humana. Considera que a sua opção (que designa de metodológica) não implica que as novas formas e processos sociais surjam como consequência das mudanças tecnológicas. Afirma que nem a sociedade determina a tecnologia, nem vice-versa (2001, p. 35). Todavia, defende, também, que “tecnologia é sociedade e esta não pode ser entendida sem as suas

⁹ Como iremos ver mais adiante, a questão das redes vem a assumir uma importância central na abordagem das transformações aqui em referência, extravasando uma perspectiva exclusivamente tecnológica.

ferramentas técnicas” (Ibidem). E acrescenta que a revolução tecnológica marca o desenvolvimento e a disseminação das tecnologias da informação, constituindo “um novo modo de produzir, comunicar, gerir e viver” (Ibidem)¹⁰. Também Piore e Sabel afirmam que a crise da sociedade industrial, em meados dos anos 80, se prende, necessariamente, com o desenvolvimento tecnológico, sendo as máquinas “tanto um espelho como um motor do desenvolvimento social” (1990, p. 14).

Do nosso ponto de vista, as TIC, ainda que sejam um suporte fundamental, não são o único elemento que torna possível a emergência e o desenvolvimento de uma economia global; no entanto, propiciam uma configuração muito particular e nova da economia na história das sociedades contemporâneas.

Na medida em que o discurso sobre a revolução tecnológica assume, em alguns casos, um carácter ideológico, deve adoptar-se, em relação a ele, uma postura de vigilância epistemológica, sem escamotear a importância desta revolução.

Consideramos que as reflexões de Castells (2001) e de Santos (2001) não são antagónicas. Castells afirma que a economia global resulta da reestruturação das empresas e dos mercados financeiros após a crise dos anos 70, expande-se com o recurso às tecnologias da informação e torna-se possível por via de políticas governamentais (Castells, 2001, p. 172). Frisa, ainda, que a economia global não foi criada pelos mercados, mas pela interacção entre estes, os governos e as instituições financeiras internacionais ao actuarem em representação dos mercados¹¹. As tecnologias da informação assumem, neste sentido, não um papel fundador, mas antes propiciador. É importante reter o relevo conferido pelo autor ao papel determinante dos governos e de algumas instituições internacionais, em particular as associadas à gestão de interesses económicos, como, por exemplo, a Organização Mundial do Comércio ou o Banco Mundial. Castells avança ainda com a explicitação de três orientações políticas que fundamentam a globalização, a saber: a desregulação da actividade económica interna (a começar pelos mercados financeiros), a liberalização do comércio e a privatização de empresas controladas

¹⁰ Castells (2001) desenvolve longamente esta questão no capítulo 1 da obra que aqui nos serve de suporte, fazendo referência ao facto de as origens desta revolução tecnológica remontarem aos anos 70, localizando-a, espacialmente, nos EUA (na Califórnia), concretamente no meio de inovação mais mediatizado: o “Silicon Valley”.

¹¹ Podemos exemplificar esta aceção a partir de um esquema elaborado por Boyer; Durand (1998, p. 46), no qual os autores demonstram que, para as empresas poderem promover a descentralização da produção, é necessário que os poderes públicos criem infra-estruturas de transportes e de telecomunicações ou que, para as empresas terem assalariados qualificados e adaptáveis é necessário haver um sistema de ensino em que se desenvolvam capacidades de raciocínio abstracto, de leitura e de contabilização, bem como, ao nível da formação, uma adequação dos *curricula* e a disponibilização de financiamento.

pelo sector público¹² (Ibidem, p. 174). A economia encontra no poder político uma fonte de legitimação da sua actuação, ganhando relevo o papel de instâncias políticas supranacionais, o que é acompanhado pela quebra de poder dos Estados nacionais. A crise e perda de autoridade política e económica das instâncias governamentais configura-se, igualmente, na difusão do modelo neoliberal da economia, no qual as instituições acima referidas adquirem um peso acrescido. Também Boltanski e Chiapello referem a importância da intervenção dos operadores financeiros, ao desenvolverem oportunidades de lucro por especulação, sem investimento numa actividade produtiva. Trata-se do que apelidam “capitalismo bolsista” (1999, p. 20).

Na globalização predominam, deste modo, a lógica e os objectivos dos grandes grupos empresariais e das agências financeiras, em detrimento dos princípios e da actuação dos Estados-Nação, sendo a acção dos primeiros politicamente legitimada em instâncias supranacionais. A figura do Estado, que constituía um dos elementos centrais da economia-mundo capitalista, torna-se, pela perda do seu poder político, numa figura paradoxal (Wallerstein, 1995). O cenário que Wallerstein concebeu, pautado por um clima de instabilidade e de medo, concretiza-se, na actualidade, no aparecimento de estruturas para-estatais, ou seja, mega-corporações que asseguram serviços anteriormente a cargo do Estado. Consequentemente, os próprios Estados passam a ser cada vez mais interdependentes. Estabelecem entre si relações estratégicas com vista à concretização de medidas de políticas nacionais e supranacionais, decorrentes de compromissos assumidos nas respectivas instâncias regulamentadoras.

Predomina a defesa de uma lógica neoliberal de regulação das relações económicas (em que o mercado volta a ter um papel central, em particular ao nível financeiro), adquirindo determinados grupos empresariais um espaço nevrálgico. A configuração dos mercados vai no sentido da liberalização, assentando, não na livre troca de bens e serviços, mas na criação de condições de concretização das estratégias das empresas que, para além da sua importância económica (e por causa da mesma), vêm a assumir um papel estruturante das relações na esfera política.

Todavia, os novos contornos da economia implicam exclusões e desigualdades e a sua volatilidade financeira torna-a mais permeável a crises, o que pode reflectir-se,

¹² Santos refere que um dos exemplos mais notórios neste domínio é o das telecomunicações, as quais eram, até metade dos anos 70, reguladas pelo Estado, encontrando-se agora em processos de privatização ou estão, já, privatizadas (2001, p. 45). Esta incidência económica, em particular, prende-se, igualmente, com o facto de as telecomunicações constituírem “a infraestrutura física de um tempo-espaço emergente: o tempo-espaço electrónico, o *ciber*-espaço ou o tempo-espaço instantâneo” (Ibidem, p. 47). O autor vem assim a destacar, de algum modo, a importância das TIC.

de forma assinalável, nas economias e nas sociedades (Castells, 2001, p. 200). Os processos de globalização são caracterizados pelo aprofundamento das desigualdades estruturais entre territórios e pessoas. As desigualdades constituem uma via incontornável de análise multidimensional das transformações (Fitoussi; Rosanvallon, 1997). “Descrever as desigualdades modernas é no fundo narrar a transformação social” (Ibidem, p. 51)¹³. Por seu turno, são cada vez mais acentuadas as assimetrias entre centro/ Norte e periferia/ Sul, nomeadamente pela importância acrescida e a actuação determinante das agências financeiras internacionais e das empresas multinacionais (Santos, 2001, p. 44). Todavia, o acentuar das desigualdades é patente, não apenas entre os países do Norte e do Sul, mas também no interior de cada país, o que origina uma paisagem multi-segmentada e já não bipolarizada.

O agravamento das desigualdades sociais é patente a vários níveis, sendo, frequentemente, referido como indicador de base a distribuição da riqueza mundial. O Relatório do Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas, publicado anualmente, constitui uma referência analítica fundamental neste domínio, pois, para além de fornecer uma perspectiva multidimensional dos processos de desenvolvimento dos países, assente num conjunto de indicadores que extravasam, largamente, a dimensão económica, apresenta um panorama global e comparativo das desigualdades entre países. Estas têm vindo a agravar-se nas últimas décadas, não apenas à escala das realidades nacionais, mas também no interior dos próprios países e de grupos socioculturais. Como afirma Cohen, “é, com efeito, no seio de cada faixa etária, de cada categoria de diploma, de cada sector da economia que o fenómeno desigualitário se produz” (1997, p. 68-69). Numa crítica às explicações de âmbito macroestrutural, Cohen defende uma abordagem que equacione, em cada país, região, segmento do mercado de trabalho ou empresa, as razões das desigualdades. Da mesma perspectiva partilham Fitoussi e Rosavallon, ao afirmarem que às desigualdades estruturais (de rendimentos entre categorias profissionais, por exemplo) se juntam, agora, as desigualdades dinâmicas no seio de cada categoria (1997, p. 41), como um reflexo da heterogeneidade das situações dos agentes económicos e das suas trajectórias (Ibidem, p. 50).

A abordagem das desigualdades em cada país e em cada categoria, extremamente relevante do ponto de vista analítico, não exclui a importância da

¹³ Para um maior desenvolvimento das principais desigualdades contemporâneas referenciadas pelos autores, v. Fitoussi; Rosanvallon (1997, p. 51-61).

análise de algumas realidades de dimensão global e transnacional, devendo até ser entendidas à luz desta última dimensão¹⁴.

Este movimento global conduz ao agravamento da exclusão social e à adopção de múltiplas medidas de luta contra a pobreza, comuns a diversos países. Estas medidas fazem parte das agendas governamentais e das de instâncias supranacionais, como, por exemplo, a UE.

A questão do agravamento das desigualdades é igualmente colocada por Beck (2000a) a propósito da problematização que faz da “modernização reflexiva”. Esta assenta no pressuposto de que “o dinamismo industrial de alta velocidade está a dar origem a uma nova sociedade, sem a primitiva explosão de uma revolução, escapando aos debates políticos e às decisões parlamentares e governamentais” (Ibidem, p. 3). Trata-se de um processo de transformação que é difícil de ser controlado, para além de não ter sido objecto de um processo de planificação.

Beck refere a capacidade reflexiva da sociedade sobre as situações e os efeitos indesejados que resultam do desenvolvimento do sistema capitalista (2000a). Um desses efeitos é, por exemplo, o facto de o sistema económico actual ser supressor de trabalho e criador de desemprego, constituindo a globalização uma ameaça para determinados grupos sociais. Assistimos, assim, na perspectiva de Beck, a uma passagem do regime fordista para o regime de risco, ou, noutra registo conceptual, da sociedade industrial para a sociedade de risco, sendo esta última entendida como “uma fase de desenvolvimento da sociedade moderna na qual os riscos sociais, políticos, económicos e individuais tendem, cada vez mais, a escapar às instituições de monitorização e protecção da sociedade industrial” (2000a, p. 5). Tal fase é, igualmente, marcada pela mudança da ética do trabalho que se associava, anteriormente, a determinadas condições (como, por exemplo, o vínculo contratual efectivo) que as empresas começam a não garantir a todos os seus trabalhadores. Como refere o autor, “o trabalho produtivo não se esgotou na sociedade do trabalho produtivo. Porém, pode dizer-se que estamos no fim da sociedade do pleno emprego no sentido clássico que, particularmente de pois da Segunda Guerra Mundial, ficou inscrita nas Constituições da sociedade europeia e na OCDE como princípio fundamental da política” (Beck, 2003, p. 160-161). Estão em causa os contornos de flexibilidade que o trabalho assume actualmente, o que conduz à sua fragmentação

¹⁴ De entre os vários factores, assinalados por Almeida (1994), que contribuem para uma sociedade que coincide com o planeta, podemos referir: a consolidação do novo sistema de comunicações, a existência de grandes organizações que extravasam o domínio dos Estados-Nação, tais como as empresas transnacionais, as organizações inter-estados, os organismos não estatais de carácter internacional e os problemas sociais e ambientais que atingem todo o planeta.

espacial, temporal e contratual (Ibidem, p. 161). Os indivíduos vêm-se face à necessidade de assumirem o risco de forma compulsiva, atitude visível, designadamente, na aceitação da mudança constante de conteúdo do trabalho, de emprego, se não, mesmo, de profissão. Se a sociedade do pleno emprego comportava riscos calculáveis para os indivíduos, agora, o trabalho flexível torna-se um risco quase incalculável (Ibidem, p. 168).

Verifica-se, portanto, um risco acrescido, com a “emergência de novos factores de incerteza e de imprevisibilidade que reduzem inelutavelmente a capacidade de resposta no quadro dos sistemas institucionalizados” (Hespanha, 2001, p. 165), nomeadamente, os de protecção social estatais, constituindo um aspecto que, decididamente, coloca em causa os fundamentos do Estado-Providência nos países ocidentais desenvolvidos.

A “modernização reflexiva” é, concomitantemente, caracterizada pela crise da figura do Estado-Nação. Neste quadro, Hespanha (2001) salienta que a globalização traz consigo a desterritorialização, o que permite às empresas procurar, externamente, as condições salariais e fiscais mais vantajosas, já que o Estado deixa de exercer um poder regulador. Por seu turno, a criação de condições facilitadoras da circulação das pessoas, permite, por um lado, uma procura livre das oportunidades de emprego, mas facilita, por outro, a precarização das condições de vida de grupos sociais mais desfavorecidos, que se deslocam entre países e regiões para as melhorar e aceitam condições materiais de trabalho frequentemente recusadas pelos autóctones (Ibidem, p. 166).

Hespanha equaciona, neste domínio, a relação, que vários autores problematizam, entre o capitalismo globalizado e a miséria do mundo (Ibidem), a qual tem subjacente o facto de, no âmbito do sistema capitalista, se produzirem exclusões de grupos sociais e de zonas geográficas. Assumem, aqui, relevância acrescida os processos de crise que se instituem nos mercados de trabalho, marcados pelo crescimento do desemprego e do emprego precário¹⁵.

A problematização em torno da “modernização reflexiva” e da “sociedade do risco” constitui, deste modo, uma perspectiva crítica das transformações ocorridas e em curso, mais válida, ainda, do nosso ponto de vista, por radicar numa reflexão atenta sobre as mudanças que atravessam, actualmente, as sociedades.

A globalização constitui-se, deste modo, como um processo de intensificação das relações sociais à escala planetária a vários níveis. Trata-se de um “fenómeno multifacetado” (Santos, 2001, p. 32), pautado, não pela homogeneidade, mas antes pela multiplicidade e diversidade (Ibidem). Contudo, prevalece um modelo dominante, que alguns autores designam como “globalização hegemónica” (Ibidem, p. 77). Tal modelo é objecto de contestação por parte de movimentos sociais diversos, no âmbito dos quais se discutem os efeitos nefastos que implica. Estes movimentos defendem alguns princípios ecológicos, a preservação das condições ambientais e, ainda, a promoção de iniciativas económicas de base local ou regional, com a manutenção das respectivas culturas, como é o caso da agricultura de pequena escala de cariz familiar¹⁶.

Importa, também, sublinhar a existência de especificidades societais, na medida em que cada país (e mesmo região) tem processos próprios e autónomos de desenvolvimento, bem como um posicionamento particular no seio do sistema-mundo

¹⁵ Consideramos, contudo, que estes factores não são exclusivos do período actual, sendo um processo histórico dilatado no tempo que assume também outro tipo de contornos. A eventual diferença mais significativa reside no facto de estarmos, actualmente, perante movimentos com uma acrescida intensificação e de atingirem uma escala planetária. Como afirma Giddens, trata-se de “um mundo em que ninguém está «fora»” (2000b, p. 93). No entanto, importa atender às especificidades territoriais que se mantêm ou, mesmo, se acentuam. Neste domínio, é interessante a perspectiva de Beck quando afirma que, se o capitalismo é global, o trabalho é local (2000b, p. 28). A economia global pauta-se, de facto, pela desterritorialização (Ibidem, p. 27), já que as empresas deslocalizam as suas actividades em função das condições mais vantajosas encontradas, mas o trabalho permanece individualizado. A orientação das empresas relativamente à dinâmica do mercado de trabalho acaba por assumir um cariz local, pois cada empresa procura atender às especificidades e segmentações sociais no âmbito dos respectivos territórios. Nós diríamos, mesmo, que este conhecimento prévio por parte das empresas constitui um dos factores tomados em linha de conta nas suas decisões relativas aos movimentos de deslocalização. Trata-se de desenvolver o que Beck denomina uma “estratégia de localização” (Ibidem, p. 29), ainda que enquadrada, necessariamente, em lógicas com conexões globais.

¹⁶ A este domínio das iniciativas locais Santos apelida “localização”, enquanto “conjunto de iniciativas que visam criar ou manter espaços de sociabilidade de pequena escala, comunitários, assentes em relações face-a-face, orientados para a auto-sustentabilidade e regidos por lógicas cooperativas e participativas” (2001, p. 77).

capitalista (Wallerstein, 1990). Referimo-nos ao lugar que cada país ocupa no sistema inter-estados e na divisão internacional do trabalho¹⁷. O termo globalização não procura discutir as lógicas de homogeneização, mas antes as lógicas que englobam, no sistema capitalista, sob diferentes formas, indivíduos, empresas, regiões e países até as do tipo de integração que, na realidade, exclui.

Seguindo a problematização de Santos (1993), a partir de Wallerstein (1990), podemos referir que Portugal se encontra numa posição de semiperiferia ou de desenvolvimento intermédio no sistema capitalista mundial, situação que tem vindo a alargar-se a um conjunto cada vez maior de países (Santos, 1993, p. 17)¹⁸. A partir da análise que Santos realiza de Portugal como país semiperiférico, salientamos, atendendo aos nossos objectivos, as características que dizem respeito, mais directamente, ao regime de acumulação. São elas, em primeiro lugar, o facto de, após o período revolucionário do 25 de Abril de 1974, o Estado português ter procurado intervir na reconstituição do capital agrário e, particularmente, no capital industrial e financeiro. Em segundo lugar, as transformações ao nível da relação salarial, que o autor aborda a partir da análise realizada por Rodrigues (1988) do sistema de emprego. A autora salienta a existência de algumas descontinuidades estruturais, a saber: o aumento do trabalho clandestino; o acréscimo das relações de subcontratação; a presença cada vez mais significativa das mulheres no mercado de trabalho; o acréscimo das empresas de gestão dos RH (a que vêm, agora, juntar-se empresas especializadas no recrutamento e gestão de trabalho temporário); o aumento do trabalho por conta própria, que assume, muitas vezes, contornos de um falso trabalho independente, em situações em que o exercício do trabalho é marcado pela precariedade do vínculo contratual.

O carácter semiperiférico de Portugal prende-se, igualmente, com o carácter intermédio dos indicadores de desenvolvimento económico e social (entre países mais e menos desenvolvidos) e com a coexistência, no nosso país, de situações heterogéneas. É o que se passa com as disparidades regionais e sectoriais entre

¹⁷ É de salientar que, em 2004, a entrada na UE de mais 10 países, exigirá um reequacionamento do quadro teórico acerca das relações entre centro, periferia e semiperiferia, por força da diversidade das posições dos países uns em relação aos outros. Estes novos dados vêm, necessariamente, acrescer a complexificação do modelo de análise. No caso de Portugal, em particular, implicará repensar o seu posicionamento na divisão internacional do trabalho.

¹⁸ A condição de semiperiferia caracteriza-se pela descoincidência entre as relações de produção capitalista e as relações de reprodução social. Para uma caracterização de Portugal enquanto país semiperiférico, v. Santos (1993). Nesta referência pode encontrar-se uma breve resenha histórica acerca dos processos de transformação do nosso país desde os anos 70 até inícios dos anos 90 do século XX. Refira-se, igualmente, que este texto constitui um capítulo integrante de uma obra que traça um retrato de Portugal com base em várias dimensões de análise. Igualmente em Santos (1990) pode encontrar-se uma análise similar centrada no período temporal que vai de 1974 a 1988.

empresas, pautadas pela diversidade de agentes e de comportamentos económicos (Reis, 1993, p. 149). Este autor frisa ainda que o processo de industrialização teve um impacto considerável “na aceleração das suas trocas com o exterior” (Reis, 1993, p. 149), facto, quanto a nós, muito relevante para o nosso país.

O processo de abertura de Portugal ao exterior, em particular a partir de 1986, coloca o país numa posição de vulnerabilidade face a pressões externas, designadamente por parte de instituições supranacionais, como, por exemplo, a UE. Esta pressão está, igualmente, presente na dinâmica económica e de emprego em que o nosso país procurou incluir-se, com todos os custos dela decorrentes. O Estado perde algum poder regulador em proveito do sistema económico, o qual, ainda que funcionando a diferentes velocidades, procura manter as suas posições.

As empresas desempenham, neste cenário, um papel central, sendo as suas opções tomadas em função, não só das tendências globais em que se enquadram as suas actividades económicas, mas também das apostas que fazem nos mais diversos domínios estratégicos de intervenção. Entre estes, um dos domínios mais referidos tem sido o da aposta na I&D, associada a práticas de inovação nos produtos e nos processos. Esta aposta, para além de implicar profissionais altamente qualificados (que vêm a constituir elites no interior das empresas), conduz à externalização das fases dos processos produtivos que não incorporam mais valias significativas de conhecimento, podendo ser realizadas por empresas subcontratadas. As empresas com dificuldades em se manterem em segmentos mais inovadores, são alvo, tal como as pessoas, de dinâmicas de exclusão das lógicas dominantes no sistema capitalista.

Também na esfera das desigualdades a posição do nosso país é preocupante, em particular ao nível da pobreza. Ainda que se verifiquem algumas tendências positivas ao nível macroeconómico, o balanço dos resultados do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza realizado, em Portugal, pela Organização Internacional do Trabalho (2003), refere que, na década de 90, as situações de pobreza e de exclusão social permanecem problemáticas, o que tem na sua base, entre outros factores, uma maior desigualdade na repartição dos rendimentos, quando comparamos com a década de 80 (Ibidem, p. 72-73).

A economia portuguesa encontra-se cada vez mais dependente da actuação das empresas, em particular as de grande dimensão, e não tanto do papel do Estado. Mantêm-se a diversidade, a precariedade e a flexibilidade dos empregos, ainda que

parcialmente, realidades que são, de igual modo, consequência das políticas de gestão dos RH praticadas pelas empresas¹⁹.

Podemos, assim, concluir que os processos de globalização, embora pautados por lógicas translocais e transnacionais, assumem especificidades no interior dos países.

1.2. A configuração em rede e os imperativos de flexibilidade

Atendendo ao conjunto de transformações referido, importa reflectir, mais incisivamente, sobre duas componentes específicas das realidades em configuração e que assumem um lugar central no âmbito do presente trabalho. A primeira é a da constituição de redes de interligação entre realidades diversas e com múltiplos formatos. A segunda diz respeito à questão da flexibilidade, que abordaremos procurando atender a alguns domínios em que ela se coloca com particular acuidade. O princípio da flexibilidade é inerente à constituição de redes, uma vez que se trata de estabelecer conexões flexíveis entre pessoas, empresas e instituições. Flexibilizam-se os meios e as relações.

1.2.1. As redes como traço basilar das relações sociais globalizadas

A problematização em torno das redes assenta na nova configuração das relações sociais enquanto relações globalizadas. A economia global não se limita aos processos económicos à escala planetária. Diz também respeito aos efeitos, directos ou indirectos, que estes provocam em toda a humanidade, ainda que, frequentemente, por via da exclusão. As redes de informação, de empresas, de actividades económicas, entre outras, não são, de todo, igualitárias. São hierarquizadas, assimétricas e constituídas por segmentos de empresas, países, economias e pessoas, distintamente posicionados num sector, num território ou na divisão internacional do trabalho.

Ainda que a problemática das redes assuma contornos diversos, que se consubstanciam em realidades multidimensionais, analisá-la-emos ao nível da reconfiguração do tecido empresarial.

¹⁹ Abordamos, no capítulo 3, o caso particular do grupo empresarial estudado.

Castells propõe uma abordagem das trajectórias organizativas de reestruturação do capitalismo que marcam a transição do industrialismo para o informacionalismo (2001, p. 202)²⁰. Destacamos aqui quatro aspectos.

Em primeiro lugar, retomamos a transição da produção em série para a produção flexível, como também referem Piore e Sabel (1990). A produção em massa, assente num sistema técnico mecanizado de fabrico de produtos homogéneos, visando a consecução de economias de escala, atinge os seus limites. Assistimos à passagem para uma lógica de produção flexível de produtos diferenciados, baseada em economias de variedade. Esta constituiu a alternativa encontrada pelas empresas para ultrapassar a crise económica que se foi desenhando e assumindo contornos crescentes de afirmação. Permanece o princípio da produção em grande escala, agora pautada pela diversidade, visando a conquista de mercados crescentemente segmentados. Impõe-se, assim, uma flexibilidade do produto e dos processos, potenciada pelo desenvolvimento de inovações tecnológicas assinaláveis.

Em segundo lugar, temos a crise das grandes unidades empresariais. Estas marcaram a primeira revolução industrial, altura em que os avultados investimentos em maquinaria e mão-de-obra especializadas eram fundamentais para garantir a produção em série e elevadas margens de produtividade. Esta lógica e estes objectivos eram exequíveis na medida em que o mercado conseguia absorver os produtos em enormes quantidades (Piore; Sabel, 1990, p. 75). No entanto, este modelo veio a encontrar os seus limites no âmbito do funcionamento do mercado. A partir dos anos 80, as grandes empresas vêem-se perante a necessidade imperiosa de encetar reformas e mudanças, não apenas do ponto de vista da sua estratégia de actuação face ao mercado, mas também ao nível do seu funcionamento interno. Numa lógica de flexibilizar e dar respostas rápidas às solicitações do mercado, as grandes empresas, com as suas estruturas organizacionais pesadas e burocratizadas, reequacionam os seus modelos de funcionamento, assentes na integração vertical e na gestão funcional hierárquica (Castells, 2001, p. 206-207). Uma das primeiras respostas consubstanciou-se na formação de conglomerados, constituídos por divisões autónomas que asseguram a fabricação de produtos ou a prestação de serviços distintos. A reconfiguração organizacional das empresas é orientada por uma óptica de diversificação dos produtos e dos serviços a oferecer a segmentos de

²⁰ Um conjunto vasto de autores debruça-se sobre esta transição, com as respectivas particularidades. A título exemplificativo, temos Piore e Sabel, que falam em “segunda revolução industrial” na história do capitalismo (1990), Coriat (1990) e Boyer e Durand (1998) que propõem a designação “pós-fordismo” e Giddens, que discute os contornos da “sociedade pós-industrial” como a primeira “sociedade global” (2000b, p. 93).

mercado crescentemente diferenciados (Piore; Sabel, 1990, p. 279). Na mesma linha estratégica, pautada, desta feita, por objectivos de internacionalização, formam-se multinacionais, como “um substituto microeconómico dos esforços macroeconómicos para resolver a crise da estabilidade macroeconómica reforçando as instituições nacionais da regulação neokeynesiana” (Ibidem, p. 282).

As grandes empresas da primeira metade do século XX continuam a existir, assumindo a forma de grandes grupos empresariais e multinacionais que se concentram e fundem cada vez mais. A transformação a que se assiste é, essencialmente, ao nível organizacional, sendo frequente (como veremos no caso do grupo sobre o qual incide esta investigação) a criação de empresas dotadas de autonomia jurídica, ainda que dependentes do poder de decisão de topo de grupos empresariais com um alcance de intervenção transnacional. Uma empresa burocrática, assente num modelo vertical, torna-se numa empresa (ou num grupo de empresas) horizontal, com um número reduzido de níveis hierárquicos, assumindo, cada uma das suas unidades, configurações organizacionais diferenciadas e adaptadas às suas características nos mais diversos domínios (tecnológico e gestor, por exemplo).

A esta nova configuração organizacional das empresas associa-se a intensificação assinalável das redes de contratação/ subcontratação, que permite uma flexibilização do funcionamento daquelas, as quais recorrem ao exterior sempre que necessário. Aqui radica o terceiro aspecto das trajectórias organizativas, subjacente ao qual se encontra a emergência de novos métodos de gestão, em que o denominado “toyotismo” é um caso pioneiro. Este modelo, implementado nas empresas da Toyota, vem a constituir uma referência de flexibilidade organizacional e gestora bem sucedida, porque associada à viabilização da capacidade de resposta às novas solicitações do mercado. Como refere Coriat (1993), a constituição de redes entre empresas, em particular a configuração das relações de subcontratação, é um dos seus importantes suportes²¹. No entanto, este modelo de sucesso, implementado em empresas japonesas, tem custos sociais associados às condições de trabalho das empresas satélites, o que vem a reflectir-se nas dinâmicas do mercado de trabalho. De facto, alguns dos princípios do modelo implementado na Toyota, em particular o do emprego para toda a vida e o do salário calculado em função da antiguidade, são

²¹ Em Coriat (1993) podemos encontrar uma caracterização do modelo de organização empresarial adoptado pelas empresas Toyota no Japão.

adoptados para os trabalhadores da empresa-mãe, mantendo-se em condições precárias os trabalhadores das empresas subcontratadas.

O quarto e último elemento de caracterização das trajectórias organizativas de reestruturação do capitalismo consubstancia-se nas alianças que as empresas estabelecem entre si. Os empresários rapidamente compreenderam que a conquista de determinados segmentos de mercado ou a pesquisa de soluções inovadoras e de novos produtos não passava, necessariamente, pela detenção da exclusividade de posições, mas antes pela cooperação empresarial, o que implica o estabelecimento de posições diferenciadas no mercado. As formas de cooperação englobam, deste modo, empresas concorrentes, clientes, consultores, fornecedores de matérias-primas, de produtos e de serviços, universidades, centros tecnológicos e outras instituições, em particular as que desenvolvem actividades na área da I&D.

Estes quatro feixes de transformações (entre outros), vêm a culminar no desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, potenciadas (e não originadas) pelo recurso às TIC, dada a flexibilidade que estas promovem do ponto de vista da circulação da informação e da comunicação²².

1.2.2. A flexibilidade ao nível das empresas, do mercado de trabalho e dos indivíduos

O debate em torno da temática da flexibilidade tem assumido contornos discursivos como se de um processo inevitável se tratasse, constituindo, deste ponto de vista, um “operador ideológico fundamental desta grande «narrativa» da pós-modernidade” (Pinto, 1999, p. 23). Estamos-nos a referir à esfera das justificações morais (Boltanski; Chiapello, 1999) do curso do capitalismo, que assumem algumas das transformações que tiveram e têm lugar na sociedade, em particular na economia e no mercado de trabalho, como realidades inultrapassáveis. Todavia, consideramos que o tema da flexibilidade, quando desprovido de interpretações de cariz normativo-ideológico, pode ser incorporado em grelhas analíticas a serem convocadas para a análise de algumas dimensões importantes do nosso estudo. É, assim, neste segundo ponto de vista que nos posicionamos. Propomo-nos, desenvolver, em seguida, uma reflexão sobre três dimensões, cuja análise em termos dos processos e práticas de flexibilidade detém um valor heurístico assinalável.

²² Para uma reflexão aprofundada e sistemática das relações entre empresas industriais, v., nomeadamente, Axelsson; Easton (1992).

Em primeiro lugar, destacamos o facto de ser no âmbito da crise do sistema capitalista e das formulações de recomposição do sistema sócio-económico, que se equaciona a necessidade de as empresas flexibilizarem as suas estruturas organizacionais e tecnológicas. Se Castells (2001) já refere esta questão a propósito da configuração das empresas, importa, agora, acrescentar que a flexibilidade pauta as mudanças introduzidas no domínio das modalidades de organização, de gestão, de exercício do trabalho e da produção e dos dispositivos técnicos. É neste sentido que se equacionava, nos anos 90, a “especialização flexível” (Piore; Sabel, 1990, p. 370) como a via mais indicada para ultrapassar a crise económica entretanto instalada²³.

Do ponto de vista da organização do trabalho, é de salientar que o trabalho em equipa ou isolado comporta exigências acrescidas, nomeadamente, ao nível da coordenação e do domínio de saberes, bem como na esfera da gestão das relações interpessoais. Estas deixam de assentar no respeito pelo exercício laboral num domínio profissional determinado. Passa a ser privilegiada a gestão de carreiras, o que implica procurar aceder a determinados círculos de relações ou fileiras promocionais. A constante redefinição dos colectivos de trabalho, a pertença (simultânea ou não) a diferentes equipas ou ainda a rotação dos seus membros, conduz, igualmente, a quebras de solidariedade e de confiança no interior dos grupos. E a solidariedade profissional constitui uma questão fundamental, não só para os sujeitos, mas também para as empresas, na medida em que condiciona o eficaz desempenho do trabalho.

Sennett refere a existência, nas empresas, de uma “concentração sem centralização” (2001, p. 85), que diz respeito ao facto de, no interior das organizações, haver mudanças organizacionais que vão no sentido da descentralização do poder para os níveis hierarquicamente mais baixos da estrutura, sem que tal implique (muito pelo contrário) uma perda de controlo. O apelo discursivo ao “poder flexível” (Ibidem) conduz a uma proliferação dos centros de coordenação, o que acaba por permitir um controlo acrescido e eficaz, porque assente na difusão do princípio do auto-controlo. A deslocalização das actividades produtivas é também uma forma de manter a concentração das actividades sem que estas estejam espacialmente centralizadas. O controlo é realizado por via da avaliação dos resultados atingidos tendo por base objectivos previamente definidos, sendo que cabe ao topo da hierarquia um papel fundamental, o qual é tanto mais eficaz quanto menos visível é o seu rosto.

²³ Os autores consideram que a especialização flexível pode assumir quatro formas: os conglomerados regionais, as empresas federadas, as empresas “solares” e as fábricas-oficina. Todas elas têm em comum um único modo de regulação microeconómica, pautado por formas de organização que combinam flexibilidade com especialização, limitações à contratação e pelo fomento da competência (Piore; Sabel, 1990, p. 380-389).

Estes processos de transformação, que têm lugar no interior das empresas, são, por seu turno, ideologicamente legitimados de forma a poderem ser desenvolvidos sem grandes resistências. A este propósito, consideramos particularmente interessante o trabalho de Boltanski e Chiapello (1999). Os autores debruçam-se sobre os processos de justificação normativa incorporada nos discursos da gestão destinados aos quadros superiores dos anos 90 do século XX, por considerarem que são um espelho das perspectivas predominantes sobre as funções da empresa, bem como dos mais importantes princípios de gestão²⁴. Assumem uma perspectiva crítica de reflexão acerca das justificações morais das transformações actuais do sistema capitalista. Fazem referência ao “novo espírito do capitalismo” emergente, a partir da reflexão presente na obra de Weber *A ética protestante e o espírito do capitalismo*²⁵.

Na sequência da problematização desenvolvida por Boltanski e Thévenot, em 1991, a propósito da problemática da justificação, a reflexão levada a cabo igualmente por Boltanski, agora com Chiapello (1999), na obra que aqui nos serve de referência, prende-se com a constatação da “coexistência de uma degradação da situação económica e social de um número crescente de pessoas e de um capitalismo em plena expansão e profundamente reorganizado” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 17).

²⁴ Este trabalho assenta num conjunto de obras datadas dos anos 60 e dos anos 90 do século XX. As primeiras são relativas ao período que vai de 1959 a 1969 e as segundas ao de 1989 a 1994. A opção de partir do referido suporte de análise assenta no pressuposto dos autores de que tais textos, ao visarem informar os quadros acerca das inovações mais recentes no domínio da gestão empresarial, constituem um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo. No fundo, são um veículo eficaz de divulgação de novos valores ideológicos predominantes na nova configuração assumida pelo capitalismo. Ao constituir uma ideologia dominante, o espírito do capitalismo acaba por penetrar nas representações mentais de uma época, estando presente, designadamente, nos discursos políticos e sindicais ou nos esquemas de pensamento dos investigadores (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 94). O facto de os autores analisarem os discursos da gestão deve-se à circunstância de os mesmos constituírem uma literatura com um pendor normativo e prescritivo, ou seja, que fornece aos gestores fórmulas indicativas de como fazer o melhor para aumentar o desempenho empresarial. Paralelamente, os autores chamam a atenção para o facto de o nascimento da gestão no início do século XX (do “management”, no original, uma incorporação francesa de um termo americano), ter sido acompanhado pela emergência de um novo corpo de directores e de administradores assalariados, para os quais foi, progressivamente, transferida a gestão operacional das empresas, deixando esta de estar nas mãos dos proprietários. Para uma compreensão dos critérios e procedimentos técnico-metodológicos accionados pelos autores, ver anexos 1, 2 e 3 da obra dos autores (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 643-658).

²⁵ Tradução portuguesa de 1983. Obra publicada pela primeira vez em 1905.

Esta mudança tem lugar a partir dos anos 70, altura em que emerge uma “ideologia que justifica o empenho no capitalismo e que torna esse empenho desejável” (Boltanski, 2001, p. 29), tendo-se consolidado ao longo das três décadas subsequentes e assumido traços radicalmente diferentes do anterior²⁶.

Esta obra permite uma abordagem específica aos pressupostos normativos subjacentes às transformações macro-sociais, políticas e económicas que têm pautado as sociedades contemporâneas, perspectiva escassamente referenciada, se não, mesmo, ocultada.

Os autores concluem que os ideais e princípios de organização dos homens patentes na literatura da gestão dos anos 90 são de natureza diferente dos anos 60, o que indicia uma mudança do espírito do capitalismo. Neste novo espírito, as qualidades promovidas são a autonomia, a espontaneidade, a mobilidade, a pluricompetência, a convivialidade, a abertura aos outros e às novidades, a disponibilidade, a criatividade, a intuição visionária, a sensibilidade face às diferenças, a capacidade de ouvir, a atracção pelo informal e a procura de contactos pessoais (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 150). Estas qualidades orientam-se, segundo os autores, no sentido da concretização da flexibilidade do emprego e da predisposição para a aprendizagem, em detrimento da valorização da posse de um ofício e das qualificações adquiridas. A elas soma-se, ainda, o enaltecimento das capacidades de envolvimento, de comunicação e de natureza relacional, direccionando-se o “néomanagemet” para o designado “saber-ser”, em detrimento do “saber” e do “saber-fazer”. Defende-se que o recrutamento assente mais nas qualidades da pessoa do que em qualificações objectivas. Na perspectiva dos autores, os novos dispositivos de gestão, que apelam a um envolvimento mais completo e se apoiam numa ergonomia mais sofisticada, integrando os contributos da psicologia pós-behaviorista e das ciências cognitivas (porque mais humanos), penetram de forma mais profunda na interioridade das pessoas, possibilitando a sua instrumentalização.

Este enfoque analítico dos autores nas justificações morais do rumo do capitalismo, para além de chamar a atenção para o carácter legítimo que adquirem as mudanças introduzidas por intermédio dos discursos da gestão, potencia, no nosso

²⁶ Também Castells propõe uma leitura actualizada da problematização de Weber, associando-a à importância da informação e sua circulação por via das TIC. Afirma que “o *ethos* empresarial da acumulação e a atracção renovada do consumismo, são as formas culturais impulsionadoras nas organizações do informacionalismo” (2001, p. 252-253). Assim, a grande novidade na história é o facto de a unidade básica de organização económica ser a rede, composta por diversos sujeitos e organizações. Esta modifica-se constantemente, à medida que se adapta ao meio e às estruturas do mercado (Ibidem, p. 253). O espírito do informacionalismo é, agora, a cultura do efêmero, de cada decisão estratégica, um mosaico de experiências e interesses, constituindo uma “cultura virtual” (Ibidem).

trabalho, uma abordagem aos pressupostos ideológicos subjacentes aos modelos de gestão e à estratégia empresarial. Paralelamente, permite-nos perceber que os discursos dos dirigentes entrevistados, para além de constituírem uma via privilegiada de recolha de informação relativa a várias dimensões de análise da empresa e às perspectivas dos sujeitos em questão, assumem um pendor justificativo das decisões empresariais²⁷.

Podemos, assim, concluir, que a concretização das mudanças é acompanhada pelo desenvolvimento de mecanismos que as justificam, numa lógica de interiorização, por parte dos indivíduos, de novos e legitimados procedimentos.

A problemática da flexibilidade pode ser convocada, em segundo lugar, para a análise de algumas das dinâmicas do mercado de trabalho. É notória a separação entre o conjunto dos trabalhadores com vínculo jurídico efectivo e os trabalhadores intermitentes e precários, com um contrato a termo certo ou enquanto trabalhadores temporários e que desempenham o seu trabalho a tempo parcial. Estes últimos vivem situações pautadas pela insegurança e a mudança constante da sua situação profissional²⁸. Neste sentido, as designadas formas atípicas de emprego – considerando-se como forma típica o trabalho a tempo inteiro com vínculo sem termo numa só empresa ou instituição – passam a ser típicas e tendencialmente predominantes, ainda que com uma presença e um impacto diferenciados em função das actividades económicas e das realidades sociais em causa. A contratação a termo certo, a prestação de serviços ou o regime do trabalho temporário, são formas jurídicas que as empresas têm ao seu dispor e que lhes permitem optar por uma gestão dos RH segmentada e flexível, numa óptica de ajustamento estrito entre o volume de mão-de-obra e as necessidades produtivas. A estas formas acresce, ainda, o trabalho realizado em casa, em horário flexível. Neste sentido, flexibilidade vem a ser sinónimo de precariedade, em particular do ponto de vista do vínculo contratual. Os empregos tornam-se cada vez menos estáveis e menos seguros, por força do predomínio das práticas de flexibilização dos fluxos no sistema de emprego.

Assiste-se, paralelamente, a movimentos assinaláveis de desqualificação, que coexistem com a aposta empresarial na formação de segmentos minoritários de

²⁷ Os autores debruçam-se também sobre as justificações morais das mudanças ocorridas na esfera do trabalho no interior das empresas ao nível, designadamente, do sistema técnico e da organização e conteúdo do trabalho, as quais retemos no capítulo 3.

²⁸ Esta dualidade interna às empresas pode conduzir ao desenvolvimento de conflitos entre os trabalhadores efectivos e os temporários, o que acaba por se traduzir numa deterioração das relações de trabalho e das situações de interacção, como iremos ver no capítulo 9.

trabalhadores altamente qualificados. Flexibilidade associa-se, assim, quer a qualificação, quer a desqualificação, quer, ainda, a exclusão.

Estes processos, múltiplos e diferenciados, que têm lugar no mercado de trabalho, relacionam-se, por sua vez, com a configuração em rede das empresas, nomeadamente ao nível das relações de contratação/ subcontratação que já tivemos oportunidade de referir. “A segurança do emprego na empresa mãe tem como corolário a precariedade do emprego e a insegurança social no resto da economia” (Gorz, 1988, p. 86). É atendendo a este paradoxo, e ao facto de serem impostas aos trabalhadores formas de trabalhar referenciadas como sendo as mais indicadas para os desafios a que as empresas têm de responder, que Gorz afirma que “a imagem da empresa tornada um lugar de realização pessoal para os seus assalariados é uma criação essencialmente ideológica: a empresa substitui o trabalho por máquinas, produz mais e melhor com uma fracção decrescente de efectivos empregados previamente e oferece aos trabalhadores de elite que selecciona privilégios que têm como contrapartida o desemprego, a precariedade do emprego, a desqualificação e a insegurança da maioria” (Ibidem, p. 88). Neste sentido, as empresas desenvolvem estratégias de flexibilização diferenciadas em função dos segmentos de trabalhadores. Para os trabalhadores de um núcleo estável, promovem uma flexibilidade funcional, assente na polivalência e na disponibilidade permanente. Para os trabalhadores periféricos, optam por uma flexibilidade numérica e pela sua afectação a actividades de trabalho menos qualificadas (Ibidem, p. 89).

Por sua vez, estas opções são ideologicamente justificadas pelo facto de se considerar que são os trabalhadores mais qualificados, competentes que são capazes de fazer face às exigências que se colocam às empresas, assistindo-se, paralelamente, à fragmentação da classe que corporizou o movimento operário (Ibidem, p. 93).

A dualização dos mercados externo e interno de trabalho, devida, ainda que não de forma exclusiva, às estratégias empresariais de externalização, acaba por afectar diversas franjas da população, que não são já, apenas, os indivíduos com baixos níveis de qualificação e de escolaridade.

Por sua vez, a opção estratégica das grandes empresas pelo investimento directo estrangeiro (cujo florescimento encontra condições acrescidas de concretização nas medidas de política tomadas pelos governos, nomeadamente em matéria fiscal), vão, igualmente, no sentido da flexibilização das relações de trabalho.

Finalmente, a terceira esfera de análise em que consideramos que se torna fundamental abordar as dinâmicas da flexibilidade, diz respeito aos seus reflexos na vida dos indivíduos.

A este propósito, torna-se importante referir a reflexão de Sennett (2001), que, a propósito de pessoas que se deparam com dificuldades em conseguir gerir as suas vidas nas condições que lhes são, actualmente, impostas, propõe uma abordagem à “corrosão do carácter”, expressão com que intitula a sua obra. O autor demonstra que as práticas diversas de flexibilidade têm efeitos na esfera profissional dos indivíduos.

Pautando os novos contornos do capitalismo, a flexibilidade nem sempre é bem aceite pelas pessoas, ainda que, à partida, seja normativamente assumida e difundida como um princípio positivo e propiciador de melhores condições de vida e de trabalho.

De entre as inúmeras questões que o autor aborda, sempre a partir de casos individuais, referiremos aqui a questão da flexibilidade ao nível da gestão do tempo, por ser nevrálgica na organização da vida dos indivíduos²⁹. O trabalho em rede, com pessoas espacialmente disjuntas, com a fusão dos períodos laboral e não laboral, conduz, por um lado, a uma diminuição do tempo de trabalho e, por outro, a um aumento do seu volume. Este é, agora, difuso e escapa ao controlo dos indivíduos. O auto-controlo acaba por ser sinónimo de desestruturação. A dificuldade em criar rotinas no exercício do trabalho constitui uma desregulação do quotidiano e do desempenho profissional. Assim, a flexibilidade opõe-se à rotina, quando, por princípio, deveria opor-se à rigidez. “A nova linguagem da flexibilidade implica que a rotina esteja a morrer nos sectores dinâmicos da economia. Porém, a maior parte do trabalho continua inscrita dentro dos círculos do fordismo” (Sennett, 2001, p. 68).

O autor procura, assim, chamar a atenção para dois factores. Por um lado, que as exigências da flexibilidade não são incompatíveis com actividades rotineiras (que continuam a ser predominantes); por outro lado, que a rotina não deve ser equacionada negativamente.

No entanto, prevalece o pressuposto de que a flexibilidade é apanágio do trabalhador que se sente realizado no seu trabalho, por ser capaz de responder aos desafios que lhe são colocados. Assume, deste modo, relevância a questão levantada por Sennett: “Mesmo supondo que a rotina tem um efeito pacificador sobre o carácter,

²⁹ As restantes problemáticas equacionadas pelo autor, designadamente ao nível do mercado de trabalho e do impacto das TIC no emprego, foram já por nós abordadas neste texto.

como é que a flexibilidade há-de tornar um ser humano mais empenhado?” (2001, p. 69)³⁰.

Podemos assim concluir que a problemática da flexibilidade, ainda que seja, frequentemente, equacionada numa óptica apologética, constitui um instrumento conceptual fundamental para a análise das transformações na sociedade e na economia, em particular. Encerra, ainda, a propriedade heurística de permitir compreender as relações em rede e os consequentes efeitos aos níveis macro e microsociológicos.

Por sua vez, a configuração da economia e da sociedade em rede caracteriza as transformações do sistema capitalista, pautando-se por novas dinâmicas e pelo apelo à flexibilidade, numa óptica de prossecução dos objectivos empresariais. Contudo, como referimos, tem também consequências nas dinâmicas dos mercados de trabalho e na desregulação da vida dos indivíduos. As relações em rede nem sempre se fazem acompanhar pela eficácia desejada, pelo que se impõe equacioná-las criticamente.

É sob este duplo enfoque que retomamos a análise da configuração de redes (de empresas, de indivíduos, de relações) e dos imperativos (se é que o são) da flexibilidade.

1.3. O saber enquanto fonte de vantagem competitiva da economia

Os processos de transformação em curso pautam-se igualmente pela importância do conhecimento ou do saber. Expressões como “sociedade do conhecimento” ou “economia baseada no conhecimento” estão já vulgarizadas.

Destacamos a importância crescente da incorporação de conhecimento na concepção dos produtos (salientando-se o desenvolvimento de actividades de I&D) e o carácter integrado dos sistemas produtivos, exigente no domínio dos saberes relativos ao seu funcionamento e manutenção. Esta não é, na perspectiva de Castells, a questão central dos processos de globalização, pois já anteriormente (na primeira e segunda revoluções industriais) a ciência ocupava um lugar fulcral no fomento da inovação. A configuração da presente revolução tecnológica, essa sim, central e

³⁰ A flexibilidade na gestão do tempo também se coloca ao nível das empresas, ainda que assuma um enfoque diferenciado. “As formas flexíveis de gestão, a utilização incessante de capital fixo, o emprego intensivo do trabalho, as alianças estratégicas e os vínculos entre as organizações, tudo isso se concretiza na redução do tempo por operação e na aceleração da rotação dos recursos” (Castells, 2001, p. 515).

inovadora, caracteriza-se, não tanto pelo carácter nevrálgico do conhecimento e da informação, mas antes pela “aplicação desse conhecimento e informação a aparatos de geração de conhecimento e processamento da informação/ comunicação num círculo de retroalimentação cumulativo entre a inovação e os seus usos” (Castells, 2001, p. 62). As novas tecnologias da informação não são ferramentas a utilizar, mas sim processos a desenvolver. Este carácter dinâmico e interactivo, que lhes é inerente, potencia um desenvolvimento e actualização acrescidos do conhecimento, podendo os utilizadores ser criadores e vice-versa (Ibidem).

Também Soete afirma que o conhecimento não é um conceito novo, por ser já parte integrante de muitas reflexões acerca do crescimento económico, no âmbito da disciplina da Economia, em final do século XVIII e princípio do século XIX (2000, p. 11). O que se passa é que assume novos contornos. Entre os vários elementos que o autor refere, chamamos, aqui, a atenção para a importância do conhecimento na competitividade industrial, o que, claramente, se relaciona com o surgimento e desenvolvimento das TIC (Ibidem, p. 13). As TIC constituem um meio de tratamento e de codificação do conhecimento, ao qual permitem um acesso alargado e à distância (Soete, 2000, p. 13). O autor detém-se, de forma prolongada, nas potencialidades associadas às TIC, frisando ainda que “a capacidade para inovar é hoje vista, não tanto em termos da capacidade para descobrir novos princípios tecnológicos como em termos da capacidade para explorar sistematicamente os efeitos produzidos por novas combinações e utilizações de itens do *stock* existente de conhecimentos, cujo acesso está mais generalizado e facilitado do que nunca” (Ibidem, p. 14). Impõe-se, neste sentido, reequacionar, igualmente, o que entendemos por inovação, pois esta pode ser uma realidade que não implique a realização de “saltos tecnológicos” (Ibidem).

Nesta mesma óptica de análise se encontra Oliveira, ao considerar que “embora a difusão de equipamentos tecnológicos seja um processo relativamente simples, o mesmo não se verifica com a sua apropriação” (2000b, p. 6). Esta exige conhecimentos teóricos e práticos subjacentes, não só à concepção, mas também à operação. Se a ciência visa a procura de conhecimento, a tecnologia traduz-se na sua aplicação (Oliveira, 2000b, p. 13). Esta relação entre saber incorporado, domínio dos processos e aplicação do saber através dos dispositivos tecnológicos tem conduzido à valorização e ao estabelecimento de parcerias entre a indústria e as universidades, a par da internalização de saberes por parte das empresas, em que a qualificação dos RH constitui uma via fundamental, se não a mais importante.

A relevância do saber enquanto factor estruturante de desenvolvimento económico e social tem consequências nas dinâmicas do mercado de trabalho. Referimo-nos, designadamente, à crescente importância dos profissionais que trabalham na área da I&D, bem como dos profissionais afectos à gestão dos sistemas de informação e respectivas aplicações, nomeadamente nos domínios do planeamento e gestão da produção ou da gestão dos RH. “A capacidade de uma organização produzir novo conhecimento está dependente das pessoas que vão sustentar esse processo” (Oliveira, 2000b, p. 25). Todavia, não são envolvidos apenas os profissionais que acima referimos. Aos trabalhadores integrados no núcleo operacional das empresas exige-se o domínio dos processos produtivos e do funcionamento dos dispositivos técnicos, o que implica a aprendizagem de um conjunto integrado de saberes que estão em permanente mudança e actualização. A aposta na qualificação das pessoas é essencial, não apenas por parte das empresas e do Estado, mas também dos próprios indivíduos. Estes começam a ter consciência de que o investimento na escolarização e na qualificação, a par da actualização permanente dos saberes, constitui um elemento crucial no combate à exclusão social³¹.

Neste novo cenário, a competitividade empresarial deixa de estar associada apenas a factores preço (como é o caso dos custos salariais ou das matérias-primas) e não-preço (marca própria e prazos de entrega, por exemplo), passando a incorporar elementos como o estabelecimento de redes de cooperação entre fornecedores e consumidores ou a integração no produto e nos processos de resultados resultantes das actividades de I&D. Trata-se de factores de competitividade intangíveis que começam a assumir importância e a constituir marcos de diferenciação entre as empresas no mercado (Oliveira, 2000b, p. 8-9)³². O desenvolvimento de conhecimento é agora mais alargado também do ponto de vista institucional, inclusive no interior das empresas, o que passa pela sua valorização enquanto componente integrante dos produtos, dos processos e dos RH.

³¹ A este propósito, Lasfargue (1991) propõe uma tipologia interessante de situações de exclusão: exclusão pela abstracção, devido à tendência crescente para a intelectualização das tarefas, que apela cada vez menos às capacidades manuais; exclusão pela interactividade, pois cada vez mais a informação tem de circular de forma rápida e eficaz; exclusão pela engrenagem, patente na incapacidade em gerir a mudança e a incerteza, quotidianamente; exclusão pela abolição de fronteiras entre as esferas doméstica, do trabalho e do lazer; exclusão por diagnóstico, associada à dificuldade em antecipar consequências não previstas dos sistemas crescentemente integrados.

³² Claro que os factores de competitividade, aqui abordados genericamente, se diferenciam e assumem especificidades societais diversas, associadas, designadamente, aos sectores de actividade ou ao posicionamento dos países na economia global.

A importância do saber associa-se, por seu turno, à inovação e à sua mobilização por parte dos RH. Trata-se de um importante factor de competitividade não só no domínio tecnológico, mas também nas vertentes organizacional, social e gestonária. Recusamos, portanto, uma perspectiva exclusivamente económica da competitividade, não apenas por ser insatisfatória para analisar as realidades em questão, mas também por estar imbuída de um pendor ideológico.

A relevância do conhecimento tem vindo a ser incorporada na agenda política das várias instâncias nacionais e supranacionais, como, por exemplo, a UE. Num documento de síntese e balanço que aborda a estratégia europeia, delineada a partir do Conselho Europeu de Lisboa que teve lugar em 2000, pode ler-se que “a União atribui-se como objectivo estratégico para a próxima década: tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (Rodrigues, coord., 2002, p. 11). A concretização deste objectivo passa por, entre outras linhas estratégicas, “preparar a transição para uma economia baseada no conhecimento, através da aplicação de melhores políticas no domínio da sociedade da informação e da I&D (...)” (Ibidem). Como se pode ler no extracto apresentado, estabelece-se uma associação clara entre o desenvolvimento económico e o conhecimento, fomentando-se as práticas científicas, tecnológicas e inovadoras enquanto eixos interligados entre si. Neste sentido, a importância do saber e o seu incremento não passa, apenas, pela actuação empresarial, mas também pela intervenção política. Esta assume uma relevância acrescida no nosso país, o qual está muito dependente de apoios financeiros estruturais para poder levar a cabo determinado tipo de iniciativas nestes domínios, dispendiosas e com resultados apenas visíveis a médio e longo prazos. A relação entre as esferas política e científica coloca-se agora com mais acuidade.

Considera-se, no referido documento, que os RH constituem um dos factores básicos de competitividade, se não mesmo o factor básico, “já que depende deles a potencialização dos demais: equipamento, informação, organização, infra-estruturas, matérias-primas, etc.” (Rodrigues, 1991, p. 11). O conhecimento deve, assim, ser incorporado nas práticas dos sujeitos e estes devem gerá-lo, mobilizá-lo e modificá-lo em função das actividades que têm de realizar, das dificuldades com que se deparam, dos problemas que têm de resolver. É neste sentido que a problemática da aprendizagem não pode ser desligada da discussão acerca da importância do conhecimento.

Por seu turno, os indivíduos que não detêm saberes de determinados tipos, por a eles não terem acesso, bem como aqueles que não dispõem dos recursos cognitivos e motivacionais para os interiorizar (ainda que, a eles, tenham acesso) são alvo de processos de exclusão. Neste sentido, uma “sociedade baseada no conhecimento” pode gerar processos de exclusão.

Finalmente, gostaríamos de frisar que, ainda que partilhemos do relevo conferido ao conhecimento, este tipo de abordagem assume um certo pendor retórico, pois, efectivamente, é o conhecimento – o conjunto de saberes que os sujeitos detêm e mobilizam – que orienta as práticas dos sujeitos no exercício do seu trabalho. Como veremos ao longo da nossa exposição, mesmo em actividades de trabalho supostamente tradicionais (e mesmo, quem sabe, para alguns, obsoletas), o accionamento permanente de saberes de vários tipos é parte integrante do quotidiano de trabalho dos sujeitos, sendo constitutivo dos respectivos processos de aprendizagem. Do nosso ponto de vista, as inovações mais significativas radicam nas potencialidades associadas às TIC e na incorporação crescente de saber nos dispositivos técnicos, nos procedimentos e nos produtos, o que exige, aos indivíduos, o seu domínio. A novidade não recai, assim, tanto no conteúdo do conhecimento, mas antes nos instrumentos de concretização e na sua gestão.

Podemos, assim, concluir que o conjunto de transformações do sistema capitalista vem a colocar às empresas novas exigências, condições e constrangimentos. É uma das questões sobre que procuramos reflectir nesta investigação.

2. As transformações das empresas e da sua conceptualização na Economia e na Sociologia

2.1. Reequacionamentos teóricos face a novas configurações das realidades empresariais

Atendendo ao conjunto de transformações do sistema capitalista que abordámos no ponto anterior, as empresas passam, necessariamente, a ocupar um espaço reconfigurado, assumindo um papel central com traços específicos. Este conjunto de mudanças conduz, por seu turno, a um reequacionamento das concepções teóricas sobre as empresas, em particular no âmbito da Economia e da Sociologia.

Touraine, a propósito da crítica que faz à modernidade, considera que a empresa é um dos agentes da modernização, juntamente com as nações e os consumidores (1994, p. 163). Refere que, nos anos 50 e 60 do século XX, a empresa era relegada para segundo plano pelas análises sobre as actividades económicas. Até esta altura, a empresa constituía “o quadro concreto da modernização” (Touraine, 1994, p. 170), pelo que não lhe era atribuído um estatuto central na análise. Mesmo Taylor e Ford debruçavam-se, essencialmente, sobre elementos de análise internos às empresas que se prendiam mais com a produção e a organização do trabalho, não assumindo a empresa como agente económico (Ibidem). É apenas nas últimas décadas do século XX que ela “deixa de ser considerada como a expressão concreta do capitalismo, surgindo cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias” (Ibidem, p.171)³³. Desenvolve-se um conjunto de abordagens crescentemente centradas nas estratégias empresariais, o que conduz ao equacionamento da empresa como “agente essencial da vida social” (Ibidem, p. 172 e como agente de mudança económica (Ibidem, p. 177).

Torna-se, deste modo, fundamental que a reflexão sobre as empresas se centre nos níveis meso e micro de análise e não se limite a uma abordagem de cariz macro. Se esta última nos permite analisar o posicionamento da empresa no sistema económico capitalista, a reflexão meso e microsociológica (económica e gestionária) acerca da empresa revela-se essencial para uma compreensão das múltiplas realidades que se configuram no seu interior.

Numa óptica diferente, mas complementar, Thuderoz afirma que a empresa ocupa um espaço central das nossas sociedades, sendo, simultaneamente, um lugar de produção, uma organização e uma instituição (1997, p. 4)³⁴.

Sem querermos ser exaustivos nem redutores, consideramos importante focalizarmo-nos em alguns dos contributos da Economia e da Sociologia acerca das empresas. Explicitaremos as principais mudanças que atravessam as perspectivas teóricas, em particular, a partir da década de 70, as quais acompanham algumas das transformações entretanto ocorridas nos contextos empresariais e no contexto envolvente da sua actuação na sociedade, em geral, e na economia, em particular. É

³³ Segundo Touraine (1994), esta nova abordagem das empresas está igualmente associada ao sucesso das empresas japonesas e à ascensão da sua economia face à crise das empresas americanas.

³⁴ Para um maior desenvolvimento das funções institucionais da empresa v. Thuderoz (1997, p. 88-99).

nesta articulação que as empresas vêm a configurar-se como instituições centrais do sistema capitalista.

O enfoque privilegiado na Sociologia está associado ao facto de ser nele que enquadrámos o nosso trabalho. Já no caso da Economia, tal incidência deve-se a duas razões. A primeira é relativa ao facto de, no seu âmbito, emergirem importantes reflexões sobre as empresas. A segunda assenta no pressuposto de que um estudo realizado em empresas deve atender a alguns factores da esfera económica que são cruciais na determinação das suas estratégias de actuação e dos seus processos de tomada de decisão, vertente, frequentemente, negligenciada pela Sociologia.

A nossa reflexão terminará com uma abordagem de algumas perspectivas teóricas acerca dos dirigentes, na medida em que estes detêm, por intermédio das funções que desempenham, um papel nevrálgico na condução das empresas, em diversos níveis da estrutura organizacional. Os seus depoimentos constituem, ainda, no nosso trabalho, uma fonte fundamental de informação e de compreensão das dinâmicas empresariais.

2.2. A problematização das empresas pelos economistas e pelos sociólogos: preocupações comuns, enfoques diferenciados

Realizamos, aqui, uma abordagem paralela do percurso histórico de transformação das perspectivas da Economia e da Sociologia neste domínio, em particular após a Segunda Guerra Mundial. Ainda que nem sempre se verifique uma equiparação temporal estrita entre os (re)equacionamentos teóricos no âmbito das duas disciplinas, para além de estarmos perante pontos de vista e objectos de estudo diferenciados (o que é elucidativo da existência de fronteiras disciplinares e de contributos distintos para o conhecimento da realidade social), parece-nos que presenciámos duas trajectórias conceptuais alimentadas por preocupações e por condições sociais comuns, o que as torna complementares.

No âmbito da Economia, salientaremos, em primeiro lugar, as perspectivas clássicas e neoclássicas, que consideram que o mercado assume o papel pioneiro e dominante de regulação económica. Em segundo lugar, destacaremos a corrente evolucionista, que promove uma ruptura paradigmática assinalável. Em terceiro lugar, frisaremos a afirmação, na actualidade, de uma corrente económica de vertente institucionalista. No seu âmbito, postula-se um equacionamento da empresa em si

como objecto de estudo, com as suas especificidades, e não apenas como palco das transformações do sistema capitalista. Assim, acompanhando as transformações que ocorrem, em particular, na economia (com destaque para as crises económicas que tiveram lugar ao longo de todo o século XX), a reflexão sobre a figura da empresa vai assumindo contornos diferenciados: deixa de ser entendida como uma “caixa negra” sobre a qual pouco se conhece, e emerge, no seio da Economia, um conjunto de reflexões que procuram equacionar, precisamente, os processos que têm lugar no interior das empresas, do ponto de vista da sua gestão e organização. A empresa deixa, deste modo, de ser encarada como uma plataforma económica para se converter em objecto de estudo³⁵.

Na Sociologia, as empresas passam, igualmente, a constituir o palco de construção de vários objectos de estudo, sendo de destacar as análises realizadas nos anos 80 e 90 do século XX. Até aqui, a empresa, em si, não constitui objecto de estudo sociológico (Bernoux, 1995, p. 9)³⁶. O percurso seguido pela Sociologia pode ser esquematicamente apresentado como sendo caracterizado por dois movimentos de transição, consubstanciados na passagem da Sociologia do Trabalho para a Sociologia das Empresas³⁷ passando pela Sociologia das Organizações³⁸. A partir dos anos 90, em particular, a empresa assume um enfoque destacado, salientando-se, não apenas a análise do seu funcionamento interno, mas também do papel que desempenha na sociedade.

³⁵ Na nossa abordagem das correntes económicas, socorremo-nos, essencialmente, de duas referências bibliográficas: Coriat; Weinstein (1995) e Hodgson (1994). Em ambas as obras encontramos uma abordagem vasta sobre a literatura económica acerca das empresas, sobre a qual não iremos realizar uma reflexão exaustiva. Retemos aqui algumas das referências que nos permitem concretizar uma explicitação das transformações de que foi alvo a problematização sobre as empresas por parte da Economia. As referidas obras propõem esquemas de explicitação diferenciados das várias teorizações, sendo viáveis e legítimos, do nosso ponto de vista, outros enfoques e outras propostas de organização das perspectivas e respectivas influências. Neste sentido, não iremos seguir, de forma estrita, nenhuma das duas propostas; de ambas retiramos contributos que consideramos serem relevantes (ainda que não exclusivos) no equacionamento das empresas.

³⁶ Tomamos aqui como reflexões de base acerca das transformações de que foram alvo os trabalhos sociológicos sobre as empresas, Thuderoz (1997), Alter (1996), Bernoux (1995) e Sainsaulieu; Segrestin (1987).

³⁷ Alguns autores optam pela designação empresas, no plural, como Bernoux (1995) e outros no singular, como é o caso de Sainsaulieu (1987). Assumimos a designação no plural, pois consideramos que estamos perante realidades múltiplas e diversificadas. Contudo, tal não obsta a que nos reportemos, em alguns casos, à empresa, no singular, para referir o seu estatuto no seio das várias perspectivas teóricas abordadas.

³⁸ É igualmente interessante a abordagem comparativa proposta por Alter (1996, p. 140), sintetizada num quadro em que o autor coloca em confronto os três conjuntos de abordagens sociológicas, diferenciando os objectos de estudo, os conceitos, os constrangimentos da acção, os actores centrais e as obras mais relevantes. No âmbito dos objectos de estudo, por exemplo, o autor salienta o centramento na divisão do trabalho, na racionalidade da acção e na relação empresa/ sociedade, por, respectivamente, a Sociologia do Trabalho, a Sociologia das Organizações e a Sociologia das Empresas.

Vejam os então os principais traços que marcam as perspectivas sociológica e económica sobre as empresas, enfatizando as mudanças de que foram sendo alvo.

A perspectiva clássica da Economia remonta a Adam Smith (1776)³⁹, que confere primazia analítica ao mercado, a “mão invisível” que assume a regulação das trocas num cenário de concorrência e informação perfeitas.

Esta aceção prevalece nas perspectivas neoclássicas, segundo as quais a empresa constitui apenas uma componente da teoria dos preços e da alocação de recursos, limitando-se a transformar os factores produtivos em bens e serviços que visam a maximização dos lucros. Assim se mantém o equilíbrio económico. Alchian e Demsetz (1972 In Hodgson, 1994, p. 196-199) enquadram-se nestas perspectivas. Consideram que não há qualquer diferença entre a troca de mercadorias que tem lugar no mercado e a afectação e organização de recursos efectuadas na empresa. Neste sentido, os pressupostos inerentes ao estabelecimento de um contrato entre duas partes são idênticos aos subjacentes a uma transacção mercantil. No âmbito da perspectiva neoclássica, postulada, nomeadamente, pelos autores referidos, considera-se, ainda, que o contrato de trabalho pode ser continuamente renegociado. Os autores negam, assim, a existência de um determinado grau de incerteza e de complexidade que caracteriza o processo de trabalho, tudo podendo ser previsto e permanentemente renegociado⁴⁰. Mantém-se, deste modo, a afirmação do poder regulador do mercado.

Ainda que com um enfoque claramente diferenciado da Economia, também no âmbito da reflexão sociológica a empresa não ocupa, neste período, um espaço central.

Ao reflectir sobre os processos de transformação do sistema capitalista, Marx considera a empresa como uma entidade diferenciada do mercado. A sua lógica explicativa assenta no pressuposto da divisão do trabalho (que tem, como corolário, a divisão da autoridade) e na ausência de uma troca interna de mercadorias entre os seus membros (1976, p. 132 In Hodgson, 1994, p. 195). A empresa distingue-se, portanto, do mercado, mas não é ela, em si, o objecto de estudo. O enfoque recai na divisão social do trabalho, como um reflexo da estrutura de classes.

A obra de Marx influencia, decisivamente, a Sociologia do Trabalho, centrada na análise das tarefas e da coordenação do trabalho. A empresa não é considerada um

³⁹ Obra publicada pela primeira vez em 1776.

⁴⁰ O que Hodgson critica nesta aceção é, precisamente, o facto de ela ignorar que é impossível renegociar, constantemente, as situações no local de trabalho (1994, p. 197).

espaço autónomo de construção das relações sociais. Nela reflectem-se as tensões sociais externas, sendo as relações sociais que determinam as relações de produção. Aqui se enquadram as reflexões teóricas da Sociologia Industrial, direccionadas para a análise dos antagonismos de classe. A “empresa tende a produzir e reproduzir as divisões sociais colectivas antagonistas cujo campo de confronto não é a empresa mas a sociedade, as suas estruturas e poderes estatais” (Sainsaulieu; Segrestin, 1986, p. 210). Predominam análises em torno da situação da classe operária e da luta de classes, da produção social das qualificações, do determinismo tecnológico e ainda das estratégias patronais e dos movimentos sindicais⁴¹. A empresa é entendida enquanto instituição central do capitalismo e conceptualizada como um espaço de exploração dos trabalhadores (Bernoux, 1995, p. 11).

Deste modo, até aos anos 70, quer na Sociologia, quer na Economia, predominam reflexões sobre dimensões da realidade externas às empresas. Na primeira disciplina proliferam análises em torno dos processos sociais gerados pelo desenvolvimento do sistema capitalista; na segunda prevalecem abordagens centradas no mercado.

Com os processos de transformação e de crise a que se assiste a partir de meados dos anos 70, presencia-se uma viragem paradigmática na Sociologia para a Sociologia das Organizações. Esta mudança é marcada pela ênfase colocado na figura da empresa, em particular na sua dinâmica organizacional. Enfatiza-se a óptica dos jogos de poder estabelecidos entre os actores⁴², a par das reflexões em torno da organização do trabalho, suscitadas pelos disfuncionamentos que o modelo taylorista começa a evidenciar. Paralelamente, discute-se a relação entre os modelos de organização do trabalho e as inovações tecnológicas, ainda que sem um enfoque na empresa em si. Neste contexto, os vários estudos desenvolvidos reflectem sobre a forma como as empresas podem fazer face à crise e ser bem sucedidas economicamente, o que implica focalizar a análise na sua estrutura interna. Proliferam análises sobre os processos de mudança tecnológica e organizacional, com base, designadamente, nas experiências de implementação de modelos democráticos de organização e gestão do trabalho e da produção, que foram realizadas, em particular,

⁴¹ Possíveis referências que podem ser apontadas na abordagem destes temas são Friedmann; Naville (1962); Mallet (1965); Braverman (1976) In Bernoux (1995, p. 26-28).

⁴² Destaque-se, aqui, o trabalho de Crozier e Friedberg (1977) como uma das obras mais marcantes. Os autores desenvolvem uma teoria da organização, que procura ser um modelo organizacional racional alternativo ao taylorista, pautado pela racionalidade limitada, na medida em que há uma margem de incerteza subjacente à acção dos actores.

na Europa, numa tentativa de fazer face aos disfuncionamentos do modelo taylorista entretanto gerados nas empresas⁴³.

Também nesta altura, alguns economistas começam a questionar parte dos princípios clássicos e neoclássicos da disciplina. Assume-se, teoricamente, que as empresas actuam num meio incerto, contingente e de concorrência imperfeita. Torna-se importante equacionar a sua acção na gestão das situações e dos recursos. De uma abordagem exclusivamente macroeconómica, passa-se a uma reflexão que equaciona, igualmente, os domínios meso e microeconómicos, que, até aos anos 70, foram negligenciados pelas duas disciplinas em questão.

No entanto, importa referir que, já em finais dos anos 30, Coase, ainda no âmbito das perspectivas neoclássicas, afirma a distinção entre empresas e mercado como formas diferenciadas de organização, de coordenação e de alocação de recursos (1937 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 40). À empresa cabe, segundo Coase, colmatar as “fraquezas” do mercado. É neste sentido que o seu trabalho, ainda que enquadrado na Economia neoclássica, é considerado um marco importante na ruptura com os seus pressupostos e de afirmação da empresa como instituição. No entanto, não se trata de uma ruptura paradigmática, na medida em que o autor mantém a defesa dos pressupostos de funcionamento racional do mercado, os quais são, agora, incorporados pelas empresas. Se o mercado se pauta por uma coordenação com base nos preços, as empresas assentam numa coordenação administrativa e hierárquica.

O trabalho de Coase é redescoberto nos anos 60, tendo sido continuado, designadamente, por Williamson, que se considera, a si próprio, um autor neo-institucionalista (Coriat; Weinstein, 1995, p. 45). A sua abordagem, datada de meados dos anos 70, enquadra-se nas perspectivas contratualistas e assenta em duas premissas de base. A primeira reside na afirmação de que as empresas têm um papel activo na gestão dos custos de transacção, ou seja, dos custos associados à incerteza e aos problemas de acesso à informação (Ibidem, p. 47). As empresas tomam, neste sentido, decisões racionais acerca dos custos a assumir, o que está, designadamente, na base das suas opções de internalização ou externalização do fabrico dos produtos e da prestação de determinados serviços necessários ao seu funcionamento. A empresa tem, deste modo, como principal propósito, economizar nos custos de transacção (Williamson, 1985, p. 1 In Hodgson, 1994, p. 2000), decidindo gerar os

⁴³ Apresentamos um desenvolvimento mais detalhado desta questão no capítulo 3.

activos internamente ou recorrer ao mercado, em função da solução menos onerosa⁴⁴. A segunda premissa radica na afirmação de que, no interior das empresas, os agentes orientam as suas acções com base no cálculo racional que efectuam nos processos de tomada de decisão, em particular, ao nível dos contratos de trabalho. A empresa assenta, deste modo, numa relação de carácter contratual entre agentes económicos individuais. Esta orientação contratualista e individualista tem, como pressuposto, o oportunismo, ou seja, a possibilidade de os agentes enviesarem ou ocultarem informação em seu proveito. Postulando uma lógica de informação imperfeita, Williamson refere que prevalecem assimetrias da informação, pois os indivíduos, a ela, têm um acesso diferenciado (Coriat; Weinstein, 1995, p. 54-55). “Transacções e contratos tornam-se as categorias de base do novo edifício teórico” (Ibidem, p. 52). Para Thuderoz, a abordagem de Williamson é importante, na medida em que integra a empresa na análise económica (1997, p. 77). Todavia, é reduzida a uma rede de contratos específicos, e os seus membros – assalariados e dirigentes – a meros calculadores (Ibidem). Não rompe totalmente com a abordagem neoclássica, pois parte da existência de actores racionais que orientam as suas acções para a maximização do lucro (Ibidem). Trata-se de um perspectiva que concebe a empresa como um espaço de contratos livremente negociados entre partes relativamente simétricas, o que acaba por ocultar a sua especificidade social (Ibidem, p. 78). A empresa é, segundo Williamson, apenas um lugar e não uma forma em si, é a unidade elementar, que assume a figura dos contratos, ou das transacções⁴⁵.

Apesar das críticas de que são alvo as referidas perspectivas, encerram importantes indícios de ruptura com a primazia teórica conferida ao mercado.

Estas novas orientações da Economia, a partir dos anos 70, contemplam, também, o contributo fundamental de Simon (1979 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 21). O autor centra-se numa abordagem de raiz cognitiva, analisando os comportamentos dos agentes económicos no âmbito dos processos de tomada de decisão. Na medida em que, na tomada de decisão, os agentes económicos têm de se confrontar com a incerteza e o carácter imperfeito da informação, deixa de ser possível pensar que esta possa radicar num processo assente num cálculo racional conducente à acção económica. Trata-se de chegar, não a resultados óptimos, mas a resultados

⁴⁴ Uma das críticas que Hodgson formula a esta acepção é o facto de as interpretações que os actores económicos fazem dos custos de transacção poderem variar, na medida em que implicam o accionamento de quadros próprios de cognição (1994, p. 203).

⁴⁵ Também Hodgson afirma que as análises de Coase e Williamson são, na sua essência, neoclássicas, na medida em que não reflectem sobre normas e convenções, assentando, inversamente, num mero cálculo de custos (1994, p. 206).

satisfatórios, atendendo ao processo de análise, pesquisa, selecção e tomada de decisão que, necessariamente, os antecede (Coriat; Weinstein, 1995, p. 23-24). A racionalidade é, neste sentido, limitada⁴⁶. A teoria da racionalidade limitada vem, assim, a estar presente, não apenas na abordagem de Williamson, mas, igualmente, nas perspectivas evolucionistas⁴⁷. Estas, pautadas pela lógica do ultra-individualismo metodológico (Ibidem, p. 114), centram-se na problemática da aprendizagem e da resolução de problemas⁴⁸. A empresa constitui, deste modo, uma organização em que têm lugar as acções dos sujeitos, cujos comportamentos se constituem e transformam ao longo do processo de aprendizagem. Assumem, assim, uma importância central os processos cognitivos de recolha e tratamento da informação. Na medida em que estes carecem de alguma estabilidade, para garantir o desenvolvimento esperado das empresas, os sujeitos têm de se apoiar em rotinas organizacionais, as quais constituem plataformas comuns à acção e, logo, à orientação dos comportamentos⁴⁹.

As perspectivas evolucionistas constituem uma ponte para a concepção das empresas como instituições. Destacamos, ainda, o trabalho de Chandler (1994), na medida que, embora se pautar por pressupostos evolutivos das empresas, incorpora na sua análise alguns pressupostos institucionalistas, conferindo à grande empresa e aos seus mecanismos internos de gestão um papel central na condução da economia.

Contemporâneo de Williamson, Chandler considera a inovação organizacional como um factor de desenvolvimento das empresas norte-americanas (Alter, 1996, p. 136-137). Articula uma perspectiva da empresa, não apenas como organização, mas, igualmente, como instituição, ao afirmar que as empresas vêm ocupar o lugar dos mecanismos invisíveis do mercado apontados pelos neoclássicos. A “mão visível” da gestão e dos seus protagonistas substitui a “mão invisível” do mercado de Adam Smith. As configurações organizacionais das empresas são um ponto central de análise, a par da compreensão dos seus percursos históricos de mudança. Contudo, não se pode negligenciar o facto de as empresas serem, igualmente, instituições, pautadas por alianças entre grupos que interactuam entre si, por obediência a regras socialmente determinadas. São, neste sentido, instituições económicas centrais (Alter,

⁴⁶ Refira-se que também Crozier e Friedberg, no âmbito da Sociologia das Organizações, falam em racionalidade limitada dos actores, devido aos constrangimentos organizacionais que condicionam a sua acção (1977, p. 54).

⁴⁷ Schumpeter é considerado por Coriat e Weinstein como um dos fundadores da corrente evolucionista (1995, p. 39). Abordamos a perspectiva de Schumpeter mais adiante neste texto, quando nos debruçamos sobre o papel dos empresários no desenvolvimento económico.

⁴⁸ Algumas das obras de referência são as de Nelson; Winter (1982); Dosi; Teece; Winter (1990); Dosi (1991) In Coriat; Weinstein (1995, p. 109-113).

⁴⁹ No capítulo 5 detemo-nos de forma mais detalhada nesta problemática, a propósito do debate em torno das condições organizacionais de aprendizagem.

1996, p. 137), analisadas como um todo e não, apenas, do ponto de vista dos custos de transacção. Esta acepção e o enfoque histórico e estruturalista da análise de Chandler são elementos importantes de ruptura com os evolucionistas. As competências organizacionais discutidas por estes últimos, associadas às rotinas e sem qualquer referência a um conteúdo social e histórico, são entendidas, por Chandler, como capacidades para levar a cabo as inovações organizacionais, historicamente contextualizadas. Adoptando um enfoque histórico, Chandler opõe dois modelos organizacionais que marcam a evolução das empresas americanas – o modelo U e o modelo M – numa perspectiva diacrónica de passagem de um para o outro. Assim, procura mostrar que as empresas americanas, caracterizadas por um modelo hierarquizado, unitário e pautado pela especialização (U), dão lugar a uma empresa multidivisionalizada (M), organizada em centros de custos e capaz de apresentar uma oferta diversificada de produtos ou de serviços. A empresa M pressupõe uma flexibilidade organizacional acrescida e uma especialização departamental interna⁵⁰.

Na mesma orientação analítica, Aoki (1986 In Coriat, 1993) aborda a empresa como instituição central do sistema capitalista, procurando discutir as razões de sucesso do modelo de organização implementado no Japão. Este autor contrapõe dois modelos de empresa – J e E – os quais correspondem, respectivamente, aos modelos das empresas japonesas e dos EUA. Sistematiza, assim, as principais características de cada um, as quais assentam, sinteticamente, na oposição entre um modelo rígido, centralizado e vertical (E) e um outro flexível, descentralizado e em rede (J). Este último vem a constituir-se como o modelo da empresa cooperativa (Coriat, 1993, p. 125-135)⁵¹. A estas características, importa acrescentar a perspectiva frisada por Coriat segundo o qual os traços distintivos associados ao modelo japonês ou ao “ohnismo” (designação do autor) assentam, de forma significativa, em inovações organizacionais (à semelhança do taylorismo e do fordismo), pautadas pela introdução de formas flexíveis de desempenho e de gestão ao nível directo das hierarquias das empresas (1993, p. 13).

⁵⁰ É importante ter em linha de conta que a sua problematização se direcciona para as grandes empresas, pois é nestas que “o volume das actividades económicas alcança um nível tal, que torna a coordenação administrativa mais lucrativa e mais eficiente do que a coordenação pelo mercado” (Marques, 1992, p. 25).

⁵¹ Zarifian, também numa óptica de conceptualização de modelos organizacionais, fala em “paradigma da cooperação”, por oposição ao modelo taylorista (Zarifian, 1993). O acento colocado na cooperação decorre das pesquisas empíricas que o autor realizou em várias empresas, nas quais constatou a importância da cooperação entre os indivíduos na realização das actividades de trabalho, destacando-se a aprendizagem no local de trabalho como uma questão central, pois o saber adquire-se no desenrolar quotidiano das tarefas.

As perspectivas de Aoki e de Chandler enquadram-se, ambas, de certa forma, numa visão histórica da evolução das empresas. Destacam, igualmente, a sua dimensão enquanto instituições ao frisarem a componente dos modelos organizacionais (que são também, de algum modo, gestores).

A partir dos anos 80, em particular nos EUA, ganha relevo, na Economia, um conjunto de reflexões que se enquadram na literatura económica de tradição institucionalista. Chamam a atenção para factores que tinham sido, no passado, negligenciados pelos economistas. Hodgson (1994) é um dos autores que se enquadra nesta perspectiva, discutindo, na sua obra, a concepção de empresa. Considera-a uma instituição social complexa e heterogénea que detém um papel importante na economia e na sociedade. Pautada por uma lógica diferenciada da do mercado, a empresa não pode ser equacionada numa perspectiva de preços. A reflexão teórica deve “passar a incorporar a função da empresa na reprodução e no desenvolvimento de hábitos e rotinas adequados enquanto alternativas ao cálculo racional otimizador de perdas e lucros” (Hodgson, 1994, p. 207)⁵². Perante a assunção da incerteza e à necessidade de a gerir, bem como do carácter imperfeito da informação, a empresa deve ser encarada numa óptica institucionalista, no pressuposto de que as regras, as normas, as rotinas e os hábitos são fundamentais para a tomada de decisão⁵³.

Nesta perspectiva, são as empresas, enquanto instituições, e já não os sujeitos, que constituem o objecto de estudo.

Hodgson afirma, ainda, que uma empresa pressupõe, igualmente, um certo grau de confiança, lealdade e cooperação entre os seus membros, o que leva a um acréscimo das suas probabilidades de eficiência. “A empresa é uma instituição social que, em certa medida, promove relações de lealdade e confiança que, no mercado, não chegam tão longe” (Hodgson, 1994, p. 212).

⁵² Mesmo no âmbito do Direito, podemos referir que a problemática da empresa se desenvolve a partir das transformações de que foi alvo o papel do Estado e as formas institucionais do sistema produtivo. Assim, se a empresa foi, para o Direito, inicialmente, uma mera soma de uma forma de propriedade com um conjunto de salários, assume agora o estatuto de uma entidade que realiza uma actividade económica (Marques, 1992, p. 21-22). “A génese da problemática jurídica da empresa (ou, pelo menos, de parte dela) é concomitante da consolidação de um certo direito do trabalho, dominante nos países industrializados desde o pós-guerra” (Ibidem, p. 31). Assim, a autonomização da relação de trabalho é concomitante com a da empresa (Ibidem). Esta problematização é equacionada atendendo, principalmente, às grandes empresas, o que vem, mais recentemente, a assumir um relevo acrescido face à constituição de sociedades gestoras de participações sociais (SGPS), como é o caso do grupo empresarial em análise. Abordaremos esta questão mais adiante neste texto.

⁵³ Hodgson refere que já Veblen, em finais dos anos 20, aborda a importância dos hábitos na regulação quotidiana da vida económica (1919 In Hodgson, 1994, p. 10). Também a abordagem comportamentalista refere que os hábitos inconscientes desempenham uma função importante na condução da acção humana (Simon 1957b, p. 88 In Hodgson, 1994, p. 107).

A empresa, enquanto instituição, rege-se por normas e convenções permanentes, o que não acontece no mercado, cujas normas se reportam, fundamentalmente, aos preços, e onde se verifica um constante ajustamento entre a oferta e a procura. “A função da empresa não é tão-só minimizar os custos de transacção, mas também proporcionar um enquadramento institucional no âmbito do qual o cálculo dos custos seja, em certa medida, preterido” (Hodgson, 1994, p. 207). De facto, na empresa são realizadas avaliações em termos de custos e benefícios, mas estas não são suficientes para fundamentar uma teoria da empresa (Ibidem). Sem negligenciar a importância desta actividade, Hodgson destaca o facto de os hábitos, as rotinas e as competências serem fundamentais para o funcionamento das empresas, aspectos que não são facilmente equacionados em termos de cálculo racional. A relativa estabilidade interna das empresas, imprescindível para o seu funcionamento, permite-lhes assumir custos cujo retorno não é possível calcular com precisão, pois a informação é, necessariamente, imperfeita ou insuficiente (Hodgson, 1994, p. 212).

Também aqui se introduz a variável tempo, pois as decisões tomadas pelas empresas têm uma contextualização histórica particular, a qual vai configurando uma trajectória, isto é, um percurso que as marca, necessariamente, ao longo do tempo⁵⁴. É neste sentido que consideramos extremamente importantes as perspectivas de Aoki e de Chandler.

O relevo conferido às empresas como instituições vem igualmente a afirmar-se na Sociologia, ainda que, mais uma vez, com um enfoque diferenciado. Os anos 80 e 90 do passado século são, de facto, palco da emergência das reflexões sociológicas sobre a figura da empresa. Presencia-se um conjunto de transformações no interior das empresas, associadas a factores diversos (já por nós explicitados neste texto), que induzem uma relação diferente entre elas e a sociedade em que se enquadram (Bernoux, 1995, p. 35-36).

No âmbito da Sociologia das Empresas, a empresa passa a ser objecto de análise, não apenas pelo seu papel económico, mas, também, por ser uma instância de socialização, de aprendizagem e de criação cultural. Assumida como um sujeito sociológico com autonomia e capacidade criativa, a empresa aproxima-se da sociedade, revelando capacidade de a transformar.

⁵⁴ É também atendendo a esta aceção, isto é, ao facto de considerarmos ser fundamental a abordagem da história das instituições e não apenas dos sujeitos que nela actuam, que realizamos, mais adiante, neste capítulo, uma apresentação sintética da história do grupo empresarial e da empresa objecto de análise, a qual serve de fio orientador à compreensão de várias das dimensões constitutivas da investigação.

É, todavia, de frisar que, já em finais dos anos 60, Touraine faz uma reflexão em que refere a Sociologia da Empresa. Afirma que a empresa não se limita a adaptar-se aos meios disponíveis e às mudanças, procurando, antes, atingir objectivos racionalmente definidos e utilizar, o melhor possível, os meios de que dispõe (Touraine, 1969, p. 195-196). Cabe, deste modo, à Sociologia da Empresa analisá-la enquanto instituição, sendo o centro da análise a coexistência contraditória de valores sociais de grupos diferentes (Ibidem, p. 197). A empresa já não é um sistema organizacional ou social, mas um agenciamento de vários níveis de funcionamento (Ibidem, p. 199)⁵⁵. Estamos, deste modo, perante uma instituição que se constitui como unidade económica e terreno de negociações sociais relativamente autónomas (ainda que não independentes) da sociedade (Ibidem, p. 254)⁵⁶.

Também em inícios dos anos 80, Maurice, Sellier e Silvestre (1982), propondo uma abordagem societal, salientam a importância do papel das empresas, dando um contributo fundamental para a sua problematização e para a reflexão sociológica a ela associada. A empresa é equacionada na sua relação com a sociedade, sendo destacadas as especificidades das realidades sociais nacionais, na medida em que assentam em instituições e relações sociais típicas que as organizam. É neste sentido que propõem o conceito de espaço profissional, no qual a empresa ocupa um lugar activo na configuração de interações sociais complexas (Silvestre, 1986, p. 55). Situada, portanto, no espaço profissional, a empresa é tida como o produto de relações de trabalho, em que os comportamentos organizacionais devem – com grande autonomia em relação aos sistemas tecnológicos – encontrar a sua legitimidade e demonstrar a sua eficácia (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982, p. 236).

A empresa ocupa um lugar central na (re)construção das relações sociais que decorrem do processo de interacção entre os subsistemas produtivo, educativo e de relações profissionais, garantindo a articulação entre estes. Assume ainda, nesta perspectiva, a figura de “actor organizacional” (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982, p. 259), produtor de factos de socialização e de factos de organização associados a relações sociais específicas. O seu papel é particularmente activo nas relações que se estabelecem entre a mobilidade dos trabalhadores e a formação de identidades

⁵⁵ No entanto, a perspectiva de Touraine não se afasta totalmente das abordagens que referimos a propósito da Sociologia do Trabalho, ao considerar que a empresa “participa no sistema de poder económico e por consequência interpreta as orientações culturais de uma sociedade em função dos interesses da classe social dominante. (...) A empresa tem um poder e procura impor nela e fora dela condutas sociais e culturais conformes aos seus interesses de classe” (1969, p. 253). Mas não se resume a esta propriedade; constitui uma organização e um espaço de trabalho (Ibidem, p. 254).

⁵⁶ Para um maior desenvolvimento da reflexão de Touraine sobre a empresa v. Touraine (1969, p. 189-260).

profissionais colectivas e nas relações sociais de cooperação e de subordinação hierárquica, através das formas de divisão do trabalho, das normas e regras organizacionais e das formas de controlo e de autoridade que privilegiam.

Um dos importantes contributos da abordagem societal reside no facto de destacar a imprescindibilidade de enquadrar a actuação empresarial no âmbito das especificidades societais envolventes e de demonstrar o seu papel nevrálgico na configuração do espaço profissional.

A partir da década de 80 do passado século, como já referimos, começam a emergir os primeiros traços de uma teoria sociológica da empresa, em particular com os trabalhos de Sainsaulieu, um dos autores mais marcantes desta corrente de raiz francófona⁵⁷.

A abordagem de Sainsaulieu conceptualiza as relações da empresa com a sociedade. A empresa, encarada pela Sociologia do Trabalho como lugar de dominação, passa a ser abordada como uma instituição integradora, no seio da qual se produzem dinâmicas culturais aos níveis colectivo e individual. A empresa é considerada “como objecto de estudo em si próprio, quer dizer, como lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global” (Sainsaulieu; Segrestin, 1986, p. 199)⁵⁸. Advogam que a perspectiva evolucionista de crescimento da empresa seja substituída por uma análise dos seus processos de transformação (Ibidem), que devem ser objecto de estudo da Sociologia. Defendem uma abordagem institucional, centrada, não apenas na análise da sua cultura, mas igualmente na relação entre as empresas e as mudanças sociais, destacando, assim, o seu papel no sistema social.

No âmbito deste novo enfoque, confere-se um relevo central à análise das identidades profissionais e da função identitária desempenhada pelas relações de trabalho nas empresas, questão sobre a qual Sainsaulieu se debruçara, já, em 1977⁵⁹.

⁵⁷ O seu trabalho sobre as empresas remonta aos anos 70, em que se debruça sobre as relações de trabalho no seu interior, adoptando uma óptica relacional (1973) e a identidade no trabalho (1977). Nos anos 80, avança para uma proposta de reflexão centrada na Sociologia da Organização, embora já com alguns elementos de reflexão orientados para a empresa (1987). Vem, mais tarde, a integrar uma óptica de análise das empresas em si, no âmbito de obras em que participa ou coordena (1992; 1995). Refira-se ainda que, mais recentemente, o autor se debruça sobre as associações, atendendo a seu carácter institucional e ao lugar ocupado no espaço público (Laville; Sainsaulieu, 1998). Numa obra dirigida pelo autor, pode ainda encontrar-se uma listagem dos sociólogos que contribuíram para a elaboração da “teoria sociológica da empresa”, no âmbito de um grupo de investigação criado em 1985 (Sainsaulieu, dir., 1992, p. 18).

⁵⁸ Esta referência é uma tradução de um artigo dos autores em questão cujo original foi publicado no número 3 da revista *Sociologie du Travail* no mesmo ano. Todo ele é dedicado à reabilitação da figura da empresa, constituindo um dos primeiros marcos de reflexão de apelo à constituição do campo de pesquisa da Sociologia da Empresa.

⁵⁹ Detemo-nos, no capítulo 8, na problemática teórica das identidades profissionais.

Os vários trabalhos que realiza, quer na qualidade de coordenador, quer de autor ou co-autor, enquadram-se numa perspectiva de análise da mudança e centram-se, designadamente, nas transformações de que têm sido alvo os referenciais identitários, que acompanham as mudanças sociais mais vastas.

A Sociologia das Empresas constitui, neste sentido, um enfoque analítico que conjuga duas dimensões: a relação das empresas com a ordem social, consubstanciada na sua capacidade de intervenção institucional; a sua ordem interna, assente na capacidade de se produzir a si própria (Thuderoz, 1997, p. 22). Thuderoz salienta, assim, a articulação entre os sistemas produtivo, organizacional e institucional: os dois primeiros remetem para a ordem interna e o último para a relação com o exterior, com a sociedade⁶⁰.

Podemos, portanto, referir que os trabalhos sociológicos sobre as empresas, ainda que não assumam a perspectiva da Sociologia das Empresas, são, em certa medida, por ela influenciados.

Por um lado, realizam-se investigações, com objectos de estudo específicos no interior das empresas, que, de algum modo, cruzam os três olhares em questão, ainda que o da Sociologia do Trabalho encontre menos eco. As pesquisas debruçam-se, nomeadamente, sobre a organização do trabalho, o sistema técnico (e as inovações nestes dois domínios), o sistema produtivo, as práticas de participação e a satisfação e motivação face ao trabalho. Deles nos socorreremos e daremos conta em diversos momentos da nossa exposição⁶¹.

Por outro lado, assumem relevo obras orientadas por uma reflexão, de algum modo estruturalista, sobre a empresa como um todo, na perspectiva francófona de Sainsaulieu. Entre elas destaca-se “Os mundos sociais das empresas” (Francfort, et al., 1995), obra que conta com a participação de Sainsaulieu. O seu sugestivo título espelha a abordagem sociológica institucionalista da empresa. Nela encontramos os resultados de um vasto estudo centrado nas empresas, sem secundarizar a importância da dimensão económica⁶².

Vejamos, sumariamente, os seus principais pressupostos.

Localizando disciplinarmente a análise na Sociologia da Empresa, os autores consideram que as empresas são instituições sociais, mundos sociais, sociedades

⁶⁰ Já Touraine, em finais dos anos 60, destaca estes três níveis, designando-os, respectivamente, como estratégia, equilíbrio e política (Touraine, 1969, p. 199-200).

⁶¹ Em Freire pode encontrar-se uma listagem de campos de pesquisa e de intervenção no âmbito da Sociologia do Trabalho (1993, p. 51).

⁶² Esta dimensão é analisada a partir de três conceitos (Francfort, et al., 1995, p. 495-561): o de performance, o de mundos económicos e o de trajectórias de desenvolvimento sócio-económico.

humanas de produção que devem garantir “a mobilização de iniciativas e a construção de capacidades de acção colectiva na produção [para que possam] integrar a diversidade das inteligências e dos projectos individuais e apoiar-se na força das tradições culturais” (Ibidem, p. 14). A empresa é, assim, “um sistema complexo de variáveis estruturais, culturais e gestionárias que a constituem em modo de acção colectiva visando a performance económica” (Ibidem, p. 20).

A empresa encontra-se inserida na sociedade, na medida em que assimila as contingências estatutárias e culturais; afirma-se como um meio específico regido por regras próprias; assume um papel activo na configuração das dinâmicas do emprego e da exclusão social, em suma, da dinâmica institucional em geral. As culturas de empresa surgem, neste contexto, como manifestações da articulação entre as várias lógicas de identidades colectivas associadas à cultura local, ao poder, à inovação e à formação (Ibidem, p. 17).

Atendendo a estes pressupostos, a obra em questão propõe uma análise do desenvolvimento social e económico da empresa, com base na ideia de que a autonomização crescente face ao mercado deve estabelecer-se na relação com a sociedade. “A modernidade da empresa de mercado é a sua capacidade de manter o valor e a força das suas regulações colectivas, frequentemente herdadas do passado sob a forma de cultura, a fim de melhor definir as bases sociais de sucesso e os meios de evolução para definir as estratégias de futuro” (Ibidem, p. 18-19)⁶³.

Na conclusão da obra é retomada a discussão em torno da concepção de empresa, apresentando-se, a esse propósito, quatro proposições, que correspondem a quatro processos da modernidade. Por constituírem pressupostos basilares da respectiva óptica de análise da Sociologia da Empresa, expomo-las aqui sucintamente.

Em primeiro lugar, os autores afirmam a irredutibilidade da esfera social em relação à económica, pois ambas as suas performances são essenciais⁶⁴. Por seu turno, a performance individual deve ser analisada atendendo à história dos sujeitos, já que a actividade é inseparável da identidade.

Em segundo lugar, destacam a empresa como espaço de socialização, assumindo um valor de cidadania. Assiste-se, actualmente, a uma renovação dos

⁶³ A proposta de análise das realidades empresariais contempla o estudo das seguintes variáveis: as estruturas organizacionais, os constrangimentos ambientais, os modos de gestão dos homens, os sistemas de actores e as identidades no trabalho. Estas variáveis são objecto de conceptualização e de análise empírica ao longo da obra. V. a apresentação dos resultados da análise empírica realizada e das características dos cinco “mundos sociais da empresa” em Francfort [et al.] (1995, p. 317-492).

⁶⁴ Outros autores corroboram esta concepção. A título ilustrativo, Mandon (1990) afirma a empresa como uma entidade sócio-productiva.

modos de socialização no trabalho, o que se repercute na construção identitária e na configuração das trajectórias profissionais.

Consideram, em terceiro lugar, que se presencia uma mutação nas formas de regulação. As empresas devem estabelecer um compromisso entre as regulações sociais de controlo hierárquico e de autonomia produtiva. Na perspectiva dos autores, esse compromisso poderá, a prazo, tornar central o papel dos trabalhadores, sendo estes encarados “como autores verdadeiros do desenvolvimento social da sua empresa” (Francfort, et al., 1995, p. 578).

Finalmente, discutem o desenvolvimento de novas formas de racionalização, centradas, não apenas na organização das tarefas, mas também no acompanhamento dos indivíduos, atendendo ao facto de os processos de inovação tecnológica e social tenderem a gerar perdas de identidade e movimentos de exclusão social. Aposta-se, assim, nos indivíduos, nas suas competências e no esforço de concretização dos seus projectos pessoais.

Resta-nos concluir que a perspectiva da Sociologia da Empresa encerra, ainda, um objectivo de “intervenção reflexiva” (Francfort, et al., 1995, p. 586), cabendo aos investigadores participar nos processos de transformação das empresas, fornecendo os modelos teóricos de apoio à decisão (Piotet; Sainsaulieu, 1994 In Alter, 1996, p. 139). O desenvolvimento social da empresa passa pela mobilização de todos os actores, que devem ter a capacidade de assegurar os movimentos de mudança e de inovação. Face às situações de crise a que assistimos, é importante que a Sociologia da Empresa procure desenvolver uma perspectiva analítica de compreensão dos actores e das dinâmicas da sua renovação⁶⁵.

Se a Economia destaca o ponto de vista da optimização do funcionamento da empresa enquanto instituição, já a Sociologia salienta o papel das empresas na sociedade, que é tão relevante como qualquer outra instância basilar de socialização, como, por exemplo, a família.

2.3. Os contributos da Economia e da Sociologia: confluências e opções conceptuais

Face ao que acabamos de expor, gostaríamos de traçar aqui quatro pontos de confluência presentes em algumas das abordagens mais recentes da Economia e da

⁶⁵ Refira-se a este propósito, que, já em 1988, Sainsaulieu, num posfácio à terceira edição da sua obra publicada pela primeira vez em 1977, reflecte sobre estas questões, reafirmando a importância dos processos sociais de reconhecimento das identidades como um meio de garantir a renovação da criatividade do sistema. Reflectimos criticamente sobre este posfácio no capítulo 8.

Sociologia, que retemos para a nossa investigação, numa óptica de cruzamento dos enfoques das duas disciplinas.

Em primeiro lugar, podemos afirmar que as perspectivas apresentadas partilham um entendimento em torno da concepção da empresa como instituição, considerando que esta detém um poder de actuação relevante e não negligenciável no campo económico (Bourdieu, 1997). Recusamos uma postura de reificação do papel das empresas na economia e na sociedade, uma vez que a sua actuação (em particular a dos seus dirigentes) é claramente enformada por condicionalismos estruturais diversos. Não podemos, no entanto, deixar de reiterar que as empresas ocupam um espaço fundamental na sociedade, em geral, e na economia, em particular, configurando traços societais constitutivos do tecido social. Bernoux salienta o facto de a corrente institucionalista da Economia dar contributos importantes para a análise sociológica, na medida em que destaca a necessidade de abandonar uma perspectiva abstracta dos agentes económicos, que os define como indivíduos que estabelecem entre si relações num mercado transparente (1995, p. 270). As perspectivas da Economia integram, assim, na sua análise, os quadros organizacionais, contratuais, jurídicos, sociais, entre outros, transformando os agentes económicos em conjuntos estruturados (Ibidem, p. 271). O estudo das empresas como instituições implica uma análise multidimensional e transdisciplinar, que pressupõe uma articulação (fundamental) entre os diversos contributos. Por seu turno, a problematização sociológica de Bourdieu em torno do campo económico (1997) constitui uma proposta de confluência entre as abordagens da Economia e da Sociologia, frisando os condicionalismos estruturais da actuação das empresas sem, todavia, as negligenciar⁶⁶. Recusamos, deste modo, a perspectiva do individualismo metodológico que pauta abordagens, não só na Sociologia (como já tivemos oportunidade de referir no capítulo 1), mas também na Economia⁶⁷.

Em segundo lugar, e em articulação com o que acabamos de referir, é de destacar o relevo conferido por ambas as disciplinas às dimensões organizacional e gestionária (designadamente aos níveis produtivo, técnico e dos RH) das empresas. Se, para a Sociologia, a análise das dinâmicas organizacionais ganha relevo e assume, mesmo, um papel central, pelo poder explicativo que lhe é conferido em termos das mudanças ocorridas no interior das empresas, para a Economia assume relevância acrescida a importância da gestão e das suas hierarquias, o que passa por

⁶⁶ Debruçamo-nos sobre o conceito de campo económico mais adiante neste capítulo.

⁶⁷ Para um maior desenvolvimento sobre as perspectivas orientadas pelo pressuposto teórico do individualismo metodológico na Economia, v. Hodgson (1994, p. 53-71).

uma fragmentação do processo de tomada de decisão, numa lógica de racionalidade limitada (Simon, 1979 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 25). É nesta linha de raciocínio que, Chandler, por exemplo, na sua análise do processo histórico de transformação das empresas americanas, fala na “mão visível” dos gestores e das respectivas hierarquias organizacionais e de gestão em que se enquadram, por oposição à “mão invisível” do mercado, postulada pelas abordagens clássicas (Chandler, 1977 In Chandler, 1994, p. 9). Só assim se torna possível às empresas, em particular às de grande dimensão, gerir a heterogeneidade e a incerteza que pautam o meio envolvente⁶⁸. O enfoque sociológico na configuração organizacional e a importância acrescida conferida, por alguns economistas, aos modelos de gestão e aos respectivos processos de tomada de decisão (necessariamente hierarquizados e de ordens de grandeza diferenciados) constituem, neste sentido, um outro elemento de confluência entre as duas disciplinas.

Em terceiro lugar, ambas procuram a conjugação dos níveis macro, meso e micro de análise. Se, no primeiro nível, se torna fundamental atender ao enquadramento societal da empresa e às dinâmicas de transformação do sistema capitalista, nos restantes as análises centram-se nas dimensões gestionária e organizacional, bem como nas relações de interação entre os sujeitos e nos processos de aprendizagem.

Em quarto lugar, destaca-se a importância de abordagens de cariz histórico na análise das empresas e da evolução da indústria. O estudo de Chandler constitui uma referência importante, mas também na Sociologia se encontram trabalhos assinaláveis, sendo de destacar, em Portugal, a abordagem de Lisboa (2002), centrada na análise dos processos de transformação da indústria portuguesa, em particular na segunda metade do século XX. Retém-se, aqui, a integração da temporalidade na análise dos fenómenos sociais, por constituir um ponto fundamental de compreensão das realidades empresariais. As empresas têm uma trajectória, uma história, que permite compreender muitas das vertentes constitutivas da realidade, no presente.

Assumimos, assim, no nosso trabalho, estes pontos de confluência, aos quais acrescentamos, ainda, um conjunto de seis proposições que resultam da nossa reflexão neste domínio.

⁶⁸ Não deixa de ser interessante ser possível equacionar a hipótese de um retorno parcial à “mão invisível”, agora dos mercados financeiros, os quais condicionam a configuração das economias a todos os níveis a partir de uma actuação global e, frequentemente, desregulamentada.

O nosso primeiro pressuposto radica na afirmação das empresas como instituições e organizações que se estruturam e orientam as suas estratégias de actuação em contextos complexos e em constante transformação. Assumem aqui relevo, não apenas a configuração organizacional, mas também a tecnológica e a gestonária. As empresas são contingentes e tributárias das grandes regulações sociais e económicas, mas detêm alguma autonomia, pelo que a sua concepção não pode ser reduzida à actuação sobre os constrangimentos a que estão sujeitas. Concordamos com Thuderoz quando afirma, completando este raciocínio, que “não se trata de uma autonomia por defeito, mas de uma autonomia por conquista” (1997, p. 102).

Em segundo lugar, consideramos as empresas como espaços de socialização e de aprendizagem por excelência, onde os sujeitos criam, desenvolvem e orientam as suas práticas.

O terceiro elemento que gostaríamos aqui de reter está associado às posturas que consideram que a empresa contribui para o desenvolvimento da sociedade, o que lhe confere responsabilidade social. Face aos recentes contornos que a economia tem vindo a assumir (como referimos no ponto 1 do presente capítulo), e atendendo às consequências sociais (nem sempre desejáveis) que acarretam, torna-se importante considerar que as empresas têm algum grau de responsabilidade neste domínio. As opções e decisões estratégicas que tomam não podem ser encaradas, exclusivamente, como a via inevitável e necessária para garantir a sua sobrevivência. Trata-se, designadamente, de conduzir as empresas a assumir a sua responsabilidade na preservação ambiental, na manutenção de parâmetros de qualidade do emprego, ou mesmo no desenvolvimento económico. Se, durante muito tempo, as empresas subordinaram os efeitos do seu funcionamento aos imperativos económicos ou tecnológicos, com o crescimento dos mercados e das organizações, a difusão das TIC ou a variedade dos produtos, o efeito racionalizador deixa de poder estar dissociado do seu papel institucional, nomeadamente do ponto de vista ecológico (Thuderoz, 1997, p. 15). Esta questão torna-se ainda mais relevante no caso das empresas de grande dimensão e dos grupos empresariais, cuja actuação, frequentemente transnacional, tende a ser encarada como uma inevitabilidade do rumo tomado pelo desenvolvimento do sistema capitalista, com consequências importantes ao nível, designadamente, da configuração dos mercados locais de trabalho e das economias regionais e nacionais. No entanto, de algum modo, este enfoque apoia-se numa perspectiva normativa e prescritiva do papel que deve ser desempenhado pelas

empresas, perspectiva da qual nos demarcamos. Não nos deteremos sobre o que a empresa deveria ou não fazer, mas sim sobre o que faz e o tipo de implicações que as decisões e acções dos seus dirigentes (em particular) acarretam para os trabalhadores do núcleo operacional. No entanto, salientamos o facto de a responsabilidade social das empresas ser parte integrante da sua estratégia, contemplando considerações éticas, sociais e ambientais (Neves; Rodrigues, 2003). As empresas ocupam, indiscutivelmente, um espaço nas sociedades contemporâneas, desempenhando um papel no desenvolvimento económico e na regulação das dinâmicas do mercado de trabalho.

Em quarto lugar, recusamos uma postura de intervenção e de apresentação de linhas de orientação para as empresas que, como vimos, já, é postulada por algumas das perspectivas no âmbito da Sociologia da Empresa. Assumimos uma posição analítica reflexiva, pautada por princípios de construção do conhecimento e associada a uma vigilância epistemológica constante, como já tivemos oportunidade de explicitar no capítulo anterior.

O quinto elemento a reter consubstancia-se no facto de mantermos e reiterarmos algumas das perspectivas que se foram desenvolvendo durante o século XX, no âmbito da Sociologia do Trabalho e da Sociologia das Organizações, as quais nem sempre são consideradas pelos apologistas de uma teoria sociológica da empresa. No âmbito da Economia, salientamos alguns elementos de conceptualização das perspectivas evolucionistas. Consideramos, inclusivamente, que é graças à relativamente longa tradição de reflexão sobre as várias dimensões de análise constitutivas dos enfoques sobre as empresas, que se torna possível avançar, actualmente, para outros campos de investigação que encontram, neste estudo, o seu eco. Referimo-nos à análise dos processos de aprendizagem e de identificação. A compreensão e construção da sua teia explicativa, implica convocar todo um conjunto de problemáticas que atravessam vários campos disciplinares.

Resta-nos salientar que partilhamos da perspectiva de Touraine quando afirma que “a empresa não é um conceito sociológico, mas uma realidade social que a análise deve decompor” (1969, p. 199), sendo a propósito das dinâmicas e dos fenómenos que no seu interior se configuram, que se constroem conceitos, se discutem problemáticas e se constituem objectos de estudo assentes em redes conceptuais e explicativas particulares.

2.4. A função dos dirigentes no desenvolvimento das empresas

A abordagem do papel desempenhado pelas empresas na sociedade e na economia implica atender, igualmente, às perspectivas e ao desempenho de quem as cria, gere e coordena: os dirigentes.

No estudo desenvolvido por Lisboa (2002, p. 279-334), podemos encontrar uma apresentação bastante completa das perspectivas dos autores que se debruçam sobre a problemática do papel dos dirigentes no crescimento económico. Abarca as áreas científicas da Economia, da Sociologia e da História, passando, ainda, por uma abordagem das análises desenvolvidas em França sobre o patronato, numa perspectiva mais ampla enquadrada nas Ciências Sociais. A partir desta reflexão, destacamos os pontos pertinentes para a nossa análise.

O autor chama a atenção para a imprecisão terminológica subjacente à designação dos dirigentes das empresas, fazendo referência a três vocábulos distintos: empresários, capitalistas e gestores⁶⁹. Propõe que se mantenha esta diversidade de designações, com um enfoque diferente: elas passam a constituir funções, e não sujeitos, posição que partilhamos. Neste sentido, acrescenta a designação de dirigente, definido como aquele que, no interior das empresas, assume as funções empresarial, capitalista e de gestão. Em breve voltaremos a elas.

Tomando esta opção como ponto de partida, o autor reflecte sobre os principais contributos para a estruturação de um quadro teórico de problematização da figura dos dirigentes. Começa por frisar que, segundo várias perspectivas, Say assume um papel pioneiro, tendo sido o primeiro autor, em finais do século XVIII e princípios do século XIX, a distinguir a função de empresário da de capitalista. O empresário tem um papel activo na produção e o capitalista caracteriza-se, essencialmente, pela detenção e investimento de capital (Lisboa, 2002, p. 282-283). A perspectiva de Say vem, segundo Lisboa, a espelhar-se na de Schumpeter, o que é visível em três importantes contributos: o empresário é encarado como uma função e não como um agente social particular; empresário e capitalista são duas funções distintas; cabe à função empresarial a coordenação (Ibidem, p. 283).

Schumpeter é, segundo Lisboa, “o autor que no último século mais contribui para realçar o papel do empresário no crescimento económico” (2002, p. 285). A sua

⁶⁹ De entre os três termos acima referidos, o mais comum é o de empresário. É um termo mais de tradição anglófona do que francófona. Nesta última, são mais recorrentes os termos patrões e patronato (Lisboa, 2002, p. 319).

abordagem é essencial e, ainda que se enquadre, disciplinarmente, na Economia, integra contributos das diversas Ciências Sociais.

Segundo Schumpeter, o empresário é um agente da inovação, ao dar respostas criativas para o desenvolvimento económico. Dinamiza o processo de “destruição criativa” que revitaliza a economia, podendo assumir diversas formas, tais como a criação de um novo produto ou a conquista de um novo segmento de mercado (Lisboa, 2002, p. 287-288). A principal função (e capacidade) do empresário é, deste modo, inovar, ou seja, “fazer novas coisas, ou o fazer coisas novas que já tinham sido feitas de uma nova maneira (inovação)” (Schumpeter, 1996, p. 204)⁷⁰.

Schumpeter salienta, deste modo, a importância do papel das empresas e da actuação dos empresários, encarando estes como agentes privilegiados de promoção da mudança económica. Chega, mesmo, a falar em Sociologia da Empresa, considerando que cabe a esta abordar, não apenas as condições de produção, modelação, inibição ou favorecimento da actividade empresarial, mas também as condições de nascimento da sociedade capitalista (1996, p. 211).

No âmbito do debate explicitado no ponto anterior, é importante referir, ainda, que Schumpeter contribui, de forma relevante, para o domínio disciplinar da Economia, na medida em que, ao enfatizar a capacidade de “destruição criativa” dos empresários, chama a atenção para a dimensão microeconómica das empresas e dos agentes da mudança, o que escapou a esta disciplina durante muito tempo⁷¹. De algum modo, podemos afirmar que Schumpeter lança importantes pistas para uma abordagem institucionalista da empresa no âmbito da Economia, pois enfatiza a função dos empresários a partir das condições de que dispõem, criam e transformam, e não de um ponto de vista abstracto. Por seu turno, é importante salientar que o relevo conferido pelo autor à função empresarial é, frequentemente, secundarizada em prol das determinações estruturais. Estas são, de facto, tão relevantes quanto a actuação dos dirigentes.

Como já referimos a propósito da abordagem de Say, Schumpeter faz uma distinção entre o agente social e a função que desempenha. É sobre esta última que

⁷⁰ Para Schumpeter a inovação constitui uma resposta criativa aos processos de mudança, incluindo a introdução de, designadamente, novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organização do trabalho (Moniz, 1991, p. 87). A esta opõe-se a resposta adaptativa, numa óptica de adaptação à mudança. Todavia, é à resposta criativa que Schumpeter associa a análise da iniciativa empresarial (Schumpeter, 1996, p. 203).

⁷¹ Também Drucker (1985 In Lisboa, 2002, p. 306-307) salienta o papel do empresário enquanto agente de mudança, constituindo a inovação “o instrumento específico dos empresários, o meio de utilizar a mudança como uma oportunidade aberta para uma actividade ou serviço diferente” (Lisboa, 2002, p. 307). Neste sentido, para além de agentes de mudança, os empresários são, igualmente, agentes de inovação, mudando a realidade de forma diferente.

deve recair a análise, sem que se negligencie o primeiro, designadamente em termos da sua trajectória escolar e profissional. Estamos, deste modo, a falar em função empresarial e não em empresário. Esta função distingue-se da de gestão. Segundo Schumpeter, se a empresarialidade se traduz na tomada de iniciativa e na criação de condições para implementar um projecto, a gestão corresponde à respectiva administração. Esta não integra a componente inovadora da empresarialidade (1996, p. 204). Afirma, ainda, que, quando se fala em função empresarial (e não em empresário), se está a fazer referência, não a uma pessoa física ou a um só indivíduo, mas sim a uma função assegurada por um conjunto de pessoas. Esta questão é, na nossa perspectiva, fundamental e assume uma relevância acrescida quando falamos em grandes empresas (1996, p. 239-240), ou, ainda, grupos empresariais (como no nosso caso)⁷².

Relativamente à função de gestão, Lisboa chama a atenção para o trabalho de Chandler (1977 In Lisboa, 2002, p. 301) sobre a economia norte-americana. O autor reflecte sobre o facto de, em finais do século XIX e inícios do século XX, as empresas americanas terem passado a ser administradas por gestores assalariados, crescentemente, especializados, profissionais e independentes dos proprietários das empresas (Chandler, 1994, p. 11). E os gestores (designação que abarca os de topo, os intermédios, os contramestres e os capatazes) têm um papel central na condução deste processo. Cabe-lhes otimizar as inovações tecnológicas de modo a atingir elevadas taxas de produtividade e de rentabilidade económica⁷³. Este processo acompanha o crescimento e diversificação das empresas, as quais se vão tornando multidivisionais⁷⁴.

Advogamos uma perspectiva de análise centrada nas funções e não nos sujeitos que as corporizam e procuramos atender ao papel dos dirigentes, em particular nos processos de tomada de decisão e de orientação estratégica das empresas. Tal

⁷² Consideramos que deve ser adoptado um raciocínio similar quando se fala em inovação. Os processos de inovação no interior das empresas resultam de acções diversas e conjugadas de vários indivíduos e mesmo de dispositivos organizacionais (departamentos ou secções, por exemplo), não devendo ser abordados numa óptica individual.

⁷³ De entre o escasso conjunto de estudos sobre o patronato português elencados por Lisboa (2002, p. 320-327), destaca-se o estudo pioneiro de Makler (1969 In Lisboa, 2002, p. 322), no qual o autor chega a quatro tipos de dirigentes – fundadores, herdeiros, proprietários-gerentes e gerentes –, frisando a importância dos gerentes das grandes empresas e, logo, da função de gestão.

⁷⁴ Chandler considera ainda que os EUA são pioneiros na emergência do “capitalismo de gestão”, o qual é concomitante com o crescimento das empresas. Uma das razões que o autor aponta para o facto de este processo ter sido iniciado e ter maior expressão nos EUA reside na acrescida dimensão do mercado interno quando comparado com o europeu (1994, p. 32-33). “Os mercados europeus, mais pequenos e de crescimento mais lento, não constituíram factor de incentivo à utilização das novas técnicas de produção em massa ou à criação de grandes organizações de comercialização e compras” (Ibidem, p. 34). Este desenvolvimento ocorre na Europa mais tarde, a partir da Segunda Guerra Mundial, com a massificação dos produtos e a difusão do seu consumo.

postura conduz-nos, a recusar o enfoque nos dirigentes em si, privilegiado pela corrente do individualismo metodológico⁷⁵. A abordagem dos contextos empresariais implica atender, necessariamente, ao papel desempenhado pelos respectivos dirigentes, sem que isso signifique ignorar (muito pelo contrário) os condicionalismos estruturais à sua acção.

Entendemos por dirigentes os membros das empresas que assumem funções de definição, direcção e de gestão estratégica e/ ou de direcção e gestão operacional nas esferas de actuação respectivas, sendo dotados de poder de decisão. Trata-se de sujeitos que se posicionam, de forma diferenciada, nas “hierarquias de gestores assalariados de topo e intermédios” (Chandler, 1994, p. 10). Cabe-lhes também o exercício das actividades de planeamento, controlo e coordenação das actividades, bem como a garantia da rentabilidade do capital, isto é, o lucro. Neste sentido, para além das funções empresarial e de gestão, abarcamos, de algum modo, a função capitalista, cuja definição não é redutível à detenção de capital. Em relação a esta função, é de salientar que a propriedade das empresas tende a estar cada vez mais disseminada, sendo frequentes duas situações: por um lado, a possibilidade de qualquer dirigente de topo ser detentor de uma parte (reduzida ou não) do capital da empresa; por outro, a hipótese de as empresas serem propriedade de pessoas ou de entidades que não participam, directamente, na sua gestão, nem mesmo, frequentemente, na definição da estratégia, passando a função capitalista, de forma autónoma e mesmo abstracta, a ser, parcialmente, exercida no âmbito dos mercados financeiros⁷⁶. Neste sentido, não é, muitas vezes, efectuado um controlo directo sobre a actuação dos dirigentes, exigindo-se-lhes apenas que seja lucrativa.

⁷⁵ Lisboa (2002) toma como questão de base os diversos factores que contribuíram para a industrialização do nosso país e opta por analisar o papel dos dirigentes com base numa acepção global e complexa da realidade, pelo que é necessário tomar opções e efectuar delimitações teóricas.

⁷⁶ Já Schumpeter afirmava, numa obra originalmente editada em 1947, numa nota de pé de página, que a capacidade empresarial não depende da posse de capital (1996, p. 204). No seio da Economia, a teoria da agência discute a distinção entre a propriedade do capital e a sua gestão, destacando o facto de os agentes serem os que gerem a propriedade em nome dos accionistas, numa óptica de gestão que abarca todos os níveis hierárquicos. No entanto, tal não significa que não haja conflitos de interesses entre gestores e capitalistas, sendo, contudo, o exercício da gestão pelos especialistas a melhor forma de garantir a rentabilidade do capital, o que é concomitante com a respectiva repartição dos riscos. É, deste modo, fundamental, a criação de uma estrutura interna que garanta a função gestonária, o que não inibe os detentores do capital de exercerem alguma forma de controlo sobre os resultados. Para um maior desenvolvimento das diversas perspectivas que se enquadram nesta linha de reflexão, v. Coriat; Weinstein (1995, p. 77-107).

As três funções em questão encontram-se interligadas entre si, podendo cada uma das delas ter um peso maior ou menor em função do cargo ocupado e das respectivas atribuições⁷⁷.

Consideramos, deste modo, fundamental, para abordar as realidades empresariais no nosso estudo, atender às funções e testemunhos dos respectivos dirigentes. Estes são os nossos interlocutores privilegiados para analisar as dimensões sobre as quais nos debruçamos no presente capítulo e no capítulo 3, em particular. Ainda que, como já referimos, seja necessário atender ao pendor ideológico e normativo que assumem os discursos dos dirigentes, já que veiculam uma determinada imagem da empresa, não podemos descurar o facto de serem estes os sujeitos que, por força das funções que desempenham, nos podem fornecer informações importantes relativas às realidades empresariais do ponto de vista, designadamente, do posicionamento estratégico ou da gestão, nos seus vários domínios.

As funções dos dirigentes, por seu turno, não podem ser consideradas como resultando de uma acção individual e descontextualizada dos constrangimentos que se colocam às empresas, o que remete para a abordagem do conceito de campo económico, sobre o qual nos deteremos no ponto seguinte. A nossa orientação neste domínio pauta-se, como já referimos, pela recusa dos princípios do individualismo metodológico, pois partimos de uma concepção que considera a actuação dos dirigentes como social, económica e culturalmente determinada.

3. O posicionamento do grupo empresarial e da empresa em estudo no campo económico

Neste ponto do presente capítulo, centramo-nos no grupo empresarial e na empresa sobre a qual incide a nossa análise. Desenvolvemos uma reflexão em torno, basicamente, de três elementos. Em primeiro lugar, discutimos a importância do conceito de “campo económico”, proposto por Bourdieu (1997), na nossa investigação. Em segundo lugar, explicitamos o percurso histórico da empresa até à constituição do grupo empresarial. Por último, detemo-nos na caracterização do grupo empresarial e da empresa, do ponto de vista da sua estrutura organizacional, da sua estratégia e do seu desempenho, aferido a partir de alguns indicadores económico-financeiros.

⁷⁷ Lisboa frisa igualmente que a combinação das três funções na empresa determina o tipo de postura prevalecente em cada contexto (2002, p. 329-330). Schumpeter, por sua vez, refere que é difícil estabelecer uma distinção entre as funções empresarial e de gestão (1996, p. 237-238).

Ainda a título prévio, importa referir que os procedimentos técnico-metodológicos utilizados se consubstanciaram, essencialmente, em três vectores:

- análise de documentos vários solicitados à empresa ao longo da pesquisa, consulta de documentos não facultados pela empresa em suporte papel, do *síte* do grupo empresarial na *Internet* e de artigos diversos da imprensa nacional⁷⁸;
- realização de entrevistas semi-estruturadas a dirigentes de topo e intermédios e a superiores hierárquicos directos e intermédios⁷⁹;
- realização de visitas diversas às instalações fabris da empresa.

O percurso e procedimentos técnico-metodológicos foram aplicados em duas fases distintas da pesquisa. Uma primeira, em que procedemos a um estudo exploratório e tomámos algumas das nossas opções de análise. Uma segunda, em que realizámos a investigação na empresa seleccionada.

3.1. A heurística do conceito de campo económico na abordagem dos grupos empresariais e das empresas

Atendendo à necessidade de tomar em linha de conta a complexidade da actividade das empresas e o seu enquadramento nos grupos empresariais, afigura-se-nos importante problematizar o conceito de “campo económico” proposto por Bourdieu (1997).

A partir de uma análise no âmbito da produção e comercialização de imóveis para habitação individual, Bourdieu (Ibidem) problematiza o conceito de campo económico e critica o de mercado. Afirma que este último constitui “um conceito abstracto, sem referência empírica, uma ficção matemática que remete para o mecanismo abstracto de formação dos preços descrito pela teoria das trocas” (Bourdieu, 1997, p. 50). Problemática, igualmente, as relações entre produtores e consumidores. No nosso caso, equacionamos as relações entre o grupo empresarial e a empresa com outras empresas (empresas do grupo, clientes, concorrentes, fornecedores, em particular) e instituições (tais como universidades e organismos estatais). O campo constitui o *locus* estruturado onde as relações sociais têm lugar,

⁷⁸ A consulta de artigos da imprensa não assumiu um carácter sistemático. Procurámos, por esta via, obter informações adicionais acerca, designadamente, de novas apostas do grupo empresarial ou de mudanças ocorridas em domínios diversos. Foi com espírito crítico e algum distanciamento que analisámos este tipo de documentação, tendo a sua consulta, essencialmente, um objectivo informativo.

⁷⁹ V. anexo A, no qual apresentamos uma listagem dos dirigentes de topo e intermédios, dos responsáveis pela função gestão dos RH e dos superiores hierárquicos directos e intermédios. Nos anexos B, C e D, podem encontrar-se os respectivos guiões de entrevista. Para além destes interlocutores, acabamos por recorrer a outras pessoas para obter esclarecimentos mais específicos e recolher informação.

podendo as suas propriedades ser analisadas independentemente das características individuais dos seus agentes.

O conceito de campo económico visa apreender a segmentação do espaço social em campos especializados, com regras próprias de funcionamento. São campos onde se trocam bens materiais e simbólicos, bem como capitais culturais, escolares e económicos, produzindo proveitos segundo regras particulares. Para Bourdieu, a estrutura das trocas é dissimétrica e depende de duas dimensões constitutivas dos capitais: o volume e a estrutura. As decisões das empresas constituem, por seu turno, “escolhas entre os possíveis definidos (nos seus limites) pela estrutura do campo” (Bourdieu, 1997, p. 53).

O autor aplica o conceito de campo económico (1997) a um grupo de empresas que fabricam um produto ou prestam um serviço no âmbito de uma mesma actividade económica. No entanto, consideramos que este conceito, bem como a actuação das empresas e dos grupos empresariais, pode ser aplicado na análise de realidades que extravasam a esfera sectorial. Referimo-nos, entre outras, às redes de parcerias nacionais e internacionais no âmbito das actividades de I&D ou às dinâmicas de funcionamento dos mercados de capitais.

A problematização do conceito em questão assume pertinência acrescida quando estamos perante grupos empresariais que desenvolvem actividades económicas com enquadramentos sectoriais distintos, se orientam para segmentos de mercado diferenciados e estruturam a sua actuação em articulação com o vasto conjunto de empresas, entidades, instituições e agentes⁸⁰.

O campo é, por sua vez, o espaço onde se verifica, não só mudança, mas também reprodução. Todo o campo tem objectos de disputa e agentes para os disputar, num jogo de tentativas de conquista de posições dominantes e não de ruptura com os pressupostos do campo em que se movem. Este está presente em cada empresa aos diversos níveis da sua gestão. Claro que a estrutura do campo de poder no interior da empresa está associada à posição da empresa no campo económico que enquadra o conjunto de empresas (Bourdieu, 1997, p. 60).

O conceito de campo constitui, deste modo, um conceito heurístico na análise do posicionamento das empresas face ao conjunto de entidades e instituições várias, e adquire um relevo acrescido quando articulado com o conceito de rede. A

⁸⁰ O facto de adoptarmos o conceito de campo económico não significa que rejeitamos, integralmente, o conceito de mercado. Este assume, na nossa investigação, um estatuto de conceito operativo e claramente mais restrito, problematizado em termos do posicionamento e das opções do grupo empresarial e da empresa na comercialização dos seus produtos.

problematização conjunta dos dois conceitos potencia uma análise das teias de relações em que o grupo empresarial e as respectivas empresas se enquadram.

3.2. As teias de relações que configuram a actuação do grupo empresarial e da empresa no campo económico

Deter-nos-emos, agora, na complexa rede interna de relações em que se enquadram as empresas integrantes do grupo empresarial em análise⁸¹.

A este propósito, é de salientar, desde já, a necessidade de regulamentação jurídica da figura dos grupos empresariais, que, no nosso país, data apenas de finais dos anos 80. Assim, o grupo empresarial em que se enquadra a empresa sobre que incide o nosso estudo assume a figura jurídica de “sociedade gestora de participações sociais” (SGPS), em conformidade com o que está legislado⁸². É interessante notar que, no Decreto-Lei 495/88, se refere a necessidade de, com o objectivo de incluir Portugal no mercado único, “criar condições favoráveis, designadamente de natureza fiscal, que facilitem e incentivem a criação de grupos económicos, enquanto instrumentos adequados a contribuir para o fortalecimento do tecido empresarial português” e “reunir numa sociedade as suas participações sociais, em ordem à sua gestão centralizada e especializada”. Para além da preocupação em acompanhar as tendências internacionais, com vista a reforçar a competitividade económica das empresas, este instrumento legal reconhece a necessidade de criar uma entidade gestora de todas as sociedades constitutivas das SGPS, atendendo à extensão que os grupos empresariais foram assumindo (frequentemente associada à diversificação das suas actividades), e à conseqüente necessidade de uma gestão financeira centralizada, para além da gestão de um conjunto diversificado de produtos, de mercados, de RH e de unidades organizacionais. Trata-se de regular as actividades de conjuntos de empresas que assumem uma importância crescente na economia mundial, em geral, e na portuguesa, em particular.

Em diploma mais recente, datado de 1994, são introduzidas algumas alterações ao referido Decreto-Lei, com vista a garantir maior eficácia destas sociedades, assim como um controlo mais sistemático das suas actividades. A legislação acompanha, desta forma, a importância e presença, cada vez mais significativas, destas

⁸¹ Em termos económicos, um grupo empresarial ou de empresas corresponde à existência de várias empresas, formalmente independentes, ou não, que estão submetidas a uma mesma direcção económica financeira e estratégica (Fortunato, 1993, p. 209).

⁸² Decreto-Lei n.º 495/88.

sociedades em Portugal. A este propósito, pode ler-se, neste instrumento legal⁸³, que “as sociedades gestoras de participações sociais (SGPS) têm vindo a desempenhar na economia nacional um papel significativo na consolidação de uma estrutura empresarial sólida, favorecendo a criação de grupos económicos e tornando-se, por essa via, um factor de convergência da economia portuguesa”⁸⁴. As novas configurações jurídicas que as empresas assumem, enquadram-se, igualmente, no movimento de globalização dos mercados financeiros e pautam-se por uma gestão global do capital (Castells, 2001, p. 137).

As actividades do grupo empresarial em que nos detemos enquadram-se na dinâmica global do comércio internacional. O grupo é, muitas vezes, constrangido a adoptar linhas estratégicas direccionadas para a criação de capacidade de resposta aos condicionalismos externos, o que determinou a opção de articular a internacionalização⁸⁵ (pautada, não apenas pela intensificação da exportação, mas também pela constituição de redes internacionais de produção), com a diversificação das actividades, orientadas por linhas de actuação diferenciadas face ao mercado.

Neste contexto, e face à estratégia delineada, constitui-se, no início do ano de 1999, uma SGPS, decisão empresarial que se integra num processo de reestruturação e reorganização mais vasto, do qual daremos conta mais adiante neste capítulo.

Trata-se de um grupo empresarial constituído, actualmente, por um conjunto de empresas afectas a uma diversidade de áreas da actividade económica.

Na nossa pesquisa, queremos frisar, de igual modo, o facto de as empresas se posicionarem duplamente (e de forma diferenciada) face ao grupo a que pertencem, bem como a outras empresas e entidades várias. Apesar de serem juridicamente independentes, a estrutura e o funcionamento destas empresas são sempre influenciados pelo grupo, cujas principais opções estratégicas, tomadas ao nível do topo, se aplicam a todas elas. Trata-se de um mesmo campo. Paralelamente, cada empresa constitui um campo próprio, dotado de uma autonomia relativa face aos vários constrangimentos associados à posição que ocupa no campo das empresas (Bourdieu, 1997).

⁸³ Decreto-Lei n.º 318/94.

⁸⁴ A título apenas indicativo, refira-se que, no sentido de desburocratizar e facilitar a acção das SGPS, continuaram a ser introduzidas modificações legislativas, designadamente com o Decreto-Lei n.º 378/98.

⁸⁵ Castells aponta a internacionalização, no âmbito da economia global, como factor fundamental das estratégias empresariais com vista a aumentar a produtividade (2001, p. 172). É interessante, neste domínio, verificar a criação em 1998, em Portugal, de um fundo vocacionado para a realização de parcerias com empresas portuguesas envolvidas em processos de internacionalização, denominado “Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas SGPS, SA”. Trata-se de uma empresa cuja composição do capital é de 40% do Estado português e 60% de instituições financeiras.

A actividade do grupo e das respectivas empresas enquadra-se num campo económico em que se estabelecem relações, se negociam posições e se procura manter uma certa margem de autonomia. Na gestão e orientação destas dinâmicas, que se processam no interior do campo, os dirigentes assumem um papel determinante. Como salienta Bourdieu, o papel dos dirigentes é fundamental, pois as estratégias das empresas não dependem, apenas, da posição que elas ocupam na estrutura do campo, mas também das disposições dos agentes (socialmente constituídas) que orientam a sua actuação sob os constrangimentos do campo de poder no interior da empresa e do campo da empresa em si (Ibidem, p. 60).

3.3. O percurso histórico da empresa até à constituição do grupo empresarial Fasetel

Procedemos aqui a uma apresentação esquemática dos principais momentos que marcam a história do grupo empresarial Fasetel⁸⁶, contextualizando-a na história económica portuguesa⁸⁷.

O nascimento deste grupo empresarial data de inícios do século XX. Desde essa altura, tem vindo a sofrer um processo assinalável de crescimento e de transformação.

As origens da empresa remontam a 1905, ano em que é criada uma empresa com uma actividade no âmbito do sector da metalomecânica. Passados 12 anos, a empresa vem a ser pioneira no fabrico de motores eléctricos em Portugal e, quatro anos mais tarde, dá-se a autonomização jurídica da secção metalúrgica da empresa original, que vem a estar na base do actual grupo empresarial.

O período que vai de 1921 a 1939 é marcado por um fraco desenvolvimento da indústria portuguesa, verificando-se um claro predomínio dos sectores tradicionais ligados à produção de bens de consumo ou pouco duráveis, com escassas exigências ao nível de tecnologia, especialização produtiva e capital. A este contexto, pouco favorável da indústria, não escapa, igualmente, a empresa em causa, a qual interrompe a sua actividade em 1925, em virtude da dificuldade de concorrer com empresas estrangeiras na fabricação de motores eléctricos, em particular do ponto de vista dos preços. Limita-se, deste modo, à reparação de máquinas eléctricas. Recorde-se que este foi um período particular da história de Portugal marcado pela queda da I República e o arranque e consolidação do Estado Novo. No quadro da denominada economia corporativa, de natureza, simultaneamente, dirigista, autoritária

⁸⁶ Designação fictícia.

⁸⁷ A síntese do historial da empresa tem por base, essencialmente, um livro que a empresa editou a propósito da comemoração dos seus 50 anos de fundação.

e estatista, os anos trinta são marcados pela cartelização corporativa de alguns sectores de actividade económica, pela imposição do condicionamento industrial e pela criação dos organismos de coordenação económica. Paralelamente, foram estabelecidas medidas de protecção do mercado metropolitano e colonial e de restauração do equilíbrio das despesas públicas (Rosas, 1986).

O período entre 1939 e 1948 caracteriza-se por uma forte crise económica, marcada pela Segunda Guerra Mundial, durante a qual a falta de matérias-primas foi uma constante⁸⁸. Já na década de 40, atendendo a um conjunto de iniciativas governamentais orientadas para o incremento da indústria portuguesa e à necessidade de concretizar o Plano de Electrificação Nacional⁸⁹, são dados incentivos às empresas produtoras de material eléctrico, entre as quais se encontrava o grupo empresarial (então empresa) em análise.

A década de 50 é, assim, um período fundamental de crescimento para a Fasetel, reforçado pela importância das indústrias de material eléctrico no produto nacional, tão significativa quanto a exportação do vinho do Porto (Costa Reis In Lisboa, 2002, p. 218). Contudo, só um número muito reduzido de empresas portuguesas se encontra em condições de concorrer com empresas estrangeiras, por força de deficiências várias, designadamente ao nível da formação dos RH.

Ultrapassada a fase embrionária, a Fasetel é constituída, juridicamente, em 1948, a partir da associação entre a empresa inicial e uma empresa belga. Tem como sócio maioritário um importante grupo empresarial nacional, o que se explica pela necessidade de criar um acréscimo substancial de capital. A associação com uma empresa estrangeira permitia que se usufrísse dos conhecimentos acumulados por esta ao nível da inovação no processo e no produto. A Fasetel beneficia, ainda, do incremento estatal atribuído à indústria a partir desta altura.

Retenha-se que, nos anos 50, como igualmente na década seguinte, desenvolve-se a modernização da indústria, a par da, já referida, electrificação do país. O crescimento económico assenta num modelo de política industrial alicerçado na substituição de importações (Silva, 1980). No final do segundo conflito mundial,

⁸⁸ Sobre os condicionamentos da economia portuguesa no decurso da Segunda Guerra Mundial, v. Rosas (1990).

⁸⁹ No quadro da Segunda Guerra Mundial assiste-se, em Portugal, ao delineamento de um conjunto agregado de medidas de política industrial devedor da intervenção do Eng. Ferreira Dias na qualidade de Subsecretário de Estado da Indústria. Deste conjunto ressalta, pela sua importância, o plano de electrificação nacional – Lei n.º 2002/44 – e o plano de fomento e reorganização industrial – Lei n.º 2005/45. Se o último visava reorganizar o que Ferreira Dias apelidava, criticamente, “indústrias de vão de escada”, o primeiro, de acordo com o dirigismo e intervencionismo do Estado Novo, lançava as bases da construção de uma rede eléctrica nacional, a qual viria a ser da máxima importância para a fase da industrialização dos anos 50. Sobre este período consulte-se, entre outros Rosas (1990; 1994) e Marques (1988).

alguns sectores económicos encontravam-se enriquecidos, fruto da conjugação da posição formal de neutralidade de Portugal e do acréscimo do comércio externo dirigido para os beligerantes, sem que, contudo, tivesse existido um importante processo de modernização do tecido produtivo. A opção por tal modelo, fortemente inspirado por Ferreira Dias, visou a criação de condições para a sustentabilidade da economia sem uma forte dependência do exterior, tirando partido da acumulação de capitais produzida pela “economia de guerra” (Rosas, 1994). Deste modo, o crescimento económico assentou na conjugação de vários vectores. O incremento da produção industrial em sectores inovadores, como é o caso da química e petróleo, das metalurgias de base, do material eléctrico e material de transporte, entre outros. Incremento que se escudou no duplo esquema proteccionista por parte do Estado Novo: protecção face à concorrência interna por via do regime de condicionamento industrial e aos produtos estrangeiros pela imposição de barreiras aduaneiras. Em simultâneo, subsistem apoios estatais, de ordem financeira e fiscal, às empresas privadas. São igualmente mantidos baixos os preços das matérias-primas para a indústria, provenientes da agricultura, mineração e das colónias. O crescimento contou com um amplo contingente de assalariados, auferindo baixos salários e rigidamente contido, em termos políticos e sindicais, pelos aparelhos repressivos do Estado Novo (Rosas, 1994; Marques, 1988; Brito, 1989).

A indústria do material eléctrico era, na altura, considerada uma das mais importantes a desenvolver no seio dos subsectores modernos da indústria, a par, designadamente, da indústria química.

Na década de 50, assiste-se a um crescimento exponencial do número de efectivos da Fasetel, que passam de 88, em 1950, para 650, em 1959. Ao nível dos produtos, mantém-se a produção de motores eléctricos e de máquinas, e é ampliada a gama destas últimas, a par de uma forte aposta em transformadores e em disjuntores. Inicia-se, assim, a linha estratégica de diversificação dos produtos, circunscrita ao fabrico de material eléctrico. Ainda durante o ano de 1949, inicia-se a construção das instalações fabris da Electrotensão⁹⁰, empresa sobre a qual se debruça o nosso trabalho: as instalações destinadas ao fabrico dos transformadores de potência tipo “Shell”, uma gama de transformadores que implica uma actividade considerável de I&D ao nível da respectiva tecnologia. Em 1958, a empresa accionista nacional aliena a sua participação em favor da empresa belga, que passa a ser o sócio maioritário.

⁹⁰ Designação fictícia que adoptamos para a empresa sobre a qual incide o nosso estudo.

As duas décadas que se seguem são, claramente, marcadas pelo crescimento da empresa e pela sua afirmação, em particular, no mercado nacional. É notório o acréscimo do número de efectivos, que passa, entre 1960 e 1975, de 721 para 4020 trabalhadores, verificando-se, ainda, um reforço assinalável do capital social.

Durante este período da economia portuguesa, o modelo de política industrial baseado na substituição de importações esgotou-se, para o que contribui a reduzida dimensão do mercado interno e a fraca inovação empresarial, por força do forte protecção estatal, dando lugar ao modelo de abertura económica e financeira (Silva, 1980 e Rosas, 1994)⁹¹. Não é, portanto, surpreendente que a empresa reforce a diversificação da gama de produtos e se preocupe em lançar para o mercado produtos ou gamas de produtos inovadores e tecnologicamente mais avançados. Aqui radicam os primeiros passos conducentes à actual aposta do grupo empresarial em produtos ou soluções para o cliente com elevado valor acrescentado⁹². Paralelamente, a partir desta altura, ganha peso acrescido a produção de transformadores, em detrimento dos motores. Este aumento do fabrico de transformadores associa-se, ainda, ao elevado volume de encomendas por parte da Electricidade de Portugal (EDP), que se encontra, neste período, a montar e a remodelar a rede de electricidade nacional. Em virtude da importância deste cliente, a grande aposta da empresa é, então, o mercado nacional.

Esta estratégia de actuação associa-se a um amadurecimento generalizado da estrutura organizacional da empresa, pautado por um conjunto variado de iniciativas, entre as quais são de assinalar: a inauguração, em finais da década de 60, de um laboratório de alta tensão no âmbito das actividades da divisão de Transformadores; a criação de um centro de formação profissional, na sequência da falta de trabalhadores especializados no mercado de trabalho, desde sempre uma preocupação da empresa.

A década de 70 é, igualmente, marcada por um crescimento da empresa, ainda que mais lento, o que é um reflexo da crise que, a partir de 1973, com o choque petrolífero, se faz sentir em todos os países. Mantém-se a aposta na inovação na linha de produtos, bem como na ampliação do leque de produtos e das instalações. Invertendo-se a orientação estratégica que pautara as décadas anteriores, dá-se início à nova aposta da empresa na exportação de produtos, em particular de motores, o que acompanha a política governamental de abertura ao exterior, fomentada por Marcelo Caetano, contrária à política anterior de substituição das importações. No

⁹¹ Entre 1958 e 1968 a taxa média de crescimento anual do produto das indústrias transformadoras é de 9% e do Produto Interno Bruto de 6.3%. Cf. Santos (1989).

⁹² É o caso, por exemplo, do primeiro motor de média tensão, que data de 1961.

âmbito de alguns sectores financeiros e políticos, acredita-se numa “mudança na continuidade”, protagonizada por marcelistas e tecnocratas, e na formulação de projectos modernizadores para Portugal – “Nova Política Industrial”, “Nova Política Agrícola”, “Nova Política Colonial” – propostos, em particular, pelos tecnocratas, aos quais se vem juntar a reforma da educação liderada por Veiga Simão. Contudo, estes projectos não passaram, globalmente, de intenções. Assiste-se, a partir de 1971, ao endurecimento político do regime e, em simultâneo, ao avolumar, a um nível insustentável, das contradições e conflitos na sociedade portuguesa, decisivos para o desabamento do regime em 1974 (Rosas, 1994; Santos, 1977, entre outros).

O ano de 1975 é, igualmente, uma data marcante para a empresa, data em que atinge o número máximo de trabalhadores no seu percurso histórico – 4020. Inicia-se, a partir de então, um decréscimo sucessivo deste número até à actualidade, o que, possivelmente, prosseguirá no futuro, acompanhando a lógica de emagrecimento das estruturas empresariais, em particular ao nível dos trabalhadores operacionais.

A empresa não escapa aos efeitos da Revolução de Abril de 1974, no que se refere, nomeadamente, ao acréscimo dos preços das matérias-primas e dos produtos intermediários e à diminuição das encomendas. A retoma da actividade inicia-se, no entanto, logo em 1976, sendo visível a recuperação até ao final da década de 70.

As décadas de 80 e 90 são marcadas pelo crescimento e redireccionamento da empresa e acompanham a recuperação económica ao nível mundial, face à crise da década anterior. Mantém-se a aposta na inovação na esfera dos produtos de forma ainda mais vincada. Na década de 80, por exemplo, cria-se um núcleo de Automação e Robótica Industrial e introduzem-se inovações tecnológicas ao nível do fabrico e da gestão da produção, com, nomeadamente, a implementação dos armazéns automáticos e a instalação de vários robots e de terminais de computador.

A década de 80 é, ainda, marcada por uma alteração da posição da empresa nos mercados, na sequência do que vinha acontecendo, ainda que moderadamente, nos anos 70. Entretanto, o Estado português começa a limitar o investimento nas empresas públicas, os principais clientes da Fasetel. A empresa vê-se, assim, na necessidade de se orientar para o exterior. Todavia, a empresa belga, sócia maioritária, coloca entraves a esta viragem estratégica para a internacionalização, obstáculo que é ultrapassado, apenas, com a alienação, em meados dos anos 80, do seu capital da sociedade, por via de uma oferta pública de venda (OPV). O capital da Fasetel passa, assim, a estar distribuído por um grupo assinalável de accionistas, ficando a empresa, em posição de inverter a sua lógica de penetração nos mercados.

A transição da década de 80 para a de 90 é marcada por uma viragem notável da empresa, sendo de destacar, entre outros factos: a renovação das instalações e dos equipamentos das unidades fabris; a reorganização orgânica, com a constituição de grupos de empresas autónomas direccionadas para áreas de negócio distintas, com vista à desburocratização da estrutura organizacional e, conseqüentemente, à optimização do seu funcionamento; o início de uma política de internacionalização. Este último eixo estratégico evidencia-se a dois níveis diferenciados: a aposta na exportação dos produtos para uma grande diversidade de mercados, desde os EUA ao Médio Oriente; a implementação, no exterior, de unidades fabris e de agentes e delegações comerciais e a constituição de *joint ventures*⁹³ com empresas locais. É de salientar que, em 1989, se regista, já, um aumento de 70% no valor das encomendas destinadas à exportação.

A década de 90 é caracterizada pela consolidação das decisões tomadas. Apesar da crise que assola o país na primeira metade deste período, marcada, designadamente, pela retracção do investimento, a empresa mantém uma carteira de encomendas razoável, devido, sobretudo, à diversidade de produtos e serviços que oferece⁹⁴.

Em meados deste período a empresa duplica o capital social e gera-se todo um movimento de consolidação de posições nos mercados externos (a empresa, nesta altura, está presente em 52 países). Uma das apostas mais significativas é a implementação no Oriente de uma *joint venture* para o fabrico de transformadores de potência e de distribuição. Mantém-se o investimento na inovação no produto e no processo, a par da permanente modernização dos sistemas técnicos das várias empresas que, entretanto, se vão constituindo como sociedades dotadas de autonomia jurídica. É de destacar a participação da empresa na construção do primeiro satélite português, juntamente com as Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA) e o Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI), bem como a sua entrada no mercado das telecomunicações, objectivo concretizado na criação de uma empresa com capital maioritário da Fasetel.

⁹³ Podemos traduzir este vocábulo por empreendimento conjunto, correspondendo à constituição de sociedades de direito local com o investimento financeiro de várias entidades. Mantemos a expressão anglo-saxónica ao longo do capítulo, dada a familiarização com o termo.

⁹⁴ Segundo Lisboa, no período dilatado de 1945 a 1990, a produção de material eléctrico representa “um dos segmentos mais avançados da indústria transformadora dos países industrializados” (2002, p. 237). E afirma ainda que “em grande medida, poder-se-ia dizer que parte fundamental do êxito da industrialização portuguesa na segunda metade do século XX passaria por aqui” (Ibidem). No entanto, não consegue ser o motor do desenvolvimento industrial do país, devido ao seu insuficiente desenvolvimento.

A este movimento de reorientação estratégica associa-se a valorização dos produtos de marca própria, o que implicou um reforço assinalável das actividades de I&D e, conseqüentemente, a aposta na contratação de trabalhadores com níveis de escolaridade médio e superior⁹⁵.

A partir da actividade da Electrotensão são constituídas, em 1998, duas sociedades. A Electrotensão passa a assegurar o fabrico de transformadores e de aparelhagem de alta e média tensão e a outra empresa desenvolve a actividade de sistemas nas áreas eléctrica, industrial, obras e infra-estruturas gerais. A opção de constituir estruturas com autonomia jurídica parece-nos estar associada à necessidade de assegurar uma gestão económica estritamente ligada ao desempenho de cada empresa e à sua capacidade de garantir uma actuação eficaz, ao passo que, sendo uma estrutura divisionalizada, “pode dissimular organizações que se encontram à beira da falência” (Mintzberg, 1995, p. 445). Esta opção associa-se, ainda, ao rigor acrescido que potencia nos processos de gestão das empresas e ao controlo mais objectivo que permite, na medida em que cada uma delas tem de apresentar resultados económicos e financeiros de forma independente.

O grupo empresarial, formado em 1999 enquanto SGPS, é constituído, em 2003, por dez empresas, agrupadas em três áreas de negócio⁹⁶, a saber:

- Engenharia, Ambiente e Serviços, que agrupa três empresas;
- Energia, que agrega três empresas, incluindo a Electrotensão, a qual assegura o fabrico de transformadores de potência, de subestações e transformadores móveis e de aparelhagem de alta tensão, o que corresponde ao fabrico de equipamentos de transmissão de energia;
- Telecomunicações, Logística e Electrónica, que abarca as actividades de quatro empresas do grupo.

⁹⁵ Apesar do movimento de redução de efectivos patente desde meados da década de 70 até à actualidade, verifica-se um acréscimo da contratação de trabalhadores com níveis de escolaridade médio e superior. Estes eram, em 1991, 33.5% do total do efectivo, ascendendo, em 2001, para 35%. Este valor é superior à percentagem de trabalhadores com o primeiro e segundo ciclos do ensino básico que, para os mesmos anos, decresce de 32% para 25.5%. (Fonte: *Relatório e Contas Consolidadas do Grupo Fasetel – exercício de 2001*). Claro que os dados relativos ao grupo empresarial são sempre genéricos e, logo, não permitem apreender as especificidades de cada empresa. As particularidades das actividades das empresas constituem um factor importante na necessidade de reforçar o número de pessoas qualificadas ao nível do ensino médio e superior. Não nos cabe aqui proceder a esta análise para todas as empresas do grupo. Deter-nos-emos, em vários momentos dos capítulos, em particular no capítulo 3, sobre a caracterização dos RH da Electrotensão.

⁹⁶ Estas são definidas, numa nota de organização, como “conjunto de unidades de negócio dirigidas para uma área de mercado bem definida”. Para além destas empresas, que constituem o núcleo-chave do grupo, este tem ainda um outro conjunto de empresas que assumem, designadamente, as funções de gestão dos investimentos e das participações, aos níveis nacional e internacional, como é o caso da gestão imobiliária. Detém, ainda, participações financeiras noutras empresas.

Esta reorganização do grupo empresarial é perspectivada para permitir a transição para uma lógica de sistemas e soluções integradas e diferenciadoras, por oposição a uma lógica de produto.

No que diz respeito à área de negócios da Energia, sobre a qual incide a investigação, importa referir que, quando procedemos à delimitação do nosso objecto de estudo, a Electrotensão era uma empresa constituída por cinco direcções: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão, Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Fabricações Mecânicas, tendo, esta última, sido, entretanto, extinta⁹⁷. Em 2002 foram constituídas três empresas com autonomia jurídica.

Na medida em que toda a informação recolhida, incluindo a que resulta dos depoimentos dos entrevistados, é relativa à primeira estruturação das actividades de direcções, optámos por mantê-la ao longo de todo o trabalho.

O grupo empresarial Fasetel constitui, assim, um dos maiores grupos empresariais portugueses na produção de equipamentos eléctricos, electrónicos e de logística industrial, bem como na actividade das instalações eléctricas⁹⁸. Trata-se de um grupo de empresas de natureza multi-sectorial, ainda que de sectores vizinhos (Fortunato, 1993, p. 215), sendo o seu capital integralmente detido por accionistas portugueses, com excepção das participações em *joint ventures*.

O historial da empresa, sinteticamente apresentado, constitui o ponto de partida para a abordagem dos principais traços caracterizadores da sua estratégia empresarial. É um percurso histórico cujo conhecimento é fundamental para a

⁹⁷ Ainda na fase final de recolha de documentação e de informação, por via, inclusive, da realização das entrevistas a dirigentes de topo e intermédios, a empresa procedeu a uma reorganização interna, dividindo-a em duas unidades de negócio, a saber: Transmissão, que inclui o fabrico de transformadores de potência, aparelhagem de alta tensão e subestações móveis; Distribuição, que contempla a produção de transformadores de distribuição e aparelhagem de média tensão. Estas reúnem-se, por seu turno, numa só área de negócio: Transmissão e Distribuição (T&D). Desta reorganização interna resulta o facto de termos realizado entrevistas a dirigentes responsáveis, designadamente, pela produção da área de negócios de T&D.

⁹⁸ A actividade da empresa encontra-se tipificada pela Classificação Nacional das Actividades Económicas (CAE). Enquadra-se na CAE 31 – fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, n.e. – e respectivo subsector 311 – fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos. Este último “compreende a fabricação, reconstrução e reparação de motores, geradores, de grupos electrogêneos de corrente contínua ou alterna, de conversores estáticos, rectificadores, transformadores (de potência, de distribuição e de medida) e de estabilizadores de tensão. Inclui a fabricação de conversores eléctricos rotativos e de outras máquinas estáticas, acessórios, partes e peças separadas para motores, geradores e outras máquinas eléctricas rotativas ou estáticas. Não inclui: fabricação de geradores e motores de arranque para veículos (31610); fabricação de válvulas díodos (32100)” (INE, 1992, p. 163).

compreensão da análise sincrónica da referida estratégia. A ela nos dedicaremos no ponto seguinte⁹⁹.

3.4. A estratégia de consolidação do grupo empresarial

Do ponto de vista estratégico, a orientação empresarial constitui um pilar básico de estruturação da actuação.

Des Horts (1988, p. 32-33) aborda o conceito de estratégia a partir de uma diversidade de autores e propõe uma síntese das várias perspectivas. Equaciona este conceito como um processo de gestão da empresa que consiste num conjunto de decisões, de diagnóstico de recursos e de formulação de objectivos, o que pressupõe um trabalho de selecção entre as opções possíveis. Concretiza-se num leque de acções que organiza a articulação de recursos no âmbito de planos operacionais, a par da execução e avaliação destes últimos. A estratégia contempla, não apenas os domínios de actuação externo (por exemplo, ao nível dos produtos/ mercados e da concorrência), mas também interno (como é o caso da organização do trabalho) e orienta a evolução da empresa a partir de uma intervenção estruturada

Des Horts (Ibidem, p. 33-34) acrescenta, ainda, outros contributos, procurando avançar com uma concepção renovada da estratégia empresarial. Neste sentido, chama a atenção para o facto de a elaboração da estratégia ser tão fundamental como a sua implementação e de se tratar de um processo organizado que implica o accionamento de determinados métodos e procedimentos, ainda que nem tudo seja racionalmente previsto, pois as decisões podem surgir num contexto que, entretanto, evoluiu. A concepção da estratégia constitui, ainda, um processo não exclusivamente direccionado para o exterior e no qual os RH contribuem de forma decisiva, o que pressupõe uma participação alargada na sua definição, já que se trata de um processo mobilizador.

Os RH constituem, nesta acepção, um elemento integrante da estratégia empresarial, logo, a função gestão dos RH participa, activamente, na sua definição e implementação.

No entanto, torna-se necessário atender à reflexão de Bourdieu, que, a propósito da problematização do conceito de campo no âmbito das empresas, afirma que “as estratégias mais conscientemente elaboradas só podem ser postas em prática nos

⁹⁹ Retemos o ano de 2000 como referência, na medida em que foi nesse período que realizámos a esmagadora maioria das entrevistas e das visitas às empresas.

limites e nas direcções que são determinados pelos constrangimentos estruturais e pelo conhecimento, desigualmente distribuído, desses constrangimentos” (1997, p. 54).

Assumimos, deste modo, uma concepção de estratégia que comunga das perspectivas dos dois autores referidos. Ela respeita à orientação adoptada pela empresa na mobilização dos recursos de que dispõe e/ ou adquire, a qual é operacionalizada ao nível gestor. Consideramos que a actuação empresarial é condicionada por constrangimentos estruturais vários, associados, designadamente, aos mercados financeiros ou às políticas públicas no domínio económico e no do emprego e, em última análise, ao posicionamento das empresas no campo económico. Contudo, estas detêm um papel activo na estruturação da sua estratégia e, conseqüentemente, nas decisões que tomam relativamente ao direccionamento da sua actuação. Partilhamos, ainda, da perspectiva de Des Horts (1988) quando destaca o papel dos RH. Salientamos a importância da função dos dirigentes, em particular na formulação da estratégia e na análise dos recursos disponíveis e necessários à sua operacionalização, bem como o papel de todo o efectivo, que a concretiza¹⁰⁰.

Numa nota de organização, datada de 2000, são explicitadas as opções do grupo empresarial, focalizadas em três linhas estratégicas, a saber:

- □ a reorganização das actividades em grandes áreas de negócio, os principais pólos de desenvolvimento estratégico do grupo, orientado para a satisfação das necessidades dos clientes, o que lhe permite garantir, simultaneamente, a posição de liderança no mercado e a optimização das sinergias internas;
- □ o reforço da gestão integrada dos processos horizontais do grupo, o que assegura uma maior coesão, um rigor acrescido das metodologias e uma partilha facilitada das melhores práticas;
- □ o desenvolvimento de uma Nova Cultura, assente nos pilares fundamentais do Envolvimento e Crescente Autonomização das Pessoas, na Melhoria Contínua dos Processos e na Satisfação dos Clientes¹⁰¹.

Podemos, assim, afirmar que o primeiro eixo estratégico se orienta para a estratégia de gestão ao nível do par produto/ mercado, à qual o grupo dá resposta em associação com a reestruturação da organização, o segundo é relativo à optimização organizacional associada a uma opção de racionalização e, finalmente, o terceiro diz

¹⁰⁰ Para além da obra de Des Horts (1988), um maior desenvolvimento da problemática da estratégia, quer do ponto de vista conceptual, quer das respectivas práticas, pode encontrar-se, designadamente, em Martinet (1992).

¹⁰¹ As maiúsculas encontram-se no documento original. Mantemo-las para dar conta da ênfase colocada.

respeito, mais directamente, à dinamização de uma “cultura de empresa”, suporte fundamental dos processos internos e da relação com os clientes.

Tomando estes três vectores como ponto de partida, estruturaremos a nossa redacção da seguinte forma: em primeiro lugar, explicitaremos a estrutura organizacional que o grupo assume, indispensável à apresentação da sua estratégia de gestão do par produto/ mercado; em segundo lugar, enquadraremos esta última, de forma alargada, no posicionamento estratégico do grupo no campo económico, designadamente ao nível das redes de contratação e de subcontratação, das diversas relações institucionais (com universidades e centros de I&D, por exemplo), das principais apostas em termos das actividades produtivas ou dos domínios de incidência das actividades de I&D e das suas vantagens competitivas (Porter, 1989); avançaremos, em terceiro lugar, para a abordagem do desempenho do grupo, aferido a partir de alguns indicadores económico-financeiros; terminaremos com a apresentação de uma caracterização genérica do tipo de orientação estratégica do grupo.

3.4.1. A configuração divisionalizada do grupo empresarial em fase de racionalização

O grupo empresarial assume uma configuração organizacional com contornos que a aproximam de uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995, p. 409), embora apresente traços de outros modelos. Na realidade, como afirma este autor, “cada configuração constitui um tipo *puro* (o que Weber qualificou de um tipo *ideal*), quer dizer, uma combinação teoricamente consistente dos parâmetros de concepção e de contingência” (Ibidem, p. 334).

Vejamos, então, os principais traços caracterizadores da estrutura organizacional do Grupo Fasetel no ano de 2000¹⁰², tendo em atenção que a configuração do grupo e das respectivas empresas está em constante mudança.

¹⁰² Para esta análise, para além da obra de Mintzberg (1995), baseamo-nos, igualmente, em Francfort, et al. (1995). A primeira referência consubstancia-se numa abordagem centrada na apresentação e explicitação de todos os parâmetros de análise de uma estrutura organizacional. O autor propõe uma análise subdividida em quatro partes: o funcionamento da organização, os parâmetros de concepção, os factores de contingência e as configurações estruturais. Nesta última são apresentados cinco tipos puros de configurações estruturais, que resultam da combinação dos vários parâmetros de análise apresentados nas outras três partes. Não nos detemos de forma minuciosa e detalhada sobre todos os elementos de análise propostos pelo autor, pois, para além de não constituir um objectivo da nossa análise, implicaria uma pesquisa centrada, exclusivamente, sobre tal temática, o que pressuporia uma recolha e análise muito mais aprofundada de informação, desnecessária neste trabalho. No entanto, recolhemos a informação que nos permite, em traços genéricos, caracterizar a estrutura organizacional do grupo empresarial.

Como referimos, trata-se de uma estrutura divisionalizada ou conglomerada, que funciona “como um conjunto de entidades quase autónomas, conjugadas por uma estrutura administrativa central” (Mintzberg, 1995, p. 409). Neste sentido, temos, ao nível do topo estratégico, o Conselho de Administração da Fasetel SGPS, cujo Presidente é comum à Comissão Executiva. Esta, por seu turno, subdivide-se em três grandes ramos: Operações, que concentra as actividades industriais e de prestação de serviços; Administração e Finanças; Funções de Suporte. Estes dois últimos estão centralizados e dão apoio a todas as empresas; o primeiro, ao contrário, subdivide-se e é formado pelas respectivas empresas, constituindo a linha hierárquica da estrutura.

O domínio de Administração e Finanças assegura todas as funções de gestão financeira e fiscal. As Funções de Suporte respeitam ao apoio logístico, “cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional” (Mintzberg, 1995, p. 50). Incluem as funções de Qualidade Total, Recursos Humanos¹⁰³, Serviços Gerais (contemplando estes últimos, designadamente, a gestão dos sistemas de informação, o *procurement*¹⁰⁴ e as relações públicas) e Serviços Jurídicos. São funções bastante desenvolvidas no seio do grupo, na medida em que têm de apoiar as actividades de todas as empresas.

Por seu turno, cada uma destas funções é assegurada por um conjunto de pessoas que se integram numa estrutura organizacional própria.

A linha hierárquica (que corresponde ao ramo Operações) encontra-se dividida em quatro áreas de negócio:

- Comunicações e Informação, que integra a actividade de duas empresas;
- *Contracting*, Ambiente e Serviços, assegurada por unidades de negócio integradas em quatro empresas;
- Transportes, Logística e Electrónica, que contempla unidades de negócio de quatro empresas;
- Transmissão e Distribuição de Energia (T&D), onde se enquadra a empresa sobre a qual nos debruçamos¹⁰⁵.

Podemos, assim, referir que o grupo empresarial dispõe de uma cadeia de valor alongada (Porter, 1989, p. 31), que abarca as actividades primárias, relativas à criação e venda do produto – concepção, produção/ fabricação, logística, marketing e vendas,

¹⁰³ Detemo-nos no capítulo 3, de forma mais pormenorizada, na organização da função RH.

¹⁰⁴ Função que consiste na identificação e selecção de fornecedores

¹⁰⁵ Como se pode constatar na parte final da apresentação do percurso histórico do grupo que efectuamos no ponto 3.2, esta estrutura sofreu, entretanto, uma alteração. Mantemos aqui a caracterização assente em informação datada do ano 2000, de modo a garantir a coerência temporal das fontes de informação.

serviços pós-venda, serviços – e às actividades de suporte – gestão dos RH, *procurement*, desenvolvimento de tecnologia, infra-estruturas¹⁰⁶.

Das quatro áreas de negócio, as mais significativas, em termos de volume de vendas, são a de T&D e a de Transportes, Logística e Electrónica¹⁰⁷.

A organização do grupo empresarial por áreas de negócio está associada a uma estruturação em função dos produtos e serviços, bem como dos respectivos mercados. Cada uma das empresas, por seu turno, tem uma estrutura própria, constituída por todos os departamentos (e respectivas funções empresariais) de que necessita (tais como projecto, produção, qualidade) para desenvolver as suas actividades autonomamente. É neste sentido que Mintzberg afirma que a estrutura divisionalizada não constitui uma estrutura, em si, completa e integrada, mas sim uma estrutura que se sobrepõe às outras, neste caso, a cada uma das empresas (1995, p. 410). Refira-se, ainda, que a opção de o grupo empresarial constituir sociedades com autonomia jurídica acompanha o processo histórico de consolidação da sua estrutura. Ao explicitar as características da estrutura divisionalizada, Mintzberg aponta a transição de uma forma integrada – caracterizada pelo fabrico de linhas únicas de produtos – para a de subprodutos, seguida da forma de produtos relacionados e culminando com a configuração organizacional divisionalizada¹⁰⁸. No percurso histórico da Fasetel, podemos encontrar os principais traços deste processo de complexificação da actividade, o qual é fortemente influenciado pela orientação estratégica de diversificação dos produtos e dos mercados. A aposta em várias linhas de produtos integradas em áreas de actividade, ora vizinhas, ora distintas, para além de constituir um dos factores estratégicos essenciais de sobrevivência do grupo empresarial, assente na conquista de nichos de mercado diversos, é uma opção que lhe permite aproveitar as sinergias existentes entre a oferta de produtos das várias empresas com vista à apresentação de soluções integradas ao cliente, como veremos adiante, de modo mais detalhado. Por seu turno, este crescimento deve-se à viragem estratégica do mercado nacional para mercados internacionais, como já tivemos oportunidade de explicitar.

¹⁰⁶ Procedemos a uma adaptação das actividades primárias e de apoio propostas por Porter ao caso do grupo empresarial. Para um maior desenvolvimento, v. Porter (1989, p. 31-56).

¹⁰⁷ Numa apresentação interna do processo de reestruturação do grupo empresarial aos seus quadros superiores, estas são apontadas como contribuindo, em valor igual, com 32% para o total do volume de vendas.

¹⁰⁸ Uma das vantagens mais relevantes, quanto a nós, da autonomização das divisões é o facto de esta tornar possível uma visão clara e concreta do contributo de cada uma delas para o grupo empresarial, designadamente, em termos de viabilidade económico-financeira, de capacidade de inovação ou de conquista de mercados. No entanto, tal não quer dizer que a estrutura divisionalizada não tenha as suas vantagens. Para um maior desenvolvimento das vantagens e desvantagens desta estrutura, v. Mintzberg (1995, p. 442-446).

Atente-se, a propósito, no discurso do presidente do Conselho de Administração¹⁰⁹:

Os factos que mais marcaram a história da Fasetel são todos da década de noventa. Isto foi durante muitos anos uma empresa que foi crescendo num **mercado protegido**, com clientes que tinham quase a obrigação de comprar, porque a empresa cresceu e viveu muito numa relação privilegiada com a EDP. (...) Era uma relação simpática que favoreceu uma fase de grande rentabilidade à empresa nos anos 80. (...) Entretanto, a economia em Portugal mudou, abriu de repente, a EDP não estava disposta a pagar tanto e não estava a investir tanto. Entretanto, fez-se toda a reestruturação da rede eléctrica em Portugal e a EDP passou a investir muito menos de facto, porque já estava praticamente tudo feito em Portugal da rede eléctrica. A empresa entrou num período difícil onde foi forçada a repensar tudo. E isso foi no princípio dos anos noventa, noventa e dois. (...) **O mercado em Portugal estava em contracção, sem nenhuma perspectiva de aumento e, conseqüentemente, a empresa começou a levar para fora, a tentar levar para fora os produtos e as competências que tinha cá dentro, principalmente a electrotecnia pesada, e fez isso com um razoável sucesso.** Hoje em dia a empresa (...) no fecho de noventa e nove, tinha vendas de cerca de 40% para o exterior e 60% em Portugal, que é um percurso importante. (...) Por outro lado, **os sucessivos spin-off's fizeram com que o grupo fosse de áreas tão diferentes, desde a electrotecnia pesada, aos serviços, ao ambiente, à robótica, à electrónica, às telecomunicações, de tudo um pouco. Muitos destes spin-off's são hoje empresas muito pequenas,** empresas que têm um volume de negócios de um milhão de contos, meio milhão de contos, dois milhões de contos, que no mundo de hoje é difícil de sustentar, não têm massa crítica. (...) **A nossa realidade actual é uma realidade difícil, porque temos uma multiplicidade de estruturas jurídicas, empresas. A prazo, nós vamos fazer alguma retracção nesta pulverização em estruturas jurídicas autónomas e voltar o mais possível a uma estrutura provisional em que haja grandes interesses, mas mais fortes e mais focados em determinados sectores de actividade.**

A opção pela externalização veio, portanto, exigir um reequacionamento da estrutura, não apenas do ponto de vista do seu crescimento, mas, igualmente, da sua racionalização. Chandler postula que “a estrutura segue a estratégia, que a divisionalização estrutural resulta da diversificação estratégica” (1962 In Mintzberg, 1995, p. 421). Todavia, o raciocínio inverso não deixa, também, de ser pertinente. Isto é, a divisionalização da estrutura potencia a diversificação acrescida dos produtos e respectivos mercados.

O grupo depara-se, em 2000, com a necessidade de resolver o problema da pulverização das divisões e das empresas, o que leva o dirigente de topo acima citado a equacionar o imperativo de promover alguma reorganização, assente, entre outros factores, na maximização das sinergias e das interdependências entre as várias áreas de negócio. Tal opção passa, igualmente, pelo objectivo de redução de custos e de acréscimo da produtividade. À sua prossecução subjaz, entre outras medidas, a

¹⁰⁹ Neste capítulo e no seguinte apresentamos os extractos das entrevistas realizadas, relevando a **negrito** as frases, expressões ou palavras que mais significativamente ilustram a temática em discussão. Na medida em que apresentamos sempre, de forma exclusiva, partes dos discursos, optamos por não colocar aspas, por uma questão de facilidade de leitura. Refira-se, ainda, que, também para facilitar a leitura e por não realizarmos uma análise focalizada nos discursos, optamos por colocar reticências apenas nas situações em que os extractos das entrevistas se encontram desfasados no seio da estrutura daquelas.

racionalização de recursos materiais e humanos, tendo esta última subjacente a redução do número de efectivos.

O percurso histórico explicitado é, já, elucidativo da convergência entre o crescimento do grupo empresarial e a tendência para a autonomização das actividades, mesmo no interior de cada empresa. Podemos constatar isso ao longo dos anos em que fomos acompanhando a evolução da Electrotensão. Quando estabelecemos o primeiro contacto, em 1998, a empresa tinha acabado de assumir autonomia jurídica, sendo constituída pelas divisões (algumas das quais passaram, entretanto, a direcções) que estudamos. Já em 2000, como referimos, é constituída a área de negócios de T&D e, em 2002, são criadas mais duas empresas, mantendo-se a Electrotensão, agora, com um leque mais reduzido de actividades.

Podemos, ainda, constatar que os últimos anos, em particular a partir de meados da década de 90, não são, já, de crescimento do grupo empresarial numa óptica de diversificação, mas antes de racionalização, ou seja, optimiza-se a estrutura entretanto constituída, necessidade resultante, igualmente, da dimensão que o grupo empresarial atingira. Alguns sinais deste processo são, entre outros, a alienação do capital de actividades consideradas não centrais para o grupo, por não estarem integradas no respectivo *core business*, e a redução do número de efectivos.

Para além da estrutura global apresentada, refira-se que, sob direcção de cada uma das empresas, se encontram as respectivas unidades de fabrico ou de comercialização instaladas no estrangeiro. Neste sentido, a parte mais desenvolvida da estrutura divisionalizada do grupo empresarial é, sem dúvida, a linha hierárquica. Nela se enquadram todas as empresas que o constituem, assumindo os dirigentes de cada empresa um papel fundamental de controlo e de coordenação. Podemos, assim, referir que prevalece uma descentralização vertical limitada de natureza paralela, pautada por uma “delegação dos poderes de decisão estratégica, no sentido descendente da cadeia de autoridade, do vértice estratégico ao interior da linha hierárquica” (Mintzberg, 1995, p. 216). Por seu turno, esta descentralização tem por base uma delegação da autoridade para os dirigentes de cada uma das direcções (empresas, neste caso), para que estas possam funcionar de forma autónoma. No entanto, como a própria designação indica, trata-se de uma descentralização limitada, na medida em que prevalece no topo estratégico o poder de decisão. Este tipo de estrutura, pela dimensão que comporta, acaba, assim, por assumir traços centralizadores.

A linha hierárquica, por seu turno, ao contemplar a configuração das empresas na íntegra, acaba por se estruturar em continuidade com o núcleo operacional. São duas partes da estrutura que se limitam a agregar as respectivas empresas. Cada uma destas estrutura-se com base nos mercados para os quais se direccionam os produtos e/ ou os serviços que assegura.

A relação entre a sede e os dirigentes de cada empresa é mediada por patamares intermédios constituídos pelos responsáveis das áreas de negócio, o que permite garantir a integração das actividades e o respectivo controlo, optimizando o funcionamento organizacional. Neste sentido, o controlo por parte do topo estratégico do grupo empresarial é efectuado, essencialmente, através da avaliação do desempenho e dos resultados de cada uma das empresas. Para além desta função, cabe à sede do grupo, na perspectiva de Mintzberg (1995, p. 418-418), um conjunto de outras cinco funções essenciais que lhe permitem garantir o exercício e o domínio de autoridade sobre as empresas, funções que constatámos serem desempenhadas pelo topo estratégico do grupo empresarial Fasetel.

Em primeiro lugar, cabe à sede, neste caso, ao Conselho de Administração, definir a estratégia do grupo. A título ilustrativo, vejamos o que refere o presidente do Conselho de Administração, quando questionado acerca da estratégia actual e futura do grupo empresarial:

Uma das primeiras preocupações foi (e antes de tomar decisões mais radicais), **tentar reordenar esta coisa de forma a encontrar sinergias**, ou zonas de sinergia óbvias entre as várias empresas. E daí surgir a ideia destes quatro primeiros grupos, que nós chamamos **estratégias**. Algumas são mais importantes sob o ponto de vista estratégico, outras não são. Chamamos-lhe, genericamente, quatro áreas de negócio e essas áreas de negócio congregam em si as competências que têm alguma afinidade e onde é possível criar sinergias de forma a que um mais um seja sempre maior que dois. (...) Bom, em paralelo, o que é que surge? Surge que **passamos a ter uma muito maior capacidade de liderança no mercado e vamos acabar com a situação que nós tínhamos em que tínhamos certos concursos e certas oportunidades em clientes em que a oportunidade ou a consulta chegavam por uma empresa, a empresa às vezes olhava para aquilo e dizia: «ai isto não é connosco!» E arquivava lá em baixo e as outras nem sequer sabiam disso**. Ou então tínhamos outras situações em que quatro e cinco pessoas chegaram a ir comprar o mesmo cliente. É melhor cinco que nenhum, mas de qualquer maneira... isto revela uma coisa complicada, porque revela uma deficiência séria de liderança perante o mercado. (...) Nós **alteramos a organização interna de cada área de negócio de maneira que esteja alinhada com os sectores e os segmentos desse sector no mercado, ou seja, com os segmentos que nós temos como alvo no mercado, para que haja uma liderança forte e por baixo disso isso passa a ser contentos do negócio e por detrás disso, estão todas as competências técnicas e tecnológicas que vão dar resposta a esses contentos de negócio**. Aquela onde eu **perspectivo um maior crescimento e maior ênfase do ponto de vista de recursos e investimento** (...) portanto, aquelas onde **nós perspectivamos que temos uma maior capacidade de diferenciação**, porque não é estarmos em determinados mercados e com determinados produtos só numa lógica de estar lá porque os outros estão e copiar o que os outros fazem, é uma lógica demissiva.

Como podemos ver pela leitura destes extractos, é a sede do grupo que define e toma as decisões necessárias aos mais diversos níveis – financeiro, organizacional,

de gestão dos produtos e dos mercados – no sentido de concretizar a estratégia definida¹¹⁰. Daqui decorre a segunda função que Mintzberg considera estar afectada à direcção da estrutura divisionalizada, visível, igualmente, no discurso do presidente do Conselho de Administração: a afectação global dos recursos financeiros, incluindo a autorização dos projectos de investimento.

Em terceiro lugar, refira-se o papel da sede na nomeação e substituição dos directores das empresas.

Em quarto lugar, cabe ao topo o controlo pessoal dos dirigentes, na medida em que o sistema de controlo de desempenhos nem sempre é eficaz, dada a complexidade da estrutura, a autonomia das empresas e o distanciamento destas face à direcção do grupo.

Finalmente, cabe à sede fornecer os serviços de apoio logístico. Do ponto de vista da estrutura organizacional, eles dependem directamente da sede, sendo o próprio presidente do Conselho de Administração quem dirige estes serviços.

Cada uma das empresas constitutivas do grupo empresarial pode assumir configurações organizacionais diferenciadas. Mintzberg refere que a mais eficaz é a burocracia mecanicista, na medida em que satisfaz duas condições: funciona internamente como um sistema integrado e formalizado, o que permite o seu controlo; possibilita um controlo dos desempenhos, o que pressupõe uma definição clara dos objectivos operacionais a atingir (e respectiva mensuração), bem como a possibilidade de estes serem controlados pelo dirigente responsável por cada empresa e pelo topo estratégico da empresa-mãe (1995, p. 413-414). No entanto, no caso de algumas das empresas do grupo, em particular as constituídas por um efectivo com elevados níveis de escolaridade, podemos aventar a hipótese de estarmos perante estruturas com características híbridas da burocracia profissional e da adhocracia, visível, designadamente, na autonomia dos profissionais no seu desempenho, no funcionamento em constelações de trabalho (pela constituição de equipas por projecto) e no elevado grau de sofisticação do sistema técnico.

¹¹⁰ Numa nota de organização datada de 1999, aquando da constituição da SGPS, podemos ler que uma das suas missões radica na coordenação e representação das empresas do grupo em todas as suas vertentes operacionais, de RH, contabilísticas, financeiras, fiscais e jurídicas. A reforçar esta função, temos, numa outra nota de organização, que o papel da SGPS é “a liderança corporativa do Grupo”, assente numa “política centralizada, a qual, definida pelo núcleo dirigente do Grupo e incidindo sobre os diversos aspectos sectoriais do respectivo funcionamento (política comercial, política de produção e vendas, política financeira, política laboral, política de investimentos, política de gestão) coordenará e superintenderá as actividades económicas das várias sociedades agrupadas”. Podemos daqui depreender a preocupação dos dirigentes, em garantir uma gestão centralizada das actividades, o que, contudo, se revela tanto mais complicado quanto mais as divisões foram, progressivamente, dando origem a empresas com autonomia jurídica.

Podemos, assim, concluir que o grupo Fasetel assume a configuração de uma estrutura divisionalizada, característica de empresas maduras que desenvolveram um processo de crescimento numa óptica de diversificação direccionada para diferentes mercados, o que implicou a progressiva constituição interna de divisões e, mais recentemente, de empresas. Este percurso conduziu a alguma concentração dos processos de tomada de decisão nos dirigentes de topo do grupo (nas áreas de negócio e nas respectivas empresas), que assumiram um papel crucial na sua orientação.

Denotamos, todavia, em particular a partir de 2000, uma certa preocupação em garantir uma gestão otimizada do conjunto das áreas de actuação do grupo empresarial, que se encontra numa fase de aposta em áreas consideradas estratégicas, nomeadamente ao nível das TIC, e de alienação progressiva do capital de empresas cujas actividades são consideradas marginais.

3.4.2. A orientação estratégica de afirmação do grupo empresarial no campo económico: inovação, redes e conquista de nichos de mercado

Tendo por base o percurso histórico do grupo empresarial e a caracterização da estrutura organizacional, podemos abordar, agora, o seu posicionamento estratégico, incidindo, em particular, na estratégia de gestão ao nível do par produto/ mercado.

O grupo Fasetel constitui um dos grupos empresariais portugueses mais importantes na produção de equipamentos eléctricos, electrónicos e da logística industrial, assumindo mesmo, no caso de alguns produtos, uma posição de liderança nos mercados. A manutenção de posições competitivas e de liderança assenta em opções estratégicas tomadas no domínio do posicionamento face aos mercados, por um lado, e ao nível dos produtos, por outro. Ainda que estas duas linhas de actuação sejam indissociáveis, optámos, por uma questão de organização da redacção e facilidade de compreensão da leitura, por, em primeiro lugar, nos referirmos ao mercado e, em segundo lugar, ao produto.

3.4.2.1. A orientação estratégica do grupo Fasetel face aos mercados: a aposta na internacionalização

No que diz respeito ao direccionamento do grupo empresarial face aos mercados, importa, desde já, ter presente duas linhas de actuação fundamentais: a

aposta do grupo empresarial numa estratégia de internacionalização com várias vertentes; a presença do grupo empresarial em “redes de produção transnacional” (Castells, 2001, p. 173).

O grupo Fasetel posiciona-se, estrategicamente, nos mercados internacionais, numa óptica de conquista de nichos de mercado e de manutenção de clientes. Cada uma das suas empresas assume, necessariamente, um posicionamento diferenciado¹¹¹. Como já referimos, o grupo empresarial, até meados dos anos 80, direccionava os seus produtos para o mercado nacional. Todavia, a partir de finais da mesma década, vê-se na eminência de procurar oportunidades de negócio no exterior para poder crescer de forma competitiva.

Um dos marcos assinaláveis desta viragem estratégica data, precisamente, de 1987, ano em que a empresa começa a direccionar-se para alguns mercados localizados na Ásia, região do globo onde cria uma unidade fabril e comercial com vista a conquistar mercados em países como a China, o Taiwan, a Malásia, a Tailândia, o Vietname, entre outros.

Numa nota de organização pode ler-se que, mais tarde, em 1996, houve a intenção de reforçar a estratégia de internacionalização, pautada por três prioridades: procurar sempre adquirir os produtos e matérias-primas necessários, garantindo as melhores condições ao nível de preço, qualidade e fiabilidade; desenvolver os produtos e equipamentos tendo em conta o leque diversificado de clientes efectivos e potenciais; consolidar posições no mercado, o que implica a manutenção e o reforço da rede constituída de agentes, delegações e empresas afiliadas ou participadas.

O final da década de 90 e o início do século XXI é um período marcado pela passagem para uma segunda fase de internacionalização, assente, agora, na consolidação de posições e no acréscimo de eficácia da actuação aos níveis estratégico e operacional, em detrimento da óptica de conquista de mercados.

O grupo empresarial segue uma estratégia de internacionalização que implica, entre outras vertentes, a sua presença no estrangeiro, que se efectiva através de várias figuras: contratação de agentes – entidades individuais ou colectivas – que representam os interesses do grupo nos respectivos mercados, instalação de delegações, que garantem a divulgação e comercialização dos produtos, a

¹¹¹ É por estarmos perante um conjunto de empresas que procedemos a uma abordagem mais ampla e não tão pormenorizada; tal implicaria uma focalização em cada uma delas, o que não constitui, de todo, uma análise necessária, nem pertinente na concretização dos objectivos desta investigação. A abordagem mais detalhada de itens como o tipo de mercados – complexos ou simples, estáveis ou dinâmicos – ou de dependência face ao exterior – ao nível dos clientes ou das matérias-primas importadas – será realizada em relação à Electrotensão, empresa sobre a qual incide a nossa análise.

subcontratação e a coordenação de actividades locais ou de redes de agentes e a constituição de *joint ventures*. Estas várias figuras combinam-se entre si, em diferentes modalidades e redes de intervenção, no sentido da conquista permanente de novos mercados para a comercialização dos seus produtos¹¹².

Seguindo esta estratégia, a exportação de produtos é canalizada, praticamente, para todos os continentes, sendo de destacar, em 2000, o peso da Ásia, em particular do Extremo Oriente (29%) e da América (24%) nos mercados de destino¹¹³. A aposta nestes mercados, não é indiferente ao patamar de desenvolvimento dos respectivos países. Os países em vias de desenvolvimento, localizados, designadamente, na América Central, Latina e na Ásia, são mercados alvo da empresa, na medida em que o seu processo de desenvolvimento implica o investimento no sector energético. Paralelamente, a presença, ainda que menos significativa, noutros países (como os do Médio Oriente, com uma quota no total de exportações do grupo de 7%¹¹⁴) é encarada como uma oportunidade de expansão dos mercados.

Ao nível dos produtos, as principais áreas de negócio são as de Energia, Transportes, Indústria, Telecomunicações e Ambiente e as respectivas actividades de Engenharia de Sistemas, Fabricação de Equipamentos, Electrónica, Automação e Telecomunicações e Serviços pós-venda. Temos, deste modo, na constituição das empresas do grupo, um agrupamento por mercado que corresponde a um agrupamento por produto e, em alguns casos, por região¹¹⁵. Cada uma das empresas, por seu turno, agrupa-se por processo de trabalho e por função (Mintzberg, 1995, p. 131-138).

Na medida em que alguns dos produtos que as empresas do grupo fabricam se destinam a grandes empreendimentos (como, por exemplo, os sistemas de sinalização ferroviária ou os sistemas de automação da logística de aeroportos), pode ser necessária a participação em consórcios para a apresentação de propostas em concursos públicos, pelo que se torna essencial o estabelecimento de alianças e parcerias com empresas locais.

No sentido de assegurar uma actuação planeada e orientada neste domínio, o grupo empresarial aposta na função do marketing estratégico, cujas atribuições foram definidas internamente em 1993.

¹¹² É o caso, por exemplo, da aposta, em 2000, no Sudoeste Asiático e no Brasil.

¹¹³ Fonte: *Apresentação da nova reestruturação do grupo aos quadros superiores, Abril 2000*.

¹¹⁴ Fonte: *Apresentação da nova reestruturação do grupo aos quadros superiores, Abril 2000*.

¹¹⁵ Caso da constituição de uma *joint venture* num país para o fabrico de um conjunto determinado de produtos.

O marketing estratégico diferencia-se do marketing operacional, na medida em que se configura, sobretudo, numa perspectiva analítica e de planificação. Lambin define a função do marketing estratégico como a “análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável” (2000, p. 6). Para além da óptica analítica, sobressai o seu papel na procura da diferenciação, ou seja, no facto de ser fundamental ter uma vantagem face aos concorrentes, consubstanciada na oferta de produtos que comportam algo de diferente. Já o marketing operacional é definido por Lambin como tendo uma função de “organização de estratégias de desenvolvimento cujo objectivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospecção dos compradores” (Ibidem). Esta definição remete, no fundo, como a própria designação indica, para práticas de concretização das opções estratégicas definidas pelas empresas.

A ênfase, mais recentemente colocada no marketing estratégico pelo tecido empresarial e por algumas reflexões neste domínio, está relacionada com as mudanças macroestruturais que tiveram lugar nas décadas de 80 e 90, em particular, com a necessidade de as empresas apostarem em nichos de mercado e no desenvolvimento de novos produtos, inovadores e diferenciados.

No grupo Fasetel reflectem-se estas dinâmicas de transformação. Podemos ler numa nota de organização que o desenvolvimento do marketing estratégico está associado à necessidade de “consolidar as posições adquiridas, seguir de perto o desenvolvimento das oportunidades nesses mercados, conhecer os mecanismos nacionais e internacionais de apoio à internacionalização e manter contactos com instituições financeiras regionais e mundiais que apoiam grandes projectos”. Constatamos, igualmente, que o desenvolvimento de uma actuação empresarial ao nível do marketing estratégico passa por um trabalho sobre a imagem do grupo empresarial, visível, designadamente, em textos de apresentação da missão e dos objectivos da empresa, presentes, nomeadamente, nos relatórios anuais de Administração e Contas e na sua página da *Internet*, na concepção e actualização de catálogos de produtos ou, ainda, na apresentação pública das actividades da empresa, por via da representação em feiras internacionais ou da realização de seminários. Enquadra-se, ainda, no âmbito desta função, a realização de estudos de

concretização de projectos, a procura de fontes de financiamento (como os fundos comunitários) e a recolha de informação sobre concursos internacionais¹¹⁶.

O posicionamento das empresas nos mercados pressupõe atender, não apenas aos clientes, mas também aos concorrentes. Neste domínio, ainda que cada uma das empresas detenha uma posição diferenciada, o grupo empresarial ocupa uma posição intermédia singular, consubstanciada no facto de as empresas do grupo terem, como concorrentes, empresas de muito maior dimensão e com um poder consideravelmente acrescido de implantação nos mercados, o que as leva a procurar penetrar em nichos de mercado específicos. É precisamente esta a perspectiva do Presidente do Conselho de Administração:

Os nossos grandes concorrentes são quase sempre multinacionais, que são cem, duzentas vezes maiores que nós. Portanto, é preciso muita coragem, muita garra para lá estar, mas é das tais coisas: **há buracos pequeninos onde bicho grande não consegue entrar. E bicho pequeno consegue,** portanto, acho que **o nosso mote é precisamente esse, é conseguir encontrar os espaços de diferenciação.** (...) Porque é que nós conseguimos ter algum sucesso? Porque **conseguimos ainda assim ter uma estrutura de custos e uma flexibilidade e uma agilidade maior do que as grandes multinacionais. Para os projectos de pequena e média dimensão, para as pequenas e médias empresas, as grandes multinacionais não têm muito interesse e nós temos interesse.** (...) Pode-se dizer que **estamos na segunda liga e o nosso objectivo é sermos o campeão da segunda liga. Não temos a ambição de sermos o campeão da primeira liga,** porque na primeira liga são empresas cem, cento e cinquenta vezes maiores, mas **na segunda liga queremos discutir taco a taco a liderança.**

Como podemos ver pelo discurso do dirigente, o grupo Fasetel pretende garantir uma posição de destaque pautada por uma lógica de segmentos e de hierarquização de mercados, pois não pode concorrer com empresas que oferecem, ao mercado, produtos com inovação fundamental integrada, ou preços altamente competitivos. Na acepção de Fitoussi, trata-se de uma “estratégia de entendimento” (1982 In Martinet, 1992, p. 140), pautada por uma atenta prospecção da concorrência, pela aposta em produtos diferenciados e de qualidade e pela proximidade com os clientes. Claro que, nesta “segunda liga”, como refere o Presidente do Conselho de Administração, o grupo, ao perspectivar uma posição de liderança, adopta também uma “estratégia de diferenciação” (Ibidem), em que a pedra de toque é a aposta na inovação nos produtos e no marketing. A dinâmica das redes pode, assim, ser entendida, simultaneamente, como uma causa e uma consequência da transformação das relações com os concorrentes, pautadas por patamares diferenciados e configurações diversas.

¹¹⁶ Em 2001, vem a constituir-se uma direcção de Comércio Internacional, que reporta, directamente, à Administração.

Como referimos no início deste ponto, para além da aposta na internacionalização, o grupo empresarial procura garantir a sua presença em redes diversas.

Numa aproximação à realidade económica, Castells avança com o conceito de “empresa rede” (2001, p. 201), considerando que a unidade básica da organização económica não é um sujeito (nem individual, nem colectivo), mas a rede, constituída por vários sujeitos e organizações. Estes mudam constantemente no movimento de adaptação ao mercado e ao meio envolvente (Ibidem, p. 253). Procura, assim, integrar, na sua conceptualização das empresas, uma perspectiva dinâmica da realidade, pautada por movimentos de mudança permanente.

O grupo empresarial em análise, à semelhança dos grupos empresariais e das empresas multinacionais em geral, integra-se de forma multidimensional e estratégica em redes de vários tipos que contemplam diversas instituições.

Podemos afirmar que a empresa estabelece relações, quer com outras empresas – clientes, parceiras, concorrentes e fornecedoras, contratantes e subcontratadas – quer com instituições – nacionais e internacionais –, ora públicas, ora privadas.

Considerando, em primeiro lugar, as redes estabelecidas com os clientes, todas as empresas do grupo Fasetel estabelecem relações comerciais às escalas nacional e internacional. Se a gama de produtos de que cada empresa dispõe é diversa, então também o é, necessariamente, o leque de clientes. Os clientes são empresas privadas de ramos industriais e de serviços, organismos estatais (ministérios e universidades, por exemplo) e outras instituições, como a Biblioteca Nacional ou centros culturais.

Em segundo lugar, importa relevar que as empresas mantêm relações de cooperação e de parceria com outras empresas no desenvolvimento de projectos conjuntos, na apresentação de propostas para concursos públicos, bem como na constituição de *joint ventures*¹¹⁷.

Em terceiro lugar, destacam-se as relações de contratação/ subcontratação. Marques (1992) debruça-se sobre esta realidade, que tende a assumir uma importância crescente aos níveis nacional e internacional, devido às redes em que as empresas se posicionam de forma diferenciada. Ainda que o trabalho da autora detenha um forte pendor jurídico, a abordagem que desenvolve a partir do caso português é extremamente importante para a clarificação desta realidade, com efeitos

¹¹⁷ A constituição deste tipo de parcerias advém da estratégia do grupo de constituir alianças com parceiros locais conhecedores dos mercados, de forma a rentabilizar as potencialidades dos produtos do grupo.

que não devem ser ignorados em termos de regulação económica e do mercado de trabalho¹¹⁸.

As empresas constitutivas do grupo Fasetel assumem-se como contratantes e subcontratadas. A sua posição enquanto empresas contratantes é, claramente, destacada, relativamente à de subcontratadas e concretiza-se na subcontratação de processos produtivos ou de subprodutos¹¹⁹. Trata-se de uma “subcontratação especializada” (Marques, 1992, p. 130), baseada “na capacidade técnica específica da empresa subcontratada, relativamente à empresa contratante, para fabricar determinado tipo de peças ou componentes” (Ibidem).

O recurso à subcontratação enquadra-se numa opção de externalização das actividades que não constituem uma aposta do grupo empresarial, como afirma o Presidente do Conselho de Administração:

O **out-sourcing** tem uma coisa muito boa, porque **variabiliza aquilo que hoje em dia são custos fixos**. E a questão é que o lucro tem funções de procura e a questão é sempre a mesma: quanto é que se estrutura internamente, ou, para que nível de procura é que criamos uma estrutura interna? Está sempre mal. Se põe mais, quando o mercado cai tem problemas seriíssimos; se põe menos, quando o mercado sobe não se consegue acompanhar. O melhor é sempre a conjugação das duas coisas: ter **determinado nível de recursos internos que estão consideravelmente abaixo das suas expectativas de venda**, há sempre uma faixa – 80 % – e **deixar uma faixa para subcontratação**. Em segundo lugar, **concentrar a sua capacidade produtiva naquilo que realmente é diferenciador**. Se calhar fazer construção em chapa soldada, ou o que seja, não é um elemento de diferenciação. Se calhar há outras empresas que o fazem, que são capazes de fazer aquilo tão bem quanto nós fazemos (se não for melhor) e com estruturas de custos mais leves. Portanto, tipicamente, **poupa dinheiro, reduz custos** ao fazer subcontratação neste tipo de coisas. **Não pode subcontratar aquilo que é o coração do seu negócio**. Isso tem a vantagem de quê? **Aligeira a sua estrutura física, reduz os seus custos fixos e baixa o seu ponto crítico de vendas** e, conseqüentemente, **tem uma real flexibilidade perante o mercado**.

Como podemos constatar, o discurso deste dirigente enquadra-se numa lógica, comum ao tecido empresarial, de defesa das práticas de flexibilização dos custos, numa óptica de aposta nas actividades definidas pelo grupo como distintivas face aos concorrentes.

O recurso à subcontratação por parte das empresas do grupo assume, em função dos casos, um carácter conjuntural ou estrutural, ainda que este último seja

¹¹⁸ Coriat também se debruça sobre esta questão na explicitação das principais características de organização das empresas japonesas. Considera que a relação de subcontratação, específica da realidade societal japonesa, assume quatro características: é uma relação de longo prazo, sendo a sua duração determinada pelo ciclo de vida dos produtos; é uma relação institucionalizada e hierarquizada; é uma relação contratualizada; é uma relação que favorece a inovação, pois permite uma adaptação permanente dos pedidos realizados às empresas subcontratadas. Para um maior desenvolvimento, v. Coriat (1993, p. 101-123).

¹¹⁹ Castillo, a este propósito, propõe uma interessante distinção entre empresas “cabeça” e empresas “mão”. As primeiras desenvolvem as actividades de I&D, sendo dotadas de um efectivo qualificado e boas condições de trabalho. As segundas são as empresas subcontratadas, que contratam trabalhadores pouco escolarizados e com baixos níveis de qualificação, os quais desempenham o seu trabalho em más condições de trabalho (1998c, p. 71).

mais relevante e apresente tendência para se acentuar. Paralelamente, a perspectiva é de identificação clara dos focos de disfuncionamento interno, de forma a otimizar a estrutura e os respectivos custos.

Na perspectiva de Boltanski e Chiapello (1999), a externalização de uma grande parte das funções, quer pelo recurso à subcontratação, quer pela autonomização de sectores das grandes empresas (que passam a ser encarados como centros de custos, em concorrência com o exterior), permite a substituição do controlo hierárquico por um controlo do tipo *mercantil*, não tanto associado ao par dominante-dominado, mas antes a uma relação contratual livre entre duas partes formalmente iguais. A concorrência veio substituir o controlo dos dirigentes de cada uma das suas unidades. Também ao nível da fábrica, a supressão dos *stocks* (dispositivo central do toyotismo), faz com que a pressão da procura recaia, directamente, sobre a equipa, a secção ou o sector. A produção deve ser realizada no momento em que o cliente pede, nas quantidades encomendadas e com a qualidade esperada. Já não é possível dissimular avarias ou erros, pois qualquer falha provoca uma paragem da produção e a identificação imediata do problema, bem como do seu autor.

Neste sentido, é possível que o grupo reforce o recurso à subcontratação, a par da autonomização de unidades organizacionais, numa lógica de aligeiramento da estrutura de base e de flexibilização das fontes de fornecimento das matérias-primas e dos produtos, numa óptica de “produção magra” (*lean production*)¹²⁰.

Contudo, dentro de uma lógica de rede, as empresas contratantes do grupo Fasetel, por serem de “segunda liga”, como diz o Presidente do grupo, acabam, também, por ser subcontratadas, ainda que em menor escala e numa lógica diferente. É o caso de uma empresa do grupo que representa e comercializa, em Portugal produtos de uma outra, estrangeira, “de primeira liga”. Este tipo de relação enquadra-se na dinâmica da subcontratação internacional, que constitui uma “alternativa vantajosa ao papel das filiais das empresas multinacionais” (Marques, 1992, p. 79)¹²¹.

Em quarto lugar, destaca-se a presença das empresas do grupo em redes institucionais de desenvolvimento de projectos conjuntos, nomeadamente, na área da I&D. A título ilustrativo, podemos referir as relações estabelecidas com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), com o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), com o INETI ou com o Instituto Superior Técnico

¹²⁰ Esta tem como uma das suas principais características a constituição de uma rede hierarquizada de empresas, que inclui, para referirmos apenas as principais, empresas contratantes e subcontratadas, fornecedores, clientes e concorrentes. Para um maior desenvolvimento deste modelo v. Coriat (1993).

¹²¹ Para um maior desenvolvimento das relações de subcontratação internacional e do posicionamento de Portugal nestas redes, v. Marques (1992, p. 78-82; 175-213).

(IST). Noutros países, não podemos deixar de destacar a presença na Agência Espacial Europeia, onde uma das empresas do grupo perspectiva um envolvimento activo. A participação das empresas neste tipo de relações institucionais concretiza-se, designadamente, no desenvolvimento conjunto de projectos, na participação em consórcios ou, mesmo, no acolhimento de estagiários vindos de instituições de ensino superior¹²². Refira-se, ainda, o estabelecimento de protocolos com escolas secundárias com vertentes profissionalizantes de ensino, no sentido de proporcionar estágios a estudantes no âmbito do sistema de aprendizagem¹²³.

É a estes quatro níveis, essencialmente, que as empresas constitutivas do grupo procuram gerir, estrategicamente, a sua posição nos mercados.

A abordagem das redes impõe, ainda, uma referência breve às redes de comunicação e informação (assentes nas TIC) e às redes financeiras.

As primeiras são um instrumento extremamente valioso que permite às empresas uma actualização permanente. As TIC constituem uma das áreas de negócio do grupo empresarial, em particular nos domínios da automação, das telecomunicações e da electrónica. Trata-se de uma forte aposta assente na oferta de soluções integradas. O domínio do acesso à informação, facilitado pelos recursos informáticos, constitui uma questão fundamental, também para este grupo empresarial¹²⁴. Permite às empresas, nomeadamente, estar permanentemente atento aos concursos nacionais e internacionais, oferecer os seus produtos *on line*, conquistar clientes e documentar-se acerca dos seus concorrentes e fornecedores¹²⁵.

Por sua vez, a integração nos mercados financeiros é fundamental, em particular se atendermos à configuração global da economia. Como afirma Castells, quase tudo “pode converter-se num título financeiro e negociar-se no mercado financeiro” (2001, p. 194) e, daí, o facto de os mercados financeiros acabarem por se tornar na rede estratégica dominante da nova economia (Ibidem). Em última instância, é no mercado financeiro que é afecto o valor de qualquer actividade económica, pelo que a actividade do grupo empresarial e a respectiva inserção no mercado financeiro não pode ser, de modo nenhum, negligenciada. A globalização económica é, assim, em grande medida, financeira.

¹²² Desenvolvemos, mais adiante, as questões que se prendem com a actividade de I&D.

¹²³ Como veremos no capítulo 3, quando abordarmos as práticas de gestão dos RH, esta via constitui, igualmente, uma fonte de recrutamento.

¹²⁴ Uma abordagem integrada da situação das empresas cujas actividades se integram no domínio das tecnologias da informação e electrónica pode encontrar-se em TDC; FUNDETEC; DINÂMIA (1997).

¹²⁵ O facto de o grupo ter constituído, em 1997, uma empresa neste sector da economia tem como objectivo o investimento na área das telecomunicações.

Como é óbvio, o grupo não está ausente das redes financeiras, nem da lógica inerente à globalização dos mercados de capitais. Tal é visível, designadamente, no facto de o grupo Fasetel se encontrar cotado em bolsa, na sua presença no estrangeiro, nomeadamente na constituição de *joint ventures* e, também, na detenção de fracções de capital de outras empresas.

Acrescentamos, ainda, que o estabelecimento de relações em diversos domínios e a presença em redes de vários tipos não se verifica, apenas, na esfera externa ao grupo empresarial (aos níveis nacional e internacional), mas também na esfera interna, pelas relações que se estabelecem entre as empresas do grupo, pelas sinergias encontradas na oferta de soluções integradas aos clientes, que implicam produtos ou componentes fabricados por diferentes empresas ou pelas respectivas divisões/ direcções, pelo fornecimento e venda internos de produtos¹²⁶, ou ainda pela partilha das funções de apoio logístico.

É esta lógica de rede externa e interna que marca a presença das empresas do grupo Fasetel nos mercados.

3.4.2.2. A estratégia de gestão dos produtos: diversificação, soluções integradas e inovação

Podemos afirmar que a estratégia de gestão dos produtos do grupo empresarial se centra em torno de quatro pontos-chave:

- a diversificação das actividades, isto é, das áreas de negócio e dos respectivos produtos;
- a oferta de soluções integradas, sistémicas ou “chave na mão”;
- a aposta nas actividades e respectivos produtos que constituem o *core business* das empresas do grupo;
- o significativo investimento nas actividades de I&D, orientadas para a lógica de criação e comercialização de produtos de marca própria.

Em primeiro lugar, temos a diversificação das actividades. Não nos alongaremos aqui mais sobre este tópico, pois já o abordámos a propósito dos mercados. Trata-se, claramente, de uma estratégia de conquista de mercados e de manutenção de posições, numa óptica de solidificação das estruturas e dos recursos existentes.

¹²⁶ Temos, por exemplo, o caso de uma empresa do grupo que fornece inúmeras soluções de logística industrial, sistemas automáticos de armazenagem e distribuição e veículos guiados automaticamente por laser.

Acrescentamos apenas que o grupo garante o fabrico, quer de produtos tradicionais, como é o caso dos transformadores de distribuição, quer de outros mais inovadores, como é o caso de alguns dos quadros de média tensão, contemplando, assim, actividades maduras e em crescimento. Este tipo de articulação constitui, simultaneamente, uma vantagem e uma desvantagem. É vantajoso, pois a manutenção de produtos que, praticamente, não implicam, já, trabalho de concepção, permite a rentabilização e canalização de recursos para os produtos ainda em crescimento, o que torna necessário investir, designadamente, nas actividades de I&D, na prospecção de mercados, na contratação de quadros técnicos e superiores e em todo o trabalho de concepção, planeamento, experimentação e fabrico de protótipos. Por outro lado, os produtos mais tradicionais podem tornar-se um peso financeiro para o grupo, caso se traduzam em margens de lucro baixas e constituam, portanto, um obstáculo e não um impulso à sustentação empresarial. Coriat (1990, p. 130-131) refere-se a esta questão na abordagem comparada que faz das “economias de variedade” por contraposição às “economias de escala”. As primeiras aplicam-se a empresas multiprodutos (como é o caso do grupo Fasetel), ao passo que as segundas dizem respeito a empresas que fabricam produtos únicos. Do ponto de vista económico-financeiro, só compensa ao grupo empresarial optar por economias de variedade se conseguir fabricar cada um dos produtos a um preço inferior àquele que resultaria da sua produção de forma isolada. A opção por uma produção diversificada não pode, deste modo, negligenciar a prossecução das economias de escala.

Em segundo lugar, retemos a oferta de soluções integradas, em alternativa a produtos únicos. Esta linha estratégica vai ao encontro de uma óptica de diálogo e trabalho permanentes com o cliente, com base num projecto que é acompanhado por uma equipa de concepção, programação e planeamento, desde a definição do objectivo até ao resultado final. Trata-se de uma orientação empresarial que não é alheia às novas tendências de oferta de soluções totalmente adaptadas às exigências do mercado, em detrimento da oferta de produtos standardizados.

Esta questão é particularmente salientada pelo Presidente do Conselho de Administração do grupo, ao afirmar:

O que nós queremos é ter alguma diferenciação, sermos capazes de apresentar algum elemento diferenciador, que realmente acreditemos que com essa diferenciação vamos ter mais sucesso do que os nossos concorrentes, portanto, **todas essas estão na área dos sistemas**, ou seja, **vamos continuar a desenvolver alguns produtos, mas é preciso ter alguns produtos, dominar a tecnologia e dominar o know how de alguns produtos chave**, porque isto dá realmente muito valor acrescentado e facilita a capacidade de credibilização perante o mercado. (...) Mas aliado a isso, **ter uma boa capacidade de integração e de desenvolvimento de funções de sistemas integrados que integrem os nossos produtos e tendo nós software que faz aquela coisa toda funcionar como uma solução harmoniosa, articulada e que permita aos nossos clientes de facto melhorias significativas na rentabilidade da sua própria exploração**. Portanto, aquilo que nós fazemos é ajudar os clientes a serem mais produtivos, mais eficazes e mais rentáveis. Portanto, esta é a área onde nós achamos que temos maior potencial. **O grupo Fasetel tem enormes competências em quase todas as valências da engenharia**. (...) Temos a área tradicional da T&D, mas ela vai continuar a ser gerida, otimizada, rentabilizada, porque, parece-nos que ainda tem muitas pernas para andar, porventura não todos os produtos que fazemos, mas **vamos focar em determinados sectores**, e fundamentalmente **trabalhar na estrutura interna, trabalhar na organização, na produtividade, na qualidade, no controlo de custos, no sentido de começar a rentabilizar** (...) e com isso **conseguir disponibilizar o cash flow suficiente para investir noutros sectores**. (...) **Conjugando isto, as eléctricas, as mecânicas, electrónicas, software, telecomunicações, tudo isto, é conseguir adequar isto em funções complexas e temos vários casos de sucesso e é aí que a aposta vai ser, fundamentalmente**.

Por força da dinâmica de mudança permanente que caracteriza os mercados, o grupo empresarial viu-se perante a necessidade de reforçar a oferta de soluções integradas ou de sistemas¹²⁷. É o caso, por exemplo, do fabrico de uma subestação, que exige a discussão e apresentação, ao cliente, de uma solução sistémica do tipo “chave na mão”, concebida em função das necessidades dos clientes. Implica, designadamente, a participação financeira e gestionária do grupo (e não a responsabilidade integral) em projectos infra-estruturais. É, neste sentido, criada, no interior do grupo, em finais dos anos 90, uma empresa destinada à gestão dos investimentos e concessões (constituída em SGPS em 2000), bem como à procura de novas áreas de negócios. Esta SGPS é ainda responsável pela gestão dos projectos internacionais do grupo. Refira-se ainda que a aposta na oferta de soluções integradas visa, igualmente, potencializar as sinergias entre as empresas do grupo. Esta opção implica uma produção em pequena escala de produtos diferenciados.

Em terceiro lugar, destaca-se o recentramento do grupo Fasetel em determinadas áreas de actividade (e respectivos produtos), em detrimento de outras, ainda que estas, no passado, tivessem sido importantes alavancas no seu percurso de crescimento. É o caso, designadamente, do fabrico de motores – que constituiu um produto marcante no arranque inicial da empresa –, de bombas e máquinas

¹²⁷ Esta preocupação é, já, visível em documentos internos da empresa, datados de meados da década de 90.

hidráulicas e de ventiladores, produtos que deixaram de ser o cerne da estratégia de gestão, neste domínio.

As actuais áreas de aposta do grupo, numa lógica de acompanhamento da evolução dos mercados, são: a energia, em particular ao nível da aparelhagem de média tensão, a comunicação e sistemas de informação, o ambiente, a logística e os transportes.

Finalmente, na linha estratégica de gestão do produto, destaca-se a orientação para o fabrico de produtos de marca própria. O grupo procura, neste domínio, oferecer soluções integradas e diversificadas desenvolvidas internamente, em actividades que considera centrais. Refira-se, a este propósito, que no *site* do grupo empresarial na *internet* se lê:

- □ “Missão: ser reconhecido como um Parceiro Preferencial pela excelência das suas Soluções Tecnológicas Específicas”;
- □ “Visão: tornar-se Líder de Nicho de Mercado na integração e diferenciação de sistemas, capitalizando as suas competências tecnológicas em permanente diálogo com os Clientes”¹²⁸.

A concretização operacional destes quatro vectores de estratégia implica a criação de algumas condições organizacionais, entre as quais gostaríamos de frisar três, que correspondem a uma intervenção ao nível das funções empresariais respectivas¹²⁹: a optimização da gestão e preparação da produção, em articulação com a política de comunicação e informação interna; a política de qualidade; a aposta nas actividades de I&D.

No que se refere à função de gestão e preparação da produção, denota-se uma preocupação com a optimização dos respectivos sistemas, presente, designadamente, na concepção interna de ferramentas informáticas destinadas a essas áreas. Trata-se de garantir uma gestão conjunta de áreas funcionais, tais como a produtiva, a comercial e a financeira. Perspectiva-se, igualmente, a generalização da circulação da documentação relativa à produção por via informática (como, por exemplo, instruções de trabalho, ordens de fabrico, planos e desenhos). Este objectivo é extremamente relevante, na medida em que, por um lado, existe um conjunto de empresas (com as respectivas divisões/ direcções), para as quais é fundamental rentabilizar as sinergias

¹²⁸ Atente-se nos vocábulos que estão em maiúsculas, o que é ilustrativo da mensagem que se pretende fazer transmitir, em particular aos clientes.

¹²⁹ Adoptamos a seguinte tipificação das funções empresariais: gestão de topo; gestão dos RH; I&D/ concepção e criação; administrativa; financeira; comercial/ marketing; serviços pós-venda; planeamento da produção; gestão e preparação da produção; controlo/ verificação da qualidade; manutenção; fabricação/ produção.

existentes e, por outro, verifica-se uma aposta em soluções integradas, em sistemas, que pressupõe uma circulação da informação mais célere e em tempo real. Ao implicar um conjunto vasto de profissionais de diversas áreas que trabalham de forma conjunta num projecto, impõe-se, necessariamente, providenciar todos os meios que facilitem a circulação da informação e viabilizem a comunicação. De forma a potenciar esta função empresarial, é fundamental apostar na área da comunicação e da informação com, nomeadamente, a implementação de um sistema de informação totalmente *on line*¹³⁰.

Em segundo lugar, consideremos a política de qualidade. A integração recente da função qualidade total na estrutura organizacional do grupo, no âmbito das funções de suporte, é indicativa da importância crescente que esta tem vindo a assumir, o que se prende com a necessária certificação das empresas ao nível dos produtos e dos processos. Claro que, para as empresas do grupo, esta não é uma questão recente. Ela está presente, desde sempre, particularmente, em associação com a linha estratégica de internacionalização, o que implica satisfazer as exigências de certificação internacional dos produtos para poderem ser comercializados.

Em terceiro e último lugar, retemos a importância das actividades de I&D. Atendendo à estratégia de comercialização, maioritariamente, de produtos de marca própria e de soluções integradas, a concepção e criação internas às empresas constitui uma aposta fundamental. Esta função empresarial, ainda que presente em todas as empresas do grupo, não assume a mesma importância em cada uma delas. Podemos salientar, a título ilustrativo, que a actividade de I&D tem um peso bastante significativo na direcção Aparelhagem de Média Tensão da Electrotensão e numa outra empresa do grupo especializada nas áreas da robótica e automação da produção¹³¹ e dos sistemas automatizados de movimentação¹³². No âmbito desta função empresarial, assume uma importância crucial a participação em redes institucionais, nomeadamente, com universidades e centros de investigação (públicos e privados), como já tivemos oportunidade de salientar.

Estreitamente ligada a esta vertente da I&D encontra-se a da qualidade. A empresa tem, desde 1970, um laboratório de física e química, onde se iniciaram os ensaios de recepção dos óleos para os transformadores. O leque de serviços

¹³⁰ Relembramos aqui que as funções de suporte do grupo empresarial contemplam uma área relativa às relações públicas e comunicação, sob dependência da função RH. Não se trata apenas de gestão da comunicação e informação interna, mas também externa, extravasando a questão da gestão e preparação da produção.

¹³¹ Com a concepção de sistemas de armazenamento automático, por exemplo.

¹³² É o caso da concepção de sistemas de movimentação de bagagens para aeroportos.

prestados tem vindo, progressivamente, a direccionar-se para todas as empresas do grupo, bem como para clientes externos. Tem contemplado, também, a realização de ensaios com vista à certificação de novos fornecedores. O responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão afirma, a este propósito:

Basicamente, nós temos os nossos artigos definidos em 3 categorias: são os NT1 NT2 e NT3. Os NT3 são aqueles que não têm problema nenhum, em que se houver algum problema a nível de componente em si, dá apenas um pequeno desconforto de equipamento. O NT2 pode provocar a paragem do equipamento e o NT1 pode dar origem a um cataclismo, uma série de acidentes. E **temos homologados os fornecedores consoante este ranking de classificação. Temos fornecedores para aquilo de muita confiança, para aqueles de confiança intermédia e os outros que são indiferenciados.** É evidente que isto tem níveis de preços diferentes. (...) **Para os níveis de mais exigência, nós tentamos passar a responsabilidade de inspecção desses artigos, mas reservando o direito de fazer a inspecção na fábrica ou ir lá fazer a inspecção à fábrica deles.** Esta é a nova filosofia e no fundo tem um objectivo, é a redução de custos.

Podemos, assim, concluir que as orientações estratégicas do grupo Fasetel, ao nível dos mercados, se relacionam intimamente com as opções tomadas em termos dos produtos, verificando-se uma preocupação na criação e melhoria das condições organizacionais para as concretizar.

3.4.3. O desempenho económico e financeiro do grupo empresarial em fase de consolidação

Finalizamos a nossa reflexão sobre o grupo empresarial com uma breve caracterização do seu desempenho económico e financeiro, a partir de um conjunto de indicadores e rácios que explicitaremos ao longo do texto. Pretendemos, com esta abordagem, apresentar uma contextualização genérica e não propriamente efectuar uma análise económica e financeira detalhada, desajustada aos objectivos do nosso trabalho. Deste modo, os indicadores e rácios foram seleccionados numa óptica de apresentação de uma panorâmica global do grupo empresarial neste domínio. Paralelamente, socorremo-nos de informação recolhida através da análise das entrevistas aos dirigentes e de alguma análise documental. Como afirma Farinha, “devemos ter sempre consciência (...) que a análise de indicadores, mais do que conclusões, traz-nos apenas alguns indícios que um analista deverá procurar confirmar através de recursos a outras técnicas (como seja, a análise dos fluxos financeiros) e fontes de informação complementares (por exemplo, por via de uma consulta directa com os responsáveis da empresa em questão)” (1995, p. 10).

Visando desenvolver uma análise evolutiva do grupo Fasetel, tomámos como período de base uma série cronológica de três anos, assumindo como polares os anos de 1998 e 2000 (com alguns dados de evolução relativamente a 1997), sendo relativamente a este último que, à data da redacção do texto, tínhamos informação disponível¹³³.

O volume de negócios¹³⁴ do grupo empresarial, que nos permite analisar o seu desempenho ao nível da distribuição comercial da produção em termos dos mercados interno e externo, cresce, em 1998, mais de 20%, relativamente a 1997.

Quadro 2.1
Volume de negócios^{a)}

	1997 (milhares €)	1998 (milhares €)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Vol. Negócios	197.479	237.752	20.4	242.156	1.9	225.591	-6.8
Mercado interno	140.122	160.329	14.4	155.500	-3	133.808	-14
Mercado externo	57.357	77.423	35	91.644	18.4	91.784	0.2
Vol. encomendas	227.646	240.411	5.6	289.253	20.3	266.807	-7.8
Encomendas em carteira	194.556	194.387	-0.1	236.635	21.7	285.138	20.5
Vol. negócios/ Trabalhador	76.2	88.7	16.4	109	22.9	103.2	-5.3

a) Retemos aqui a informação relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Para o crescimento do volume de negócios contribuem ambos os mercados: o interno, com um crescimento de 14.4%, e o externo, com um crescimento de 35%. O valor, nitidamente superior, do peso deste último é indicativo da linha estratégica do grupo, direccionada para a exportação. Esta está, também, presente no crescimento do volume de encomendas em 5.6%, o qual se deve, exclusivamente, ao mercado externo. Neste último regista-se um aumento de 24% das encomendas¹³⁵, embora o volume global se mantenha praticamente inalterável, com uma variação de apenas -0,1%.

¹³³ Apresentamos, ao longo do texto, em nota de pé de página, as formas de cálculo dos indicadores e rácios que, mais significativamente, potenciam a nossa análise. Tomámos como referências de base: para a selecção e interpretação dos rácios e indicadores, Farinha (1995); Fortuna (1995a); Fortuna (1995b); Brandão (2001); para a interpretação das transformações ocorridas na empresa, os Relatórios e Contas da empresa relativos aos anos de 1997, 1998, 1999 e os Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas relativos aos anos de 1999 e 2000. Esta via analítica foi, igualmente, seguida no ponto 3.4.4 do presente capítulo, no qual procedemos a uma análise semelhante para a empresa em que incide o nosso estudo.

¹³⁴ Volume de negócios = vendas de mercadorias + vendas de produtos + prestação de serviços.

¹³⁵ Fonte: *Relatório e Contas, 1998.*

Podemos, assim, concluir que o grupo se posiciona de forma ofensiva face ao mercado externo, pautado pela intensificação da concorrência.

O volume de negócios por trabalhador¹³⁶, que constitui um importante indicador de produtividade dos RH, atinge os 88.7 milhares de euros em 1998, crescendo 16.4% relativamente a 1997.

O crescimento registado do volume de negócios não se mantém em 1999, ano em que cresce apenas 1.9%, devido, sobretudo, ao abrandamento da procura do mercado interno. O crescimento do mercado externo, ainda que menos significativo relativamente ao ano anterior, mantém a tendência ascensional, representando as exportações, já, 35% do volume de negócios do grupo.

Se excluíssemos a actividade de fabrico de motores eléctricos, o crescimento das vendas seria de 7.6%, o que revela o excelente comportamento das restantes áreas de negócio. Esta actividade foi, em 1999, parcialmente alienada, tendo o grupo Fasetel ficado liberto de um área de negócio que deixara, progressivamente, de ser estratégica, com prejuízos acumulados desde 1996.

Mantém-se, em 1999, a tendência de crescimento do volume de negócios por trabalhador (22.9%), o que não deixa de estar associado a uma redução de 17.1% do número de trabalhadores, que passaram de 2680, em 1998, para 2221, em 1999.

Quadro 2.2
Total do efectivo^{a)}

1997 (N)	1998 (N)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (N)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (N)	Taxa de variação 2000/99 (%)
2591	2680	3.4	2221	-17.1	2186	-1.6

a) Retemos aqui a informação relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Esta tendência de redução do efectivo enquadra-se num movimento mais vasto e generalizado a todo o tecido empresarial, de redução dos custos na esfera dos RH, orientada por uma óptica de flexibilidade quantitativa, quer do ponto de vista numérico, quer financeiro.

Ainda em 1999, regista-se um crescimento da carteira de encomendas.

¹³⁶ Volume de negócio por trabalhador = vendas de mercadorias + vendas de produtos + prestação de serviços/ número de trabalhadores ao serviço.

O ano de 2000 é marcado por assinaláveis reestruturações no grupo Fasetel, com vista à consolidação e reforço da sua competitividade e do redimensionamento no campo económico. Procede-se à implementação de um conjunto de medidas, visando uma refocagem da actividade. Entre elas, relembramos a reorganização em grandes áreas de negócio, na busca da optimização de sinergias internas e de um posicionamento integrado e orientado para as solicitações do mercado.

O volume de negócios e de encomendas regista uma descida de 6.8% e de 7.8%, respectivamente, em relação a 1999. Contudo, em Dezembro de 2000, o volume de encomendas supera o verificado no mesmo mês do ano anterior, fazendo antever uma recuperação nos próximos anos¹³⁷.

A ligeira desaceleração da actividade do grupo em 2000 resulta, em parte, da influência da redução do investimento nacional em obras públicas e infra-estruturas de transportes.

Vejamos agora o comportamento do grupo empresarial relativamente à sua actividade produtiva.

Acompanhando a evolução do mercado, a produção desce ligeiramente em 1999 e 2000.

Quadro 2.3
Produção e produtividade

	1998 (milhares €)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Produção	245.920	234.084	-4.8	230.657	-1.5
Valor acrescentado bruto (VAB)	73.439	68.169	-7.2	73.607	8
VAB/ trabalhador	27.4	30.7	12	33.7	9.8

Fonte: Relatórios e Contas, 1998; 1999; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.

Os níveis de produtividade mantêm a tendência dos últimos anos, situação reforçada pela diminuição do número de efectivos. O Valor Acrescentado Bruto (VAB), “que mede a criação de riqueza da empresa nos produtos adquiridos ao exterior”

¹³⁷ Numa entrevista ao presidente do Conselho de Administração do grupo em meados de 2003, publicado no respectivo *site* na *Internet*, confirma-se a afirmação, por parte deste dirigente, da recuperação económica e financeira a partir de 2002. Este testemunho é consentâneo com alguns dados que atestam a retoma da actividade da empresa, recolhidos no seu *site*. A partir de uma comparação entre o primeiro semestre de 2002 e o primeiro semestre de 2001 podemos referir, a título exemplificativo: o aumento em 20% e 11%, respectivamente, das encomendas e das vendas; o acréscimo em 18% da produtividade e uma subida de 8% da rentabilidade das vendas.

(Fortuna, 1995a, p. 29)¹³⁸, decresce 7.2% em 1999, relativamente a 1998, mas tem um movimento de recuperação em 8% em 2000. O VAB por trabalhador¹³⁹, que nos permite analisar o contributo médio de cada trabalhador na criação de riqueza, cresce 12% em 1999, em relação a 1998, e 9.8% em 2000.

Podemos, assim, concluir que o grupo assume um forte posicionamento competitivo e economicamente sustentado. Esta conclusão é reforçada quando comparamos alguns indicadores com dados relativos à indústria transformadora. Constatamos, por exemplo, que o VAB por trabalhador no global da indústria transformadora é, em 1998, de 18.9 milhares de euros¹⁴⁰, quando o do grupo empresarial atinge, no mesmo ano, os 27.4 milhares de euros. Este valor ascende, em 2000, aos 33.7 milhares de euros. Todavia, é importante ter em conta o efeito da redução dos efectivos¹⁴¹.

O desempenho económico do grupo Fasetel deve ser entendido atendendo, igualmente, a dois factores de relevo que já tivemos oportunidade de explicitar: a sua estratégia de internacionalização e a aposta incisiva em actividades de I&D. Vejamos os seus reflexos nos domínios económico e financeiro.

Em 1999, o grupo prossegue a estratégia expansionista, criando parcerias e implementando novas empresas de natureza comercial, com efeitos imediatos no volume de negócios ao nível do mercado externo. Saliente-se que a presença do grupo Fasetel nos vários continentes, para além de constituir uma vantagem competitiva indiscutível, diminui a sua vulnerabilidade perante as crises em alguns mercados. Este esforço de penetração não está isento de custos, reflectindo-se, no curto prazo, nos resultados operacionais, por efeito da redução na margem de contribuição, em particular no ano 2000¹⁴².

Podemos, assim, concluir que, no triénio 1998-2000, mantém-se a aposta nos mercados internacionais, na sequência de uma estratégia definida, já, há alguns anos.

¹³⁸ Valor acrescentado bruto = total de proveitos operacionais - (custos de existências vendidas + custos de matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + impostos).

¹³⁹ Valor acrescentado bruto por trabalhador = total de proveitos operacionais - (custos de existências vendidas + custos de matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + impostos) / número de trabalhadores ao serviço.

¹⁴⁰ Fonte: INE (2000).

¹⁴¹ Quando realizámos esta análise não estavam disponíveis os dados estatísticos para a indústria transformadora relativos a anos posteriores a 1998.

¹⁴² A este propósito, pode ler-se, no *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas de 2000*, como justificação: “a nível de resultados, este exercício apresenta-se como negativo como consequência de importantes custos extraordinários nele reconhecidos. Tal facto fica a dever-se a uma política de grande rigor e prudência por parte da Administração, tendo em vista garantir uma grande solidez das bases sobre as quais o projecto de renovação agora iniciado está a ser construído”. E mais adiante temos ainda que “a situação é de menor ritmo de investimento e de condições mais apertadas de concessão de crédito, em especial nos projectos da chamada ‘nova economia’”.

Associada à estratégia de internacionalização e de orientação para o mercado externo, verifica-se, ainda, a aposta em actividades de I&D. O investimento total do grupo, em 1998, ultrapassa 12.5 milhões de euros, dos quais, mais de 50% são alocados a actividades de I&D. A estratégia de desenvolvimento da exportação em segmentos de forte investimento em I&D – aparelhagem de média tensão e automação das redes de energia, por exemplo – cresce significativamente, perspectivando-se um favorável aumento de actividade.

Em 1999, o investimento global cresce 44%, tendo atingido 18 milhões de euros. Destes, 7.5 milhões de euros destinam-se à actividade de I&D, na sequência de uma estratégia de reforço das competências tecnológicas nas áreas de produtos e de sistemas. As áreas prioritárias de incidência são as telecomunicações, os sistemas de electrónica e a energia¹⁴³.

O investimento global atinge, em 2000, 20 milhões de euros (mais 10% que em 1999). 42.5% deste valor destina-se a imobilizado corpóreo¹⁴⁴, sendo aplicado, nomeadamente, na modernização e incorporação de melhorias de produtividade nas unidades industriais, na instalação de uma nova empresa em Macau e na modernização do *software* de gestão.

O investimento em I&D no ano 2000 mantém-se ao mesmo nível do ano anterior, sendo os projectos mais significativos levados a cabo por várias empresas, incluindo a Electrotensão. Para tal contou com o apoio dos Ministérios da Economia e da Ciência e Tecnologia, através de programas diversos.

A aposta nesta função empresarial concretiza-se, desde inícios da década de 90, em particular, na concepção integrada de sistemas de marca própria, o que acaba por constituir um trunfo fundamental na presença do grupo empresarial nos mercados, sobretudo ao nível internacional.

¹⁴³ Relembramos que esta última é a área de negócio da Electrotensão, empresa onde incide o nosso estudo.

¹⁴⁴ O imobilizado corpóreo corresponde a investimentos realizados pela empresa ao nível, designadamente, da aquisição de terrenos, de equipamentos ou de edifícios.

Vejamos o que nos diz, a este propósito, o responsável pelo departamento de I&D das direcções de Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição da Electrotensão:

A concepção de produtos de marca própria é um factor de vantagem competitiva da empresa. No dia em que a Electrotensão não investir em novos produtos morre. A imagem que eu lhe dei no passado e a necessidade que tivemos de adquirir tecnologia própria, prova, claramente, **que nós não conseguimos sobreviver se não tivermos uma equipa de desenvolvimento bem estruturada,** porque **a concorrência é muito grande, sobretudo em produtos de elevada tecnologia que são os nossos mercados.** (...) Estes são exigentes e onde **é necessário estar muito atento às variações das necessidades do mercado,** porque **o mercado muda rapidamente.** E portanto só com uma **equipa atenta de marketing** e com um **desenvolvimento capaz** é que conseguimos responder aos clientes porque no passado, era possível (e quando era sobretudo um mercado fechado e nós tínhamos um mercado interno), era possível vendermos as soluções que nós pretendíamos aos clientes e a um preço que queríamos. Depois seguiu-se uma fase em que houve uma entrada feroz da concorrência, onde podíamos oferecer as soluções mas não pelo preço que queríamos e agora **temos que ser flexíveis e oferecer aquilo que o cliente quer, por preços que o mercado manda.** Hoje em dia **as equipas têm que ser muito flexíveis,** temos **que ter uma flexibilidade muito grande e estar muito atentos.** Caso contrário, **é muito fácil perder um cliente importante.**

Como podemos ver por este extracto da entrevista, associa-se a função de concepção/ criação à comercial/ marketing, o que ilustra a necessidade de atenção constante às estratégias de venda de produtos com características determinadas.

Paralelamente, o grupo acompanha a tendência da globalização financeira, reforçando as suas participações financeiras em várias empresas e adquirindo participações de outras.

Estas acções, encetadas pelo grupo empresarial no ano de 2000, traduzem-se num reforço do seu activo, o que, à semelhança do que já afirmámos a propósito do volume de negócios, faz antever uma melhoria do desempenho empresarial nos anos seguintes.

Importa agora complementar a abordagem de cariz económico com uma análise de alguns dados financeiros, que nos permitem ficar com um panorama integrado da situação do grupo Fasetel neste domínio.

Quadro 2.4
Indicadores da situação financeira^{a)}

	1997 (milhares €)	1998 (milhares €)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Resultados líquidos	5.038	5.791	15	3.407	-41.2	-10.774	-416.3
Resultados operacionais	-	9.645	-	7.909	-18	6.302	-20.3
Autofinanciamento (cash flow líquido)	-	17.047	-	16.495	-3.2	2.356	-85.7
Meios libertos (cash flow)	17.413	20.900	20	20.999	0.5	19.438	-7.4
Capitais próprios	74.480	93.585	25.7	93.068	-0.6	79.826	-14.2
Activo total	-	244.217	-	250.406	2.5	272.820	9
Fundo de maneo	-	47.685	-	53.597	12.4	24.816	-53.7

a) Retemos aqui a informação disponível relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.

Como podemos ver pela leitura do quadro, os resultados líquidos¹⁴⁵, crescem 15% em 1998, relativamente a 1997.

Já em 1999, os efeitos na estrutura de custos do esforço comercial desenvolvido orientado para a internacionalização, como já referimos, reflectem-se nos resultados líquidos, os quais, embora positivos, descem 41.2%. Tal decréscimo está também relacionado com os efeitos da diminuição da procura, embora se verifique uma excelente recuperação no último trimestre do ano.

Em 2000, os resultados líquidos descem 416.3% em relação a 1999, tendo atingido um nível negativo considerável, por efeito do aumento do endividamento, da subida das taxas de juro e das alterações do empréstimo obrigacionista. Um dos factores de agravamento é a contabilização de custos extraordinários no montante de 22.012 milhares de euros. O efeito deste ajustamento afecta de forma relevante o nível de capitais próprios¹⁴⁶, que se reduzem em 14.2% relativamente a 1999. Contudo, os resultados operacionais¹⁴⁷, ainda que tenham decrescido, mantêm-se positivos e num nível elevado.

Segundo o Relatório e Contas de 2000, no quarto trimestre verifica-se, já, uma evolução positiva dos indicadores relativamente ao resto do ano e mesmo ao período homólogo de 1999.

¹⁴⁵ Resultados líquidos = total de proveitos - total de custos - impostos. Correspondem ao que poderemos designar pelo lucro da empresa, pois não é mais do que a diferença entre todas as receitas e todas as despesas, depois de deduzidos os impostos.

¹⁴⁶ Capitais próprios = capital social + prestações suplementares + reservas + resultados transitados. Correspondem ao património de que a empresa dispõe.

¹⁴⁷ Resultados operacionais = total de proveitos operacionais - total de custos operacionais.

O grupo Fasetel vivência, deste modo, um processo de transformação e de encetar novas apostas ao nível das suas actividades, com consequências visíveis, também, na esfera financeira.

Vejamos, agora, o comportamento do grupo empresarial em termos de rentabilidade aos níveis financeiro, económico e das vendas.

Quadro 2.5
Rentabilidade e autonomia financeira

	1997 (%)	1998 (%)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (%)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (%)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Rentabilidade capitais próprios	6.8	6.2	-8.8	3.7	-40.3	-13.5	-464.9
Rentabilidade do activo total	-	2.4	-	1.4	-42.6	4	185.7
Rentabilidade das vendas	2.6	2.4	-7.7	1.4	-41.7	-4.8	-442.9
Autonomia financeira	-	38.3	-	37.2	-3	29.3	-21.3

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

A rentabilidade financeira ou dos capitais próprios¹⁴⁸ diminui, em 2000, por efeito dos resultados negativos obtidos anteriormente e da utilização de reservas.

A rentabilidade do activo total¹⁴⁹, que permite analisar a capacidade do grupo remunerar capitais investidos, decresce, apresentando-se negativa em 2000. Tendo em conta os investimentos realizados e o conjunto de mudanças operadas no grupo, podemos aventar a hipótese de que se trata de uma situação conjuntural, própria de um período de pós-redimensionamento.

A autonomia financeira¹⁵⁰ é, em 1998, de 38.3%, o que indica que estamos perante uma estrutura de capitais consolidada. Em 1999 desce ligeiramente e, em 2000, o decréscimo é bastante mais significativo, por força dos ajustamentos realizados no balanço do grupo e da consequente redução dos capitais próprios,

¹⁴⁸ Rentabilidade dos capitais próprios = resultados líquidos/ capitais próprios*100.

¹⁴⁹ Rentabilidade do activo total = resultados líquidos/ activo total bruto*100.

¹⁵⁰ Autonomia financeira = capitais próprios/ activo total líquido*100. Revela a percentagem do activo total que é financiada pelos capitais da empresa e pelos meios libertos na sua actividade. É um dos mais relevantes indicadores da situação financeira da empresa. Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), raramente as empresas portuguesas apresentam valores elevados. É essa a razão por que todos os programas de apoio ao investimento apontam como condição de acesso a verificação de um limite mínimo para este indicador (regra geral 25%), visando garantir um maior comprometimento dos empresários nas suas empresas e nos investimentos que perspectivam. A autonomia financeira pode ainda, por outro prisma de análise, ser considerado um rácio de endividamento, na medida em que dá indicações acerca da intensidade com que a empresa recorre a capitais alheios para o seu financiamento (Farinha, 1995, p. 25).

associada ao acréscimo do recurso a capitais alheios. Mantém-se, contudo, num nível razoável, que não coloca em risco a independência financeira do grupo.

Em 2000, a estrutura de capitais sofre alterações importantes:

- o activo total aumenta 9%, reflectindo, nomeadamente, a reavaliação dos terrenos do grupo;
- as necessidades de fundo de maneo¹⁵¹ aumentam, por força das responsabilidades acrescidas com clientes, o que tem, como consequência, a dilatação de prazos médios de recebimento nos nichos de mercado onde o grupo tem penetrado; por seu turno, as alterações nos mercados conduzem a uma redução do nível de adiantamentos dos clientes; acumulam-se, com os novos investimentos, despesas com indemnizações e impostos pagos, respectivamente, aos trabalhadores e ao Estado; torna-se, assim, inevitável o aumento do endividamento financeiro em cerca de 44%, o que afecta o equilíbrio financeiro normalmente verificado.

Os níveis de liquidez geral¹⁵² mantêm-se num intervalo aceitável, o que revela capacidade de cumprir obrigações de curto prazo.

Quadro 2.6
Liquidez e solvabilidade^{a)}

	1998	1999	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000	Taxa de variação 2000/99 (%)
Liquidez geral	1.5	1.6	6.7	1.2	-25
Solvabilidade	0.63	0.60	-4.8	0.42	-30

a) Não dispomos de dados relativos ao ano de 1997.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Contudo, o rácio de solvabilidade¹⁵³, que afere a capacidade do grupo para solver os seus compromissos, não é muito elevado e tem vindo a decrescer.

A título de síntese, podemos afirmar que, do ponto de vista do desempenho económico e financeiro, os dados reflectem reacções ao recente processo de reestruturação levado a cabo no grupo, sendo que:

- em 1998 observamos evoluções positivas a todos os níveis;

¹⁵¹ Fundo de maneo = (activo total - imobilizados) - passivo total de curto prazo.

¹⁵² Liquidez geral = activo circulante/ passivo total de curto prazo. Considera-se bom um valor entre 1 e 1.3 (Fortuna, 1995a, p. 29).

¹⁵³ Solvabilidade = capitais próprios/ passivo total de curto prazo. Quanto mais alto for o valor, maiores garantias a empresa oferece aos seus credores.

- □ em 1999 e 2000 verificamos uma ligeira retracção em alguns indicadores-chave, devido a uma pequena redução do volume de negócios e a um crescimento exorbitante dos custos extraordinários, por efeito, ainda, da remodelação e da realização de ajustamentos patrimoniais; salvaguardando este facto, verificamos que os resultados operacionais se mantêm positivos, ou seja, a situação económica do grupo não é afectada.

A evolução económica e financeira do grupo Fasetel no triénio em análise é, desta modo, elucidativa do processo de consolidação e de crescimento condicionado que vivencia. O seu posicionamento ao nível internacional, em mercados caracterizados por uma forte e diferenciada concorrência, permitem-nos compreender a sua necessidade em investir, em particular, na concepção de produtos, factor-chave para garantir um posicionamento qualitativamente diferenciado nos mercados.

3.4.4. A estratégia do grupo Fasetel: a articulação entre uma perspectiva de crescimento dinâmico com uma lógica de racionalização

Numa óptica de sistematização final, avançamos com uma tipificação da estratégia do grupo empresarial Fasetel, bem como com uma explicitação das suas principais vantagens competitivas.

Em termos do ciclo de vida do grupo empresarial, podemos afirmar que estamos entre uma estratégia de crescimento dinâmico – em que as actividades crescem rapidamente, obrigando o grupo a fazer escolhas entre os recursos de que dispõe¹⁵⁴ – e de racionalização – o que constitui uma característica de produtos maduros, marcada pelo desenvolvimento de regras e procedimentos de controlo (Des Horts, 1988, p. 71-72). Ao nível da estratégia de gestão do par produto/ mercado, a estratégia de crescimento dinâmico pauta-se por uma integração horizontal das empresas, que se orientam para fileiras de produtos determinadas; a de racionalização, por sua vez, reflecte-se numa diversificação concêntrica, devido, como já referimos, à necessidade de focalização das empresas num conjunto mais restrito de actividades. Contudo, estando nós perante um grupo empresarial, cada uma das empresas assume especificidades, sendo possível aventar a hipótese de que, por exemplo, a Electrotensão se pauta por uma estratégia de racionalização, enquanto a

¹⁵⁴ Neste tipo de estratégia, é exigida flexibilidade aos RH, um bom desenvolvimento de saberes e a constituição de um núcleo forte de pessoas que tem de permanecer na empresa

empresa do grupo cuja actividade se enquadra na área das telecomunicações assume uma estratégia de crescimento dinâmico¹⁵⁵.

Seguindo a tipificação proposta por Baranger, et al. (1990, p. 78-84), parcialmente inspirada em Porter (1982 In Baranger, et al., 1990), podemos afirmar que, para além do facto de a orientação estratégica do grupo empresarial se canalizar para a diversificação das actividades (tanto ao nível dos produtos, como dos mercados, como já referimos), ela é acompanhada por uma aposta na internacionalização, enquadrando-se na lógica global de liberalização da comercialização dos produtos. A diversificação das actividades, como referem os autores, tem a vantagem de permitir uma redução dos riscos, pois a aposta em várias áreas de negócio permite colmatar eventuais resultados mais deficitários. No entanto, também pode constituir um obstáculo ao desenvolvimento de áreas de negócio, no interior do grupo, cujos desempenhos se destacam face às restantes, por o grupo ter de assegurar a permanência de outras áreas menos rentáveis. Por seu turno, os autores referem, igualmente, como uma desvantagem o facto de este tipo de orientação estratégica implicar esforços de gestão acrescidos.

Podemos, ainda, retirar algumas conclusões sobre as principais vantagens competitivas. Estas são definidas, na acepção de Porter, como resultando “do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (1989, p. 2). O valor, por seu turno, pode consubstanciar-se na oferta de preços mais baixos do que os da concorrência – liderança de custo – ou então de preços mais altos, mas com outros benefícios que são exclusivos, compensando ao comprador a sua aquisição – diferenciação (Ibidem). No caso do grupo Fasetel, as vantagens competitivas associam-se a vários domínios: ao produto, pela aposta nos baixos preços e na qualidade, sendo menos importantes o *design* e a marca; ao mercado, pela orientação para nichos de mercado e não tanto para a busca de uma posição de liderança, por não estar em situação de concorrer com grandes empresas ou grupos empresariais; ainda assim, é de reter que a liderança em nichos de mercado é um objectivo já alcançado, em alguns casos (de que é exemplo uma das empresas do grupo Fasetel na área de actividade do tratamento de ar e águas), e perspectivado noutros; às qualificações, pela aposta, em particular, na esfera profissional da engenharia, e não tanto aos baixos custos salariais; ao processo produtivo, pelo recurso à tecnologia avançada, em particular a de concepção própria.

¹⁵⁵ Mesmo no interior de cada empresa, coexistem estratégias diferenciadas em cada uma das direcções.

A manutenção e reforço das vantagens competitivas e a concretização dos objectivos estratégicos marcam a história mais recente do grupo Fasetel, o que é visível na aposta na consolidação dos seus recursos e no esforço acrescido de investimento. Perspectiva-se que o mesmo se traduza, no futuro, numa assinalável retoma financeira e na afirmação da posição do grupo empresarial no campo económico.

A exposição do grupo à concorrência internacional e as opções que tem vindo a tomar de afirmação de uma posição diferenciada em dinâmicas económicas e financeiras que são, por excelência, globais, permite-nos afirmar que estamos perante uma realidade empresarial que é, simultaneamente, ilustrativa e distintiva dos processos que a economia atravessa. Ilustrativa, na medida em que as opções tomadas no grupo Fasetel em termos, designadamente, de posicionamento no mercado ou de tipos de produtos desenvolvidos e comercializados, se enquadram claramente nas lógicas globais de flexibilidade e de constituição de redes que tendem a caracterizar o campo económico ao nível mundial. Distintiva, na medida em que se trata de um grupo empresarial que procura manter e inovar em termos das suas vantagens competitivas, assumindo uma configuração singular no panorama do tecido empresarial português. Não estamos, já, perante um grupo cuja estratégica se configura à escala nacional, mas sim internacional, ainda que resistindo a uma das vertentes que caracteriza a globalização financeira, pois mantém a sua estrutura de capitais totalmente nas mãos de investidores nacionais.

3.5. O caso da empresa objecto de estudo

3.5.1. As decisões analíticas tomadas a partir da realização de um estudo exploratório

Face ao conjunto diversificado de áreas de negócio do grupo empresarial, afigurou-se-nos inviável, face ao objecto de estudo e aos objectivos da investigação, centrarmo-nos em todas elas. Tal impossibilidade prende-se, igualmente, como referimos no capítulo 1, com o facto de adoptarmos uma estratégia metodológica que comporta o accionamento de dispositivos técnico-metodológicos de tipo intensivo, o que implica tomar opções de centramento da nossa reflexão em apenas algumas unidades empresariais.

De forma a podermos tomar uma decisão acerca do tipo e da amplitude do enfoque empírico, realizámos um estudo exploratório.

Logo à partida, decidimos centrar o nosso estudo exploratório nas empresas do grupo Fasetel com actividade produtiva significativa, na medida em que a nossa análise recai em actividades de trabalho e em trabalhadores do núcleo operacional. No entanto, deparámo-nos com diferenças relevantes entre as empresas ao nível dos profissionais constitutivos daquele núcleo. Em algumas predomina um corpo de profissionais da esfera da engenharia, enquanto, noutras, a maior parte dos trabalhadores são operários qualificados e altamente qualificados nas áreas da electricidade e da electrónica, como acontece na Electrotensão. Neste sentido, houve necessidade de tomar decisões que permitissem, quer um tratamento conjunto dos trabalhadores, quer um confronto entre eles. Na medida em que os processos de aprendizagem e de identificação dos engenheiros e dos operários (para tomarmos, aqui, apenas os casos polares) diferem substancialmente, a vários níveis, fomos conduzidos a centrarmo-nos nestes últimos. A abordagem dos dois grupos de profissionais (mantendo a ilustração a partir dos extremos, pois muitos outros poderiam ser considerados), implicaria a construção de instrumentos específicos para cada um deles e uma problematização teórica e conceptual diferenciada, o que se nos afigurou incomportável num trabalho desta natureza, para além de correremos o risco não podermos abordar temáticas centrais na nossa pesquisa. Consideramos importante garantir a coerência dos instrumentos de análise para abordar realidades empíricas diferentes. Referimo-nos, designadamente, à grelha de análise das actividades de trabalho, ao guião de entrevista aos trabalhadores ou ainda às questões relativas à gestão dos RH. Os instrumentos de análise teriam de ser, necessariamente, diferentes para analisar, por exemplo, uma actividade predominantemente intelectual e uma outra de carácter manual, o que, por seu turno, implicaria, de igual modo, opções de tratamento distintas.

A opção tomada assenta, ainda, em duas questões adicionais, que remetem para a natureza do objecto de estudo. A primeira é relativa à visibilidade das actividades de trabalho, claramente mais ténue no domínio da concepção e mesmo do planeamento, o que põe em causa a concretização dos objectivos da investigação. A segunda remete para o objectivo de abordagem dos processos de identificação em determinados grupos de profissionais, o que impõe alguma homogeneidade (ainda que com diversidade interna) entre os mesmos e entre as respectivas actividades de trabalho. Esta opção implica garantir a existência de pontos de confronto e de comparação entre realidades comparáveis entre si.

A esta reflexão, acerca das opções teórico-empíricas, acrescentamos ainda a respectiva viabilidade operacional, ou seja, a autorização dos dirigentes de topo do grupo empresarial e de cada uma das empresas para a realização do trabalho de terreno, pois constitui uma actividade intensa e dilatada no tempo. A partir de alguns contactos exploratórios prévios, pudemos, desde logo, apercebermo-nos da dificuldade de levar a cabo a pesquisa em algumas das empresas, nomeadamente, pela falta de disponibilidade de tempo de alguns dos dirigentes, o que também foi, obviamente, tomado em conta nas nossas opções.

Atendendo a estas várias questões de índole teórica, metodológica e operacional, optámos então, desde logo, pela selecção de três empresas, cujas actividades se enquadram nas áreas da automação e robótica, da electrónica e da transmissão e distribuição de energia. Todas têm em comum o facto de contemplarem uma componente de trabalho industrial e de os trabalhadores do seu núcleo operacional se enquadrarem nas áreas profissionais da electricidade e da electrónica. Contudo, fomos, desde logo, conduzidos a eliminar da nossa análise a primeira empresa, quando constatámos que 78.4% dos seus trabalhadores eram engenheiros, sendo muito diminuto o número de operários. Ficámos então por duas empresas, nas quais levámos a cabo uma segunda fase do nosso estudo exploratório, agora de uma forma mais estruturada e direccionada.

Nesta segunda fase, o estudo exploratório implicou, essencialmente, o accionamento dos seguintes procedimentos técnico-metodológicos:

- □ realização de uma entrevista exploratória aos directores de produção de cada uma das divisões/ direcções das empresas, com o objectivo de ficar com um conhecimento inicial das suas principais características, no âmbito das dimensões constitutivas da nossa análise¹⁵⁶; esta constituiu igualmente a oportunidade de estabelecer o primeiro contacto com um dirigente de topo ou intermédio, o qual se veio a revelar um interlocutor fundamental para viabilizar o trabalho de terreno nas etapas subsequentes;
- □ realização de visitas guiadas às instalações das empresas, acompanhadas, na esmagadora maioria dos casos, pelo director de produção (frequentemente após a realização da entrevista), a partir das quais obtivemos informação diversa, relativa, nomeadamente, ao fluxo e processo produtivos, às propriedades do sistema técnico e ao tipo de actividades de trabalho e respectivos profissionais;

¹⁵⁶ V. anexo B, relativo ao guião de entrevista exploratória aos directores de produção.

- recolha e análise de documentação diversa, designadamente: manual da qualidade; catálogos/ documentação sobre os produtos; documentação relativa às actividades de trabalho (nomeadamente, instruções operacionais e ordens de trabalho); informação de caracterização dos RH (por idade, sexo, nível de escolaridade, profissão, categoria profissional, nível de qualificação e anos de antiguidade); organigramas de cada empresa e das respectivas divisões/ direcções; fluxogramas produtivos de cada divisão/ direcção das empresas;
- registo de notas de campo tomadas durante as entrevistas, as visitas e a recolha e análise da documentação.

Realizámos um trabalho de sistematização e análise do material referido, com base no qual tomámos as respectivas decisões em termos das divisões/ direcções das referidas empresas a estudar. Por um lado, abordar todas as divisões/ direcções das duas empresas constituía um volume de trabalho incomportável, atendendo, inclusive, à necessidade de enquadrar cada uma das divisões/ direcções no respectivo contexto empresarial. Por outro, no caso da empresa que desenvolve a sua actividade na área da electrónica, estávamos limitados a uma só divisão, ao que acrescia o facto de, mesmo nesta, o enfoque central da sua actividade ser na função empresarial de I&D, realizada pelo conjunto de profissionais da área da engenharia¹⁵⁷. Finalmente, tornava-se-nos difícil proceder a uma selecção, entre as cinco direcções da Electrotensão, e definir aquelas que seriam objecto de estudo. Ponderando todos estes condicionantes, e face à dimensão do trabalho de campo planeado, optámos por restringir a análise à Electrotensão e por incidir nas suas cinco direcções. Encontrámos, nesta empresa, as condições teóricas, metodológicas e operacionais para a realização da investigação.

A focalização da investigação numa só empresa, ainda que, numa primeira abordagem, possa ser entendida como um factor limitativo do trabalho de confronto de informação e de resultados, acaba por o não ser, na medida em que as cinco direcções constitutivas da empresa se orientam segundo lógicas e pressupostos estratégicos e de gestão diferenciados. Por seu turno, estando estas enquadradas numa mesma estrutura organizacional, acabam por partilhar sinergias e algumas das orientações estratégicas emanadas da direcção de topo da empresa e do grupo empresarial. Neste sentido, a opção que, à partida, poderia constituir um limite, acaba por ser dotada de propriedades heurísticas acrescidas, como veremos ao longo dos capítulos, por força das potencialidades características de uma análise, numa mesma empresa, de cinco contextos organizacionais e produtivos diferenciados.

¹⁵⁷ Do total de trabalhadores da empresa, cerca de metade (46.6%) são quadros médios ou superiores.

Para além das razões explicitadas, saliente-se que a Electrotensão assume contornos muito próprios no seio do grupo empresarial, sobre os quais nos deteremos seguidamente. Podemos, desde já, referir que esta empresa fabrica alguns dos produtos mais tradicionais do grupo Fasetel¹⁵⁸, sendo a que mais contribui para o seu volume de negócios (tendo, igualmente, um peso considerável nas vendas) e a que emprega o volume mais elevado do total do efectivo do grupo empresarial.

Deter-nos-emos, então, nos principais traços de caracterização da Electrotensão ao nível do seu percurso histórico, da sua estratégia e do respectivo posicionamento no grupo empresarial e do seu desempenho económico e financeiro. Adoptamos uma linha expositiva idêntica à que seguimos na caracterização do grupo empresarial, com excepção da apresentação da estrutura organizacional, que abordaremos, por razões de coerência analítica, no capítulo seguinte.

3.5.2. Breve apresentação do percurso histórico da Electrotensão

A Electrotensão, cuja área de negócio da Energia esteve, desde sempre, presente no núcleo duro das actividades da empresa fundadora e do actual grupo empresarial, constitui-se como sociedade anónima em 1998. Desta forma, autonomiza-se, juridicamente, uma das actividades mais relevantes do grupo: a da produção de equipamentos para a distribuição e transporte de energia eléctrica, assumindo uma importância particular o fabrico de transformadores.

Se, no início do século XX, a aposta recaía no fabrico de motores, a partir, em particular, de 1948, começa a ganhar importância a fabricação de transformadores, tendo arrancado, em 1949, o fabrico dos transformadores de distribuição. A partir desta data, a Electrotensão inicia um percurso em que assume um papel pioneiro, em Portugal, neste ramo das actividades económicas.

Na década de 50, ao fabrico de transformadores vem juntar-se o de disjuntores de média e alta tensão e a potência dos equipamentos fabricados vai, gradualmente, sendo aumentada ao longo dos anos.

Mantendo um percurso de crescimento, o início da década de 60 é marcado pela conclusão da construção das instalações destinadas ao fabrico de transformadores de potência tipo “Shell”. Já em finais da mesma década assinala-se o início da actividade do laboratório de ensaios de alta tensão da divisão de transformadores.

¹⁵⁸ Desde finais dos anos 40 que fabrica transformadores.

O ano de 1972 é marcado pelo início da actividade de fabricação de construções mecânicas e toda a década de 70 segue a estratégia, já por nós explicitada, de diversificação das actividades, desta feita, também, no âmbito da área de negócio da Energia.

Nos anos 80, temos três unidades de produção em actividade: uma centrada na aparelhagem eléctrica, outra nos transformadores, e uma terceira nas construções mecânicas. Em meados desta década, as duas primeiras subdividem-se em quatro: aparelhagem de média tensão, aparelhagem de alta tensão, transformadores de potência e transformadores de distribuição. Este período constitui uma fase dos “transformadores à boleia”, como refere o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição. Isto é, a empresa fabrica a aparelhagem de média e alta tensão e os transformadores de potência e distribuição ao abrigo de uma licença de um outro fabricante que é, na altura, o seu sócio maioritário. Tendo a empresa, apenas, um cliente principal – a EDP – a questão da licença, ainda que limitativa, não colocava, no curto prazo, grandes questões, ao que acrescia o facto de se direccionar, conseqüentemente, para o mercado nacional.

A partir da década de 90, a empresa abandona a licença com o fabricante, acompanhando a viragem estratégica para o mercado internacional, em concomitância com o esgotamento do mercado nacional¹⁵⁹. O crescimento da empresa e as exigências dos mercados impõem uma alteração radical da orientação estratégica ao nível do par produto/ mercado.

Como afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

Com o decurso da nova política de **abordagem do mercado internacional**, de facto é uma questão de sobrevivência e também no contexto da política da União Europeia, porque no passado teria sentido haver licenças para países aqui na Europa, de França para Portugal ou de França para Espanha, mas não mais teria sentido, porque **as barreiras alfandegárias desapareceram** e portanto nada disso tem sentido. **Tudo se perspectivava para que nós tivéssemos a nossa tecnologia própria.**

As novas linhas estratégicas da empresa, orientadas para o mercado internacional e para a aposta no desenvolvimento autónomo de tecnologia dos produtos, são, assim, igualmente, contingentes com as transformações que ocorrem no meio externo, devido, em particular aos novos contornos que, com a consolidação

¹⁵⁹ Em 2000, os únicos produtos fabricados sob licença são os disjuntores, montados na direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o que, por sua vez, inviabiliza a sua exportação.

da UE, assumem as relações entre os países, bem como, conseqüentemente, a globalização das relações entre as empresas. A empresa é, necessariamente, influenciada pelas transformações globais que têm lugar aos níveis económico, financeiro, comercial e produtivo, impondo-se o reequacionamento da sua estratégia para conseguir acompanhar as tendências e mutações dos mercados.

Em 1992, são inauguradas novas instalações da empresa destinadas ao fabrico de transformadores de distribuição. Nos anos seguintes, aposta-se, claramente, no lançamento de novos produtos, em particular no domínio dos transformadores de distribuição e de potência, bem como da aparelhagem de alta e média tensão. A par, desenvolvem-se processos de modernização tecnológica assinaláveis, com destaque para o fabrico dos transformadores de distribuição e de potência.

Estes processos de modernização implicam a introdução de mecanismos automatizados vários, uma reorganização dos procedimentos de trabalho e ainda uma ampliação das instalações e modificação do *layout* fabril.

Como nos diz o director de produção responsável pelos transformadores de distribuição:

Fizemos um grande **investimento em termos de infra-estruturas na nossa fábrica** e isto tendo em vista um **desenvolvimento tecnológico de meios de produção**. É obvio que desenvolvemos também a nossa capacidade em termos de engenharia, mas o fundamental em que investimos foi em meios de produção. (...) **A grande preocupação foi tornar os processos o mais automatizados possível devido à concorrência**. Foram feitos grandes investimentos, e a fábrica mudou totalmente. O *layout* mudou completamente. A própria estrutura do edifício mexeu e **remodelamos** todas as equipas de trabalho, **todos os processos de trabalho em termos de aquisição de equipamento avançado, em termos de processo tecnologicamente avançado**, recorrendo, nomeadamente, à nossa capacidade interna ao nível de outras empresas aqui sediadas, como por exemplo a robótica que desenvolveu dois centros robotizados, desenvolveu um armazém automático que nos permitiu essa **melhoria em termos de equipamento, em termos de tecnologia, e que nos permite agora, desde há uns anos a esta parte, poder trabalhar para tudo quanto é mundo**. (...) **Nós dotámo-nos de equipamentos, em termos tecnológicos, avançados, com o objectivo de os produtos que nós fabricássemos pudessem ser competitivos nos mercados internacionais**.

A aposta na inovação tecnológica está associada ao esforço de tornar os produtos competitivos e de reduzir os custos de fabricação, vias fundamentais para garantir a presença nos mercados.

Todo o período, que vai desde finais da década de 80 até meados da década de 90, consubstancia-se, deste modo, numa fase de reestruturação da empresa e de aposta na internacionalização. Esta aposta traduz-se, como veremos mais adiante, na expansão da empresa no estrangeiro, marcada pela constituição de *joint ventures* em diversos países nesta área de negócio, com particular incidência nos transformadores de potência, nos transformadores de distribuição e, numa fase posterior, na

aparelhagem de média tensão. A excepção a este movimento radica no fabrico de construções mecânicas, que começa, progressivamente, a decrescer, a par da redução do seu efectivo, por força da decisão de aquisição deste tipo de produtos a fornecedores externos. O processo de reestruturação é ainda marcado pela aposta na comercialização de produtos de marca própria, como foi acima referido, o que implica um trabalho, particularmente incisivo, sobre a aparelhagem de média e alta tensão.

A constituição da empresa Electrotensão, em 1998, marca o início de um ciclo (que se alarga até ao momento presente) de racionalização das suas actividades, acompanhada por um crescimento de outras empresas do grupo Fasetel. Presenciamos, assim, uma gestão estratégica das actividades da empresa orientada para a rentabilização máxima das suas actividades e para a alienação de todas aquelas que, à semelhança do que já referimos a propósito do grupo empresarial, não constituem apostas centrais ou nevrálgicas da empresa.

A actividade económica da Electrotensão centra-se na concepção e fabrico de soluções integradas e de bens de equipamento para o mercado da transmissão e distribuição de energia. Os seus produtos são, deste modo, direccionados para grandes consumidores.

A empresa subdivide-se em duas unidades de negócio:

- unidade de transmissão de energia, no âmbito da qual são fabricados transformadores de potência, aparelhagem de alta tensão e subestações móveis;
- unidade de distribuição de energia, que garante o fabrico de transformadores de distribuição e de aparelhagem de média tensão.

Estas duas unidades de negócio organizam-se, do ponto de vista das suas estruturas de funcionamento, em quatro direcções, as quais são constitutivas do nosso objecto de estudo, a saber:

- direcção Transformadores de Potência;
- direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis¹⁶⁰;
- direcção Transformadores de Distribuição;
- direcção Aparelhagem de Média Tensão.

Deter-nos-emos, ainda, sobre a direcção Fabricações Mecânicas, cuja actividade remonta ao início da década de 70, tendo sido extinta em meados de 2001.

¹⁶⁰ Esta direcção da empresa é a única que mantém a designação formal de divisão, o que, possivelmente, se prende com lógicas de funcionamento interno e de promoção dos dirigentes. No entanto, por uma questão de facilidade de exposição e de leitura, optámos por atribuir, igualmente, a designação de direcção, na medida em que a distinção referida não assume qualquer relevância analítica.

3.5.3. A estratégia empresarial da Electrotensão: internacionalização, aposta na investigação e divulgação de uma imagem de marca

A Electrotensão ocupa uma posição de destaque no grupo empresarial em vários domínios, constituindo uma área de negócio que atingiu um patamar de maturidade. Permanece como uma área de suporte importante para o grupo, pelo que é fundamental garantir níveis satisfatórios de rentabilidade dos produtos. No entanto, é provável que, progressivamente, venham a assumir maior relevo as empresas do grupo que desenvolvem produtos e soluções sistémicas no âmbito das TIC. Mantém-se a aposta futura nos produtos que a empresa desenvolve, destacando-se a aparelhagem de média tensão, da qual se espera concretizar uma posição de liderança nos respectivos nichos de mercado.

O posicionamento da empresa nos mercados de destino dos seus produtos sofreu uma transformação assinalável a partir de meados dos anos 80. Até esta altura, a Electrotensão apostava no mercado nacional, por força dos constrangimentos com que se deparava devido ao facto de produzir sob licença de um grupo empresarial internacional, o então accionista maioritário da empresa. Este perspectivava a comercialização dos seus produtos no mercado internacional, impondo à Electrotensão a venda exclusiva para o mercado nacional. Como afirma o director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D¹⁶¹, este condicionamento conduziu a empresa, na altura, a optar pela diversificação dos seus produtos: já que não podia exportar, procurava alargar o seu leque de vendas no mercado nacional.

A Electrotensão tinha acabado de passar por um processo de grande alteração. Tínhamos o accionista principal e esse accionista tinha acabado por sair da empresa em 1987. **A Electrotensão, que sempre foi uma empresa virada para o mercado nacional, foi assim que foi crescendo. Em largura não cresceu, porque o accionista principal não lhe permitia** portanto, nós não podíamos ter lucro, tinha os lucros que o mercado português nos deixava e portanto **a única maneira da empresa ter crescido até aí foi agregando as suas actividades e diversificando também**, porque podia crescer em grupo. (...) Os nossos concorrentes aparecem, têm monoprodutos, **nós aparecemos com um catálogo bastante lato, justamente por não podermos exportar**, até aí, e, portanto, **com a saída desse accionista a Electrotensão, se queria sobreviver, a única maneira que tinha era exportar.**

¹⁶¹ Quando entrevistámos a este dirigente, ele desempenhava esta função. No entanto, a sua trajectória no interior da empresa remonta a inícios da década de 80 e caracteriza-se pela ocupação de funções diversas. Trata-se, deste modo, de uma pessoa com um conhecimento bastante aprofundado da empresa, quer do ponto de vista da estratégia, quer dos processos produtivos e dos produtos.

Neste sentido, presencia-se um reequacionamento da estratégia de gestão do mercado, que aponta para uma clara reorientação para mercados internacionais, a qual se mantém e reforça na década de 90 e na viragem para o século XXI.

Embora cada uma das cinco direcções da empresa contemple especificidades, podemos referir, a partir do depoimento do dirigente em questão, que as exportações da empresa representam, actualmente, cerca de 80% da sua facturação, assim como de todas as suas direcções, sendo a de Transformadores de Potência aquela que produz, quase exclusivamente, para o mercado externo (90%); esgotou-se, neste segmento, o mercado nacional. Refira-se, ainda, que, no que diz respeito à direcção Fabricações Mecânicas, que é, praticamente, uma direcção de apoio às outras quatro e a outras empresas do grupo, apenas 10% da sua produção se destina à exportação, pelo que não assume significado abordá-la no domínio de análise relativo aos mercados.

A estratégia de internacionalização da empresa é marcada, genericamente, por duas fases: uma primeira, assente na constituição de uma rede comercial e uma segunda, em que a aposta recai na construção de unidades fabris no estrangeiro, designadamente, a criação de *joint ventures*. Esta orientação estratégica permite à empresa, numa primeira fase, substituir parte das suas exportações e subtrair custos e, numa segunda fase, beneficiar das condições vantajosas proporcionadas pelos países de implantação (Martinet, 1992, p. 213). No entanto, também se traduz numa dependência acrescida do exterior: como a empresa comercializa, essencialmente, bens que se integram em projectos de construção infra-estrutural, acaba por estar dependente da aposta dos países neste tipo de soluções sistémicas. Daqui decorre a necessidade de a empresa participar em concursos internacionais e estar presente em nichos de mercado que necessitem deste tipo de produtos, como acontece em países da Ásia, da África ou da América Latina. Paralelamente, como se depara com a forte concorrência de empresas multinacionais, substancialmente mais fortes ao nível dos produtos que oferecem, enfrenta alguns obstáculos de penetração nos mercados, o que é notório, por exemplo, na dificuldade de apresentar propostas em determinados concursos de âmbito internacional.

Neste sentido, afirma o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D afirma, a propósito dos factores de competitividade da empresa:

Parece-me que **este mercado é um mercado em que os lobbies são extremamente importantes. Há nos concursos uma componente política e económica que não tem a ver com a oferta do produto propriamente dito**, porque as máquinas não são muito diferentes umas das outras. Acabamos por ter aí uma desvantagem, **porque a entrada** em novos mercados que são necessários para fazer crescer o negócio é uma entrada que **é difícil**, que **tem algumas barreiras** a esse nível, **nos interesses dos blocos internacionais**. Por outro lado, **o facto de não sermos grandes dá-nos oportunidades também**, porque **há concursos mais pequenos**, para máquinas não tão grandes quanto aquelas que interessam aos nossos concorrentes que podem ser objecto da nossa cobiça. **Podemos ir atrás de determinados segmentos de mercado que não interessam tanto aos grandes**. (...) Quando estou a dizer isto estou a pensar nos transformadores grandes, nos transformadores de distribuição e de média tensão. Aí acho que temos elementos de competitividade muito fortes, porque, tanto quanto sabemos até agora, **não há concorrentes nossos a fazer uma oferta integrada da forma que nós estamos a pensar fazer, integrar estas unidades todas com a gestão, com o sistema de gestão centralizada**. Portanto, se isso realmente for assim, (...) julgo que **temos uma vantagem competitiva**, porque **podemos oferecer soluções aos clientes em vez de estar a vender produtos**, podemos oferecer uma solução e isto hoje é uma tendência. (...) Julgo que temos boas possibilidades e vantagens na área da distribuição e dos transformadores grandes. **É um mercado muito complicado, pelas questões políticas**. (...) Inclusive há outra dimensão no horizonte que é o início dos **leilões na Internet**. Já estivemos em pelo menos 2 concursos que foram feitos na *Internet*, e portanto **aí há uma vantagem, porque as questões do lobby, todas essas questões acabam por desaparecer, porque o processo da compra desenrola-se em tempo real na Internet**, portanto **há muito mais transparência. Mas, por outro lado, pode ser perigoso para nós no sentido em que é muito competitivo e aparecem outros fabricantes a nível mundial que concorrem também e as margens caem ainda mais do que aquilo que é normal**. Daí a necessidade de melhorar a eficiência da produção para baixar os custos e continuar a ser competitivo.

O campo económico em que a empresa actua é, como podemos ver pelo discurso deste dirigente, complexo e pautado por teias de relações e de lutas que ultrapassam as lógicas de funcionamento dos mercados, interligando-se dinâmicas económicas com influências políticas.

A empresa é, também, fortemente dependente do exterior do ponto de vista da importação de matérias-primas. Segundo o mesmo interlocutor, 65% das matérias-primas são importadas. Paralelamente, a aquisição de matérias-primas ao exterior implica, ainda, uma actividade de controlo de qualidade e de certificação dos materiais, em virtude das elevadas exigências de qualidade dos produtos. Esta dependência é preocupante para os dirigentes, como nos diz o referido responsável:

Uma grande parte é adquirida no exterior. Todo o cobre, por exemplo, para transformadores, chapa magnética, os cartões, o óleo é tudo importado. Mesmo na média tensão a chapa e o zinco também é importado. Há uma importação significativa. Julgo que **estamos a falar na casa dos 65% que é importado**. Fazemos 35% das compras em Portugal. (...) **É a dependência, mas é inevitável, não temos fabrico desses materiais em Portugal**. Aliás, o problema que existe é outro: é que **há relativamente poucos fabricantes a nível mundial** também e, portanto, é inevitável e **é uma dependência séria**, porque, por exemplo, em relação à chapa magnética, há um quartel com poucos fabricantes. (...) Lembrome que o cobre por exemplo, e o inox, essencialmente esses dois, estão dependentes das exportações das matérias-primas nos mercados internacionais, são produtos que são cotados em Bolsa e estamos um pouco no extremo da corda.

Estamos, neste sentido, perante uma dupla dependência do exterior: na importação das matérias-primas e na exportação dos produtos.

Vejamos, então, as principais características do posicionamento da empresa nos mercados.

O tipo de clientes da Electrotensão não difere substancialmente dos que referimos a propósito do grupo empresarial. Estamos perante uma grande diversidade de clientes, desde empresas (públicas e privadas) a instituições e organismos estatais.

A posição da empresa nos mercados face aos concorrentes é muito variável em função do tipo de produto. Genericamente, podemos afirmar que são mercados em expansão, o que se relaciona, igualmente, com as opções da empresa neste domínio, que já tivemos oportunidade de explicitar.

A expansão dos mercados, por sua vez, também está relacionada com o ciclo de vida dos produtos, o qual varia em função do tipo de produto. A título ilustrativo, a direcção Aparelhagem de Média Tensão comercializa quadros de média tensão que estão no início do seu ciclo de vida, aparelhagem que se encontra em declínio e, ainda, outro tipo de aparelhagem que está em crescimento. Torna-se, assim, complicado proceder a generalizações, pois as situações são muito diversas¹⁶². Indiscutível e generalizada a todas as direcções da empresa, é a aposta em nichos de mercado e na oferta de soluções integradas, numa perspectiva de coexistência, de cooperação, e não de concorrência, com multinacionais. No caso da Electrotensão, esta orientação estratégica é otimizada pela possibilidade de serem concebidas soluções sistémicas diversificadas por via da mobilização de sinergias entre as suas direcções, como podemos ler no extracto acima apresentado.

As sinergias ou interfaces entre as direcções da empresa (assim como entre as empresas do grupo) potenciam a rentabilidade dos produtos e a conquista e manutenção de clientes. A título ilustrativo, podemos referir que uma subestação móvel contempla, designadamente, transformadores de distribuição e aparelhagem de média tensão ou que a direcção Fabricações Mecânicas produz peças e máquinas para as restantes direcções da empresa e para outras empresas do grupo. Entre as empresas do grupo, podemos destacar uma, que concebe e fabrica, nomeadamente, robots e armazéns automatizados, à qual a Electrotensão adquiriu um conjunto deste tipo de equipamentos quando efectuou a modernização do processo produtivo da direcção Transformadores de Distribuição.

¹⁶² Explicitamos no capítulo 3 algumas destas diferenciações presentes no interior de cada uma das direcções da empresa.

Acompanhando a orientação estratégica do grupo Fasetel, esta empresa integra-se em redes múltiplas e de todos os tipos. Estabelece relações com clientes, com parceiros, com representantes comerciais, com empresas subcontratadas e com instituições de I&D. De entre este conjunto de relações, gostaríamos de destacar o recurso à contratação de empresas externas. Este tem vindo a acentuar-se, em particular no fabrico das cubas dos transformadores e dos quadros eléctricos. É concretizada uma opção estratégica de externalização “da ferrugem”, como afirma um dos dirigentes. Trata-se de externalizar os produtos e subprodutos de baixo valor acrescentado para a empresa, na medida em que é possível encontrar unidades industriais que garantem o respectivo fabrico a baixos custos.

O objectivo de eliminar da empresa a actividade de fabrico de componentes em chapa é visível nos discursos de vários dirigentes, como é o caso do director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

A minha intenção é **fazer o máximo de *outsourcing* desse tipo de actividades**, pois **não acho que seja, decididamente, uma área de competências só da Electrotensão**. (...) É, de certeza, algo que a prazo vamos procurar fazer, no prazo mais curto possível. **Existe já muita subcontratação, chaparia, principalmente na média tensão**, há uma grande subcontratação de chaparia. (...) **Nos transformadores de distribuição há muita coisa feita fora**. Portanto **a intenção é continuar nesse caminho. Não me parece que seja uma área de competência em que nós devamos apostar**.

A não prossecução do fabrico deste tipo de componentes associa-se, igualmente, à orientação estratégica de racionalização da empresa, assente no desenvolvimento das *core business*, isto é, das actividades em que a empresa aposta, no presente e no futuro.

Coloca-se aqui uma questão importante, que mereceu diversos comentários por parte de alguns superiores hierárquicos directos. Trata-se de avaliar se as empresas e fornecedores contratados garantem os parâmetros de qualidade e os prazos de entrega ou se, inversamente, o controlo estrito que a empresa tem de exercer sobre aqueles, bem como as correcções que têm de ser efectuadas no seu interior, comportam custos tais (de tempo ou de materiais, por exemplo) que podem não compensar a opção pela externalização. Se os dirigentes de topo não têm dúvidas quanto à sua necessidade, já os superiores hierárquicos directos, que lidam, quotidianamente, com problemas de não cumprimento de prazos e de parâmetros de qualidade dos produtos e componentes adquiridos ao exterior, colocam algumas reticências. Estamos perante posicionamentos diferenciados que se relacionam, de

algum modo, com a posição ocupada na empresa e com o tipo de funções gestionárias desempenhadas.

Gostaríamos, ainda, de acrescentar que a lógica da externalização também se enquadra na tendência global de terciarização das economias. As actividades de cariz industrial tendem a ser atribuídas a outras empresas, sob regime de subcontratação, mantendo as empresas contratantes actividades de serviços de concepção, de planeamento e de gestão.

A estratégia de gestão dos mercados da empresa está intimamente associada às opções tomadas ao nível dos produtos, as quais podem ser sintetizadas nos seguintes pressupostos: diversificação da oferta e valorização de soluções sistémicas em detrimento de produtos isolados.

A sua concretização tem por base a aposta nas áreas de actuação já referidas a propósito do grupo empresarial: gestão e preparação da produção, políticas de comunicação e informação, optimização da qualidade e aposta nas actividades de I&D. A análise que realizámos para o grupo Fasetel é extensível à Electrotensão, uma vez que prima uma lógica de disseminação, em todas as empresas, das linhas estratégicas definidas ao nível do topo do grupo. Deter-nos-emos um pouco mais detalhadamente na última área de actuação, pois, no âmbito das actividades da direcção Aparelhagem de Média Tensão, foi constituída uma equipa – agora também responsável pelas actividades de I&D na direcção Transformadores de Distribuição – que merece alguma reflexão. Na medida em que a aposta da empresa incide no fabrico de soluções integradas, as actividades desta equipa acabam por ter reflexos em todas as direcções.

Esta equipa, responsável pelas actividades de I&D, foi criada em 1991, sendo, na altura, formada por 3 pessoas. Em 2000, é constituída por 23 engenheiros, mecânicos e electrotécnicos. Para além destes, integra, ao nível da fabricação, três trabalhadores operacionais (“*blue collars*”, como denomina o responsável pela equipa), que, em articulação com aqueles, asseguram a construção dos protótipos. Este conjunto de trabalhadores tem desenvolvido uma actividade assinalável ao nível da função empresarial de I&D, com destaque para a aparelhagem de média tensão. Se, no passado, esta actividade assumia um estatuto de acompanhamento, pois a empresa produzia sob licença, isto é, limitava-se a concretizar produtos desenvolvidos por outras empresas, com a inversão desta situação, a empresa assegurou as condições necessárias para criar os seus próprios produtos. No entanto, o trabalho realizado no passado não deixou de constituir uma via muito importante de

aprendizagem. Como nos diz o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

É evidente que **foi crucial a experiência passada**. A licença, data de 1950, esteve quase vigente 40 e poucos anos, e onde a Electrotensão foi buscar muita informação. De maneira que **houve um trabalho muito grande de coligir esse *know-how***, porque depois, **abandonada que foi, os processos de migração de informação técnica para cá**, ainda por cima colmatada pela nova tecnologia que entretanto emergiu, que foi o CAD, a mentalidade aqui das pessoas teve que mudar. (...) **Entretanto veio a época de excelência**. A partir daí nós **tornámo-nos pioneiros a utilizar *software* de cálculo**. O nosso grande objectivo era desenvolver produtos muito mais rapidamente do que a concorrência, porque estávamos atrasados no tempo. **Se tivéssemos começado há 50 anos com uma tecnologia própria, neste momento estaríamos noutra patamar tecnológico. Nós tivemos de, em 10 anos, fazer aquilo que os outros fizeram em 20 ou em 30, portanto tivemos de reduzir o *time to market***, primeiro **servindo-nos de base da tecnologia de que dispúnhamos, isso valeu-nos de muito, da experiência de algumas pessoas que aqui trabalhavam há alguns anos**.

O mesmo responsável destaca o percurso de crescimento e consolidação da equipa, ao afirmar:

Contratamos uma equipa nova de engenheiros novos, sem vícios, que foram formados, e a formação foi muito importante, porque as pessoas tinham muita apetência pelos meios informáticos e foi muito importante nessa fase as pessoas virem sem esses vícios e com esses conhecimentos. E então aproveitamos essa altura **para introduzir o *software* de *Computer Editing Engeneering*, integrado no mesmo ambiente do *software* CAD** que possuíamos e **conseguimos reduzir o prazo de desenvolvimento de um produto de 3 anos para 1 ano**.

A importância desta função empresarial na Electrotensão é igualmente relevante se atendermos à aposta desta empresa (bem como do grupo Fasetel) em sistemas integrados, cujo desenvolvimento exige um trabalho de pesquisa e de procura das soluções optimizadas e adaptadas às necessidades e solicitações dos clientes. É neste sentido que o mesmo dirigente chama a atenção para a importância desta actividade na empresa:

Neste momento, a nossa tendência é não oferecermos um equipamento, mas **oferecer um sistema chave na mão para o cliente**, com um valor integrado. Aliás veio neste espírito a coordenação do T&D com competências na área dos transformadores, na área dos equipamentos de média tensão e na área de electrónica, ou seja **os chamados equipamentos inteligentes**. É esse o nosso caminho, os chamados equipamentos inteligentes, em que **o cliente vê isso nas nossas casas. Nas máquinas estão lá uns microprocessadores que avisam por telemóvel, se eu quiser pôr a máquina a funcionar a X horas**. Tudo isto, esta revolução, nós estamos dentro dela e exactamente **as utilities**, as distribuidoras de energias também cada vez mais não querem ter pessoal dedicado a fazer instalações e manutenções, cada vez mais não têm esse corpo fixo de pessoas e **querem investir em produtos que sejam fiáveis, sem manutenção, sobretudo, e com capacidade inteligente, sobretudo de comunicação**. Porque a maior parte dos equipamentos que instalamos são com controlo remoto, à distância. (...) Há uma grande importância do chamado **"selado para a vida", sem manutenção**. Foi um conceito que apareceu na década de 80, a par da compactação dos equipamentos ou seja, a redução de peso, porque depois temos o outro lado do planeta com mão-de-obra barata, com quem nós concorremos, e nós só podemos concorrer com eles, porque eles têm equipamentos pesados, obsoletos a preços baixos. **Nós, para irmos aos mesmos preços deles, temos de ter equipamentos mais leves, com menos materiais, com mais inteligência**, para chegarmos aos mesmos preços finais. (...) Agora, as ideias base que estão subjacentes e que os nossos clientes interpelam é exactamente isso, **é produtos chave na mão, sistemas inteligentes, controlados à distância, sem manutenção**, em que, basicamente, a Electrotensão, praticamente, tem apenas de mandar um manual do local onde eles devem ligar os fios, eles instalam aquilo e aquilo fica lá e é uma caixa preta, **tem todas as funções que o cliente pretende**. No fundo, **o cliente discrimina uma série de funções e temos de oferecer um sistema que realize aquelas funções**. (...) Um dos parâmetros hoje em dia é a chamada qualidade energia, e nós como estamos na cadeia da energia, na cadeia de energia temos a produção, temos o transporte, temos a distribuição. (...) Nessa cadeia de energia temos que, de montante a jusante, oferecer ao cliente uma determinada **qualidade de energia, não podemos oferecer ao cliente uma energia eléctrica com interrupções, em termos, por exemplo, de parâmetros eléctricos, a tensão tem de se manter mais ou menos constante, a frequência da energia eléctrica tem de se manter em parâmetros fixos**, portanto, cada vez mais usamos equipamentos informáticos e aparelhos electrónicos muito sensíveis a esses parâmetros. Se calhar para um aquecedor, estar lá 220 volts ou estarem lá 200 não será grande diferença. **Nós temos que garantir aos nossos clientes a chamada qualidade de energia** e nós entramos aí, nessa cadeia de energia entramos com os nossos **índices de fiabilidade dos nossos produtos**. (...) Hoje em dia já os conseguimos calcular, com técnicas novas de **gestão da qualidade**, conseguimos dar uma ideia ao cliente, não só da fiabilidade operacional mas também da fiabilidade esperada. Quando é um produto novo, podemos fazer extrapolações para os índices de fiabilidade que podemos garantir aos nossos clientes.

A importância desta área associa-se igualmente à necessidade de garantir os imperativos de qualidade dos produtos e de todo o processo de concepção e desenvolvimento da solução mais adequada a ser apresentada ao cliente. No caso dos produtos em causa esta questão é fundamental, pois tem de ser assegurada a fiabilidade dos equipamentos. A tendência é apostar em sistemas telecomandados à distância, o que pressupõe oferecer condições optimizadas, não apenas de funcionamento, mas também de manutenção dos equipamentos.

O responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição afirma, a este propósito:

Como nós criámos uma série de produtos novos, tudo o que é novo tem doenças de infância, portanto a minimização das doenças de infância, dos problemas potenciais que possam vir a aparecer nos clientes preocupam-nos de sobremaneira, até porque **estamos a lidar com equipamentos que põem em risco a vida dos operadores. Só para lhe dar uma ideia, a potência de curto-circuito, numa rede de média tensão, pode elevar uma carga de umas toneladas a uns cem metros de altura**, só para ver as energias envolvidas neste fenómeno, e, portanto, isto obrigou-nos a criar uma série de medidas internas de planeamento da qualidade e de gestão da qualidade, ferramentas modernas.

As actividades de I&D aqui em questão não se caracterizam por assentarem em pesquisa fundamental, mas sim aplicada.

Como afirma o mesmo responsável:

Digamos que **o nosso R&D [Research and Development] é um I&D aplicável, não é um I&D de investigação de base, não andamos a investigar de base**. Possivelmente nós não temos os orçamentos que têm grandes grupos. (...) Digamos que nós estamos muito atentos e nesse aspecto somos atentos àquilo que a nossa concorrência faz. **Nós não temos recursos económicos de companhias como essas**. (...) Se calhar vamos um passo atrás, mas muito atentos e **quando aplicamos as novas tecnologias emergentes, fazemo-lo já direccionadas inteligentemente, oferecendo ao cliente mais valias em termos de sistemas**.

Deste modo, não faz muito sentido a empresa desenvolver procedimentos de registo de patentes, os quais, para além de serem processos muito morosos, acabam por não acompanhar as constantes mudanças que vão sendo introduzidas nos produtos.

As palavras do referido dirigente são elucidativas:

Não temos muitas, atendendo ao rápido crescimento a que temos sido sujeitos, **o tempo para fazer esse tipo de processos que é longo e burocrático e muito caro, muitas vezes põem-me em dúvida se muitas patentes serão passíveis de... enfim**. Também porque há muitos países que não estão dentro dos protocolos internacionais, por exemplo China, Argentina, **é difícil proteger a propriedade intelectual**, muito embora seja muito importante. Estão identificadas as áreas, algumas patentes que vão sendo pedidas, são registadas. **Nós temos registado, sobretudo, marcas comerciais**.

As actividades de I&D realizadas têm por base os produtos existentes, mas procuram acompanhar as tendências dos mercados. Como afirma o director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

A aproximação que nós temos feito à inovação é uma **aproximação conservadora**. Nós vamos vendo o que é que as empresas estão a colocar nos mercados, vamos vendo a tendência dos clientes e chegamos realmente mais tarde (...) e **trazemos produtos que são parecidos com os dos nossos concorrentes mas tem qualquer coisinha diferente**. E portanto nós temos que ir para aqui, mas não é fácil. Pressupõe uma investigação de base, pessoas dedicadas só a essa mesma investigação de base, pessoas interligadas a pessoas que só fazem investigação aplicada e isso pressupõe uma estrutura que a Electrotensão não sei se está disposta. (...) A nossa preocupação em termos de inovação tem tido sucesso, porque realmente nós **acabamos por aparecer com um produto tendo um *timing* muito curto**, portanto, se nós, desde o momento em que dizemos: “sim senhora, vamos ver se este produto é viável, se há mercado, vamos para a frente com ele”, até ao momento em que o produto aparece no mercado nós fazemos 1 ano, ano e meio, às vezes 2 anos, enquanto que os nossos concorrentes demoram 4, 5 anos.

Há, neste sentido, uma relação estreita entre a I&D e as encomendas dos clientes, o que exige uma gestão eficaz da qualidade e das funções comercial/marketing e serviços pós-venda. O processo de desenvolvimento de novos produtos implica testar a maioria dos protótipos em laboratórios estrangeiros independentes, que conferem uma certificação da *performance* dos protótipos e, na fase final, dos produtos, de acordo com as normas de construção internacionais¹⁶³. Estes laboratórios homologam os produtos de modo a viabilizar a sua comercialização.

Estes conjuntos de procedimentos que a empresa enceta são constitutivos do que Araújo designa “processo de inovação” (1999, p. 99), que abarca os processos de investigação (fundamental e aplicada), de desenvolvimento (experimental e industrial) e de produção (Ibidem). O processo de inovação levado a cabo pela Fasetel, embora não inclua a investigação fundamental, não deixa de o ser por isso. Partilhamos da perspectiva de Oliveira, quando afirma que a inovação está associada à respectiva viabilidade comercial, tratando-se “de um conjunto de características que lhe são atribuídas do exterior, em que o critério da rentabilidade económica é parte intrínseca” (2003, p. 13).

A aposta da empresa em I&D e em projectos de expansão associa-se ao redireccionamento estratégico da empresa para o fabrico de produtos de marca própria. Consentâneo com esta opção está, igualmente, o registo de marcas comerciais (e não de patentes, como acima referimos) e a necessidade de apresentar nos mercados produtos com características diferenciadas face à oferta dos concorrentes. Os produtos comercializados são todos de concepção própria, desenvolvida com recursos internos. Esta aposta constitui uma condição indispensável para a exportação, associada à criação de valor acrescentado, garantia fundamental de um posicionamento competitivo no exterior.

¹⁶³ Este procedimento é aplicado à maioria e não à totalidade dos produtos. A empresa opta por certificar produtos que contemplem uma gama integral.

Podemos, assim, afirmar que, neste domínio, a empresa inova, quer ao nível da introdução de novos produtos, quer de produtos com novas propriedades (Gomes, 1998, p. 61)¹⁶⁴. Estas últimas concretizam-se, por exemplo, das esferas do funcionamento, da segurança, dos custos e da fiabilidade. Por seu turno, embora estejamos perante práticas de investigação aplicada, tal não significa que não sejam inovadoras. Como refere Schumpeter, as inovações são mudanças irreversíveis na maneira de fazer as coisas, constituindo “alterações nas funções de produção que não podem ser decompostas em passos infinitesimais” (1996, p. 123). Trata-se de introduzir mudanças e não, exclusivamente, de criar coisas novas¹⁶⁵.

A empresa desenvolve uma estratégia defensiva de inovação no produto (Freeman; Soete In Santos, 1999, p. 69-70), assente em inovações de aplicação. Caracteriza-se, ainda, pelo facto de “estar, por dentro da evolução do conhecimento científico e técnico, embora não haja intenção de ser primeiro” (Ibidem, p. 70). Este tipo de inovação pauta-se, igualmente, por uma aposta forte em factores presentes na empresa, nomeadamente: a procura de informação científica e técnica, o forte controlo de qualidade e a aposta em RH qualificados (Ibidem). Estamos perante uma estratégia activa, em que a empresa detém as infra-estruturas necessárias (Santos, 1999, p. 70).

Por intermédio das actividades de I&D, a Electrotensão aposta em práticas de inovação, a qual é particularmente dinamizada pelas relações estabelecidas com as universidades e outras instituições de investigação. Estamos perante processos de inovação caracterizados por “interacções e retroacções entre empresas, laboratórios de investigação e centros universitários” (Gomes, 1998, p. 64)¹⁶⁶.

A empresa está implicada em várias redes institucionais, mantendo relações regulares, designadamente, com a FEUP. Paralelamente, os quadros superiores são incentivados a prosseguir a sua trajectória educativa ao nível de pós-graduações, numa óptica de estreitamento das relações entre a universidade e a indústria, visando, consequentemente, potenciar as sinergias entre entidades¹⁶⁷. É a própria universidade

¹⁶⁴ A tipificação proposta por Gomes (1998, p. 61) tem na sua base os cinco domínios de inovação definidos por Schumpeter: produto, processo de produção, mercado, fonte de fornecimento de matéria-prima e forma de organização.

¹⁶⁵ Uma reflexão crítica sobre o debate em torno dos conceitos de mudança e de inovação pode encontrar-se em Oliveira (2003).

¹⁶⁶ A articulação entre ciência e indústria pode ser equacionada segundo duas perspectivas diferentes: a perspectiva de que a ciência é que despoleta a inovação (*science push*, na acepção de Schumpeter); a perspectiva de que é a indústria que impulsiona a pesquisa científica (*demand pull*, segundo Schmookler) (Gomes, 1998, p. 64).

¹⁶⁷ A importância das actividades de I&D relaciona-se com o papel profissional dos engenheiros neste domínio. Não nos detemos aqui sobre esta temática, pois não se enquadra nos objectivos da nossa pesquisa. Não deixamos, contudo, de destacar o trabalho destes profissionais, que se concretiza em funções claramente distintas das desempenhadas pelos engenheiros responsáveis pelo planeamento e a gestão da produção.

que acaba por solicitar a presença destes profissionais em seminários e conferências, e a empresa, por sua vez, acolhe alunos para, dentro dela, estagiarem e desenvolverem os trabalhos curriculares de final de curso.

O desenvolvimento das actividades de I&D é reforçado com a prática regular, por parte da empresa (bem como de todas as empresas do grupo Fasetel), de recorrer a financiamentos nacionais e comunitários de apoio à indústria, o que é também ilustrativo de uma óptica estratégica de redução de custos neste domínio e de viabilização de projectos que, na ausência de financiamento, poderiam não ser concretizados.

Com o objectivo de fornecer uma panorâmica global do recurso da empresa a financiamentos externos, procedemos a uma recolha dos projectos aprovados a que a Electrotensão concorreu entre 1988 e 1999¹⁶⁸, e que sistematizámos no quadro que a seguir apresentamos.

Quadro 2.7

Propostas apresentadas pela Electrotensão que beneficiaram de apoios nacionais e comunitários (1988 – 1999)

Programa	Prog. operacional/ Subprog./ Medida/ Acção	Descrição da proposta	Objectivos	Data de apresentação	Direcções da empresa implicadas
PEDIP I	Prog. operacional 3/ Subprog. 3.1	Criação e implementação de um Sistema de Supervisão e Gestão Informatizada (SSGI). Esteve na base da remodelação das instalações fabris da direcção Transformadores de Distribuição	Modernização do processo produtivo Ampliação das instalações	1990	Transformadores de Distribuição
PEDIP I	Prog. operacional 3/ Subprog. 3.4	Criação e implementação de um sistema de Gestão Integrada da Produção Assistida por Computador (GIPAC)	Modernização dos métodos de gestão da produção Modernização do processo produtivo	1991	Transformadores de Potência
ECIP	Facilidade 3	Construção de uma fábrica na China, como apoio ao investimento de capital para a formação da <i>joint venture</i>	Expansão das actividades da empresa	1995	Transformadores de Distribuição Transformadores de Potência
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: disjuntor	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão

¹⁶⁸ Optámos por este horizonte temporal, pois abrange uma fase importante de várias reestruturações que a empresa realizou, em particular no final dos anos 80 e no início da década de 90. Apesar de a Electrotensão só ter assumido autonomia jurídica em 1998, foi-nos possível recolher e isolar a informação necessária para os anos anteriores relativamente, apenas, às actividades que actualmente assegura. Não se encontrava disponível informação relativa ao ano de 2000. No anexo F apresentamos uma descrição sintética dos vários programas e uma tipificação dos objectivos que estiveram na base da apresentação das propostas. Não perspectivamos, com esta abordagem, efectuar um estudo exaustivo da actuação da empresa a este nível (o que implicaria recolher informação adicional, nomeadamente ao nível dos montantes financeiros implicados), mas antes perceber as principais apostas da empresa cuja viabilização passa, também, pelo recurso a financiamentos externos.

Programa	Prog. operacional/ Subprog./ Medida/ Acção	Descrição da proposta	Objectivos	Data de apresentação	Direcções da empresa implicadas
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão
Praxis XXI	Medida 3.1./ Acção B/ Alínea b	Melhoria de produtos: sensores avançados	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1996	Transformadores de Potência em colaboração com outras empresas do grupo e a Universidade do Porto
FCE	Assistência técnica	Surge na continuidade do primeiro projecto de criação da <i>joint venture</i> , agora num projecto de transferência de tecnologia de Portugal para a empresa criada na China	Expansão das actividades da empresa	1997	Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Tunísia	Expansão das actividades da empresa	1997	Transformadores de Distribuição Transformadores de Potência
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Argentina	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: gama de seccionadores de alta tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1997	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Colômbia	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> no Vietname	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão. Nota: Trata-se de um projecto que estava, em 2000, suspenso por falta de parceiro local
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> no Zimbabwe	Expansão das actividades da empresa	1998	Aparelhagem de Média Tensão Transformadores de Distribuição
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.1.	Diagnóstico efectuado ao funcionamento da empresa	Modernização do processo produtivo	1998	Todas as direcções
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Melhoria de produtos: transformadores com circuito magnético em chapa.	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1998	Transformadores de Distribuição
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1998	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIPII/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Melhoria de produtos: transformador de distribuição	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1998	Transformadores de Distribuição
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.3.	Aquisição de equipamentos, melhoria das condições produtivas e construção de uma estação de tratamento de águas residuais (ETAR), sendo os resíduos sólidos entregues a empresas externas	Modernização do processo produtivo Tratamento de resíduos	1999	Todas as direcções

Como podemos concluir pela leitura do quadro, no conjunto das propostas aprovadas, têm peso significativo as actividades de I&D, tanto na perspectiva da criação de novos produtos, como na da melhoria de produtos já existentes. A inovação associa-se assim, mais aos produtos, embora também (ainda que de forma menos destacada), aos processos produtivos e aos métodos de gestão da produção. É, neste âmbito, de salientar, a relevante implicação, nestes projectos, da direcção Aparelhagem de Média Tensão, o que vem corroborar a nossa chamada de atenção

para a importância desta direcção neste domínio. São também significativas as propostas que vão no sentido da expansão da empresa, por via da criação de *joint ventures*, o que é consentâneo com a sua estratégia de internacionalização. Finalmente, é, ainda, de destacar a procura de fontes de financiamento no sentido da modernização dos processos produtivos, o que indicia um esforço de optimização dos recursos.

As direcções implicadas nestes processos são, para além da Aparelhagem de Média Tensão, já referida, a Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição. É, também, de destacar a importância que assume a ampliação das instalações fabris desta última direcção em inícios da década de 90, em articulação com os processos de modernização do processo produtivo. Vários interlocutores fazem referência à concretização deste projecto como a construção de uma “fábrica nova”, em conjugação com objectivos de introdução de inovações tecnológicas significativas ao nível do sistema de produção e de acréscimo da fiabilidade (e, logo, da competitividade) dos produtos.

Gostaríamos, ainda, de destacar o projecto de desenvolvimento de uma nova gama de seccionadores de alta tensão, aprovado no âmbito da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o qual constatamos ter uma importância nevrálgica para a direcção. Em vários documentos consultados, assume-se o desenvolvimento deste projecto como o passo fundamental para a passagem do fabrico sob licença para o fabrico de produtos de marca própria. O respectivo director de produção afirma mesmo:

Passamos a ter produto próprio. Investimos durante 18 meses com a ajuda comunitária para o lançamento de novos produtos, **o que não teria sido possível se a Electrotensão tivesse de custear o desenvolvimento de novos produtos sozinha.** (...) Foi então possível desenvolver **novos produtos nossos**, com **tecnologia nossa**, com **equipamento adquirido por nós** e com a formação de pessoas ao nível de engenharia, projectistas, serralheiros, etc. (...) Houve uma evolução grande.

Podemos, assim, concluir que a intensa aposta da Electrotensão na procura externa de financiamentos contribui para a concretizar alguns dos seus objectivos estratégicos.

A optimização das actividades de I&D no interior da empresa tem subjacente a forte aposta na função comercial/ marketing, à semelhança do grupo empresarial.

Atentemos no que afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

Nós precisávamos de uma poderosa máquina de marketing que auscultasse a opinião dos nossos clientes. Ter-se-ia que constituir depois uma equipa pluridisciplinar, numa fase inicial com pessoas do marketing, pessoas do desenvolvimento onde criariam um documento chamado caderno de encargo funcional do produto, com objectivos de fiabilidade, de funcionalidades, onde fosse um *input* dos anseios do cliente para quando o produto chegasse ao mercado, ser aquilo que o mercado está à espera, isso seria o ideal. **Não tem sido nada assim. Como nós estamos muito atrás em termos de gama de produtos, nós fazemos um pouco por reacção a *inputs* dos nossos comerciais, queremos vender isso, não temos, então vamos fazer.** Não deve ser feito assim. Mas, por outro lado, (...) **a nossa equipa de desenvolvimento é uma equipa de pessoas com algum *know how*, muito viajadas, que conhecem os diversos mercados, e quando há necessidade de um determinado produto no mercado, nós vamos lá, auscultamos o mercado, fazemos no fundo um trabalho de marketing,** isso é traduzido para um conjunto de especificações funcionais, depois é preciso aprovar as verbas necessárias. Nós chamamos aqui os pedidos de investimento, depois esses pedidos de investimento. (...) Eu posso-lhe dizer que **os nossos projectos foram praticamente todos eles suportados pelo PEDIP e pelo PRAXIS,** mas maioritariamente pelo PEDIP.

Como podemos depreender deste testemunho, ainda que esta relação entre I&D e marketing seja fundamental, não se encontra ainda otimizada na empresa, pelo que constitui uma área de aposta fundamental.

A orientação da I&D é, em certa medida, influenciada pelas solicitações externas, configurando uma postura reactiva e não de antecipação da empresa. É curioso, a este propósito, o facto de, numa instrução operacional datada de 2000, se encontrarem especificadas as quatro fases de qualquer processo de concepção de novos produtos: o marketing, a definição técnica do produto, a concepção do produto e, finalmente, a industrialização. O marketing constitui, assim, o ponto de partida para o desenvolvimento do produto. No mesmo documento refere-se, ainda, que as fases de concepção e industrialização devem ser acompanhadas por estudos de mercado no sentido da adaptação dos produtos à satisfação das necessidades dos clientes. Não podemos asseverar que a concepção de novos produtos segue em rigor estas etapas, mas estas não deixam de ser indicativas do processo de crescimento e desenvolvimento desta função, e do respectivo departamento, na empresa.

A aposta no marketing é recente e está longe de estar otimizada. Constitui uma área de actuação estratégica crescentemente complexa, devido, em grande parte, ao peso da internacionalização dos negócios da empresa. Como nos diz o responsável pela unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

Nós estamos sempre a dizer que **temos que seleccionar mercados**, porque temos uma indústria muito pequena e pretendemos estar em todo o mundo. Portanto nós vamos é talvez **ir transferindo alguns dos nossos clientes de mercados mais competitivos para mercados menos competitivos** onde os clientes não sejam tão exigentes como noutros mercados. Quer dizer, há mercado em que nós para vender temos que fazer preços extremamente competitivos, porque estamos lá com tudo que é fabricante e (...) o cliente quer comprar por um preço e se for dois tostões mais barato compra. Portanto **nós temos que pensar transferir um pouco esse mercado para mercados em que o cliente valorize muito mais a qualidade, a competência técnica, que dê valores a outras coisas e que portanto isso se traduza em margens maiores de lucro dos nossos produtos**. Isso é uma tendência que tem havido. Agora o problema é o seguinte: a Electrotensão estabeleceu por todo o mundo uma rede de agentes e esses **agentes** ganham em função das encomendas que têm. Por outro lado os nossos **responsáveis pelos mercados** são pessoas também muito orgulhosas da sua carteira e **quando a gente entra a fazer transferências tem uma série de dificuldades**, porque temos os agentes que querem que a gente esteja presente e que seja competitivo (...). Portanto há que gerir um pouco essa área toda. Nós trabalhamos, normalmente, com 52 países e isso exige muito de nós, nós sentimos isso.

A empresa encontra-se, portanto, numa fase de reconfiguração da estratégia de marketing e depara-se com a necessidade de gerir complexas redes de relações. Trata-se, nitidamente, de uma das apostas da Electrotensão, a par da conquista e manutenção do seu posicionamento nos mercados, o que implica procurar garantir o cumprimento de todas as encomendas. Isto conduz à necessidade de articular uma lógica, de curto prazo, de satisfação das exigências e pedidos dos clientes, com uma, de longo prazo, de implementação de uma estratégia de internacionalização e de afirmação da empresa (e dos respectivos produtos) nos mercados. Afirma o mesmo interlocutor:

Nós sempre pensamos que **o nosso caminho é a exportação**. Nós na energia facturamos 80% para fora de Portugal e **se pensarmos como uma empresa portuguesa, então começamos a morrer a curto prazo**.

Revela-se, deste modo, fundamental, apostar no marketing estratégico.

Lambin (2000) aponta cinco orientações para a aplicação de um plano de marketing estratégico: lançamento de novos produtos, optimização das redes de distribuição, oferta de preços baixos, desenvolvimento da comunicação e do marketing e aposta na publicidade. Parece-nos que a empresa tem, já, amplamente desenvolvidas, as três primeiras, encontrando-se a trabalhar nas duas últimas. Em relação à orientação para a comunicação e o marketing, diz-nos o autor: “para vender, não basta oferecer um produto a um preço atractivo por parte do intermediário de um canal de distribuição bem estruturado, é necessário, para além disso, dar a conhecer a oferta, evidenciar as suas qualidades distintivas em relação ao grupo de compradores visado e estimular a procura através de acções promocionais apropriadas” (Ibidem, p. 625). Este é, actualmente, um dos campos privilegiados de intervenção da empresa. Como não estamos perante produtos para consumo final, a publicidade não assume

uma importância nevrálgica. Contudo, também neste domínio se verifica algum trabalho da empresa, através, designadamente, de acções de divulgação em feiras e outros eventos similares e publicitação das actividades e produtos na *Internet*.

O último elemento que importa referir relativamente à estratégia da Electrotensão é o facto de esta, acompanhando uma estratégia comum a muitas outras empresas, ter vindo, paulatinamente, a efectuar uma deslocalização da produção, na procura das condições mais vantajosas, essencialmente do ponto de vista dos custos. Como afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

Nós estamos a tentar deslocalizar a nossa produção pelas mais diversas áreas do globo e estamos a tentar criar um centro de competência inteligente onde se faz o projecto e depois **é encaminhado o fabrico consoante é mais económico**. Aqueles conjuntos principais que exigirão tecnologias de produção mais complexas, essas serão mantidas, as outras serão deslocalizadas, para a China, Malásia,...

Os processos de deslocalização são congruentes com uma estratégia de concentração das funções de concepção, desenvolvimento e planificação dos produtos na empresa, sendo externalizada, apenas, parte ou a totalidade da fabricação.

Esta linha estratégica ilustra que estamos perante uma trajectória de uma empresa posicionada num país semiperiférico com características das orientações de empresas localizadas em países centrais. Isto é, Portugal constitui, predominantemente, um dos países de destino (e não de origem) de opções de deslocalização da produção de empresas ou de grupos empresariais multinacionais. No entanto, é, precisamente, por ocupar uma posição semiperiférica, que se encontram casos interessantes como o da Electrotensão. Esta empresa assume algumas características semelhantes às de empresas com sede em países centrais, mas pauta-se por um posicionamento concorrencial de um nível diferente. Aposta numa actuação a um nível intermédio da concorrência, caracterizada pela conquista de posições de liderança em nichos de mercado específicos e não em segmentos que são dominados por grupos empresariais com capacidades e recursos de actuação acrescidos, que não, apenas, os associados às propriedades dos produtos. Referimo-nos, por exemplo, ao domínio das redes de circulação da informação e de comercialização.

Trata-se, portanto, de uma empresa (e de um grupo empresarial) com um posicionamento singular na economia portuguesa, pautado por uma internacionalização qualificante e competitiva.

3.5.4. Alguns traços significativos do desempenho económico e financeiro da Electrotensão

Terminamos este texto com uma abordagem do desempenho económico e financeiro da Electrotensão, à semelhança da análise efectuada para o grupo empresarial. Paralelamente, procedemos a um enquadramento sectorial da actividade da empresa¹⁶⁹. Relembramos que não é nosso objectivo efectuar uma abordagem detalhada, mas antes traçar o pano de fundo de caracterização da empresa nesta dimensão¹⁷⁰.

A partir da leitura do quadro que se segue, podemos afirmar que o volume de negócios da empresa tem apresentado um crescimento favorável, tendo em conta que se trata de uma empresa nova do ponto de vista jurídico, fruto do complexo processo de reestruturação a que já fizemos referência: em 1999 e 2000 cresce, respectivamente, 12.5% e 4.6% em relação ao ano imediatamente anterior.

Quadro 2.8
Volume de negócios

	1998 (milhares €)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Vol. negócios	77.409	87.056	12.5	91.060	4.6
Mercado interno	27.838	33.335	19.7	28.531	-14.4
Mercado externo	49.571	53.721	8.4	62.529	16.4
Encomendas em carteira	49.027	49.191	0.3	62.579	27.2
Vol. negócios/ trabalhador	82	102	24.4	111	8.8

Fonte: *Relatório e Contas, 1998; Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Não deixa, contudo, de haver alguma desaceleração económica, a qual tem, na sua origem, o comportamento de retracção verificado no mercado interno, associado a uma redução do investimento público em infra-estruturas.

É de destacar que o volume de negócios médio nas empresas classificadas pela CAE 31, em 1998, corresponde a 2.4% do registado pela Electrotensão no ano de

¹⁶⁹ A informação estatística recolhida de enquadramento sectorial tem por base a CAE. A actividade da empresa, tal como a do grupo empresarial, classifica-se na CAE 31 – fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, n.e. – e no respectivo subsector 311 – fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos. No que diz respeito à informação disponível para a caracterização sectorial, só obtivemos dados para o ano de 1998.

¹⁷⁰ Na medida em que os indicadores e rácios utilizados são os que mesmos que utilizámos para efectuar a análise económica e financeira do grupo empresarial, remetemos para a leitura do respectivo texto a consulta das respectivas fórmulas e definições, das referências bibliográficas utilizadas e das fontes de informação da empresa.

1999, o que demonstra a importância da dimensão e do posicionamento ocupados pela empresa no sector¹⁷¹.

Por outro lado, a Electrotensão possuía, no final de 2000, 855 trabalhadores ao serviço, quando a média na CAE 31 se fica, em 1998, pelos 37 trabalhadores¹⁷².

A carteira de encomendas regista, no final de 2000, um crescimento de 27.2% em relação a 1999, o que se deve, por um lado, à manutenção do posicionamento no mercado nacional e, por outro, ao significativo aumento das encomendas para a exportação, acompanhando a aposta do grupo empresarial numa estratégia de internacionalização e de enquadramento nas dinâmicas globais de comercialização. Esta tem-se revelado frutífera, representando a facturação para exportação 53.721 milhares de euros, para um total de 87.056 milhares de euros. Concretiza-se no reforço e consolidação da rede de agentes, de delegações e de filiais no estrangeiro. Como podemos ver no quadro, em 2000, o crescimento do volume de negócios reflecte um aumento de 16.4% das vendas para o mercado externo e uma redução de 14% no mercado interno.

A distribuição geográfica dos mercados onde a empresa opera é, já, significativa e elucidativa da importância e concretização da aposta na internacionalização das suas actividades.

Quadro 2.9

Distribuição geográfica dos mercados

	1999 (%)
Portugal	36
América do Norte	22
Médio Oriente	11
Extremo Oriente	10
Europa	9
África	8
América Latina	4

Fonte: Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.

¹⁷¹ Os dados relativos à Electrotensão respeitam ao ano de 1999, pois, na medida em que a empresa foi constituída em 1998, não existem dados relativos a esse ano; existem apenas para todo o grupo empresarial, com a excepção de alguns indicadores económicos que encontramos, já, especificados para a empresa. Na medida em que apenas dispomos de dados para o ano de 1999, não é possível realizar uma análise evolutiva, mas, simplesmente, comparativa entre os indicadores. Os dados de caracterização da indústria transformadora e das actividades englobadas nas CAE 31 e 311 são relativos a 1998, o que não inviabiliza o exercício comparativo, pois trata-se de uma diferença de apenas um ano na análise de realidades estruturais que sofrem processos lentos de transformação ao longo do tempo.

¹⁷² Mais adiante, neste texto, apresentaremos uma comparação entre a empresa, o grupo empresarial e o sector da actividade económica, onde são evidenciados estes dados.

Como se pode ver no quadro, 64% dos mercados-alvo são externos, com destaque para a América do Norte, bem como para o Extremo e o Médio Oriente.

A presença crescente em mercados internacionais é, contudo, selectiva, procurando a empresa definir com precisão o tipo de concorrentes com os quais considera que pode, efectivamente competir. Não por isso de estranhar que a Europa, território onde é significativa a presença de importantes grupos empresariais deste ramo da actividade económica, não constitua um destino assinalável dos produtos da Electrotensão. Como afirma o director da unidade Marketing e comercial da área de negócio T&D:

Os outros têm uma boca muito grande e passam crises muito maiores do que as nossas, vão fechando fábricas e isso constitui um espaço para nós. **Nós fomos sempre diversificando o mercado exactamente para não sermos demasiado hostis aos grandes.** Nós vamos diversificando, vamos tentar ser um *player*, alguém que está no jogo, mas sempre com uma equipa distante relativamente aos grandes. **Nós fazemos o nosso negócio, posicionamo-nos de uma maneira firme para eles perceberem que nós estamos cá para ganhar a nossa vida, mas não estamos cá para dar cabo do negócio.**

A conquista de mercados encontra-se, deste modo, associada à diversificação, não apenas de produtos, mas também de territórios de destino.

O VAB, em 1999, atinge 25.984 milhares de euros, o que corresponde a 7 vezes o VAB médio para a CAE 311 em 1998.

Quadro 2.10
Produtividade

	1999 (milhares €)
VAB	25.984
VAB/ trabalhador	30

Fonte: Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.

O VAB por trabalhador é bastante elevado, sobretudo quando comparado com o do sector, que se situa, em 1998, abaixo dos 18 milhares de euros. Também a este nível é notória e singular a posição da empresa no panorama nacional do sector.

Vejamos agora o comportamento da empresa ao nível financeiro.

Quadro 2.11
Indicadores da situação financeira

	1999 (milhares €)
Resultados líquidos	586
Autofinanciamento (<i>cash flow</i> líquido)	5.461
Meios libertos (<i>cash flow</i>)	7.328
Capitais próprios	34.019
Activo total	89.227
Fundo de maneo	1.397

Fonte: *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

De entre os vários indicadores patentes no quadro, salienta-se o *cash flow* gerado¹⁷³, sobretudo quando comparado com o global das empresas tipificadas na CAE 31: o *cash flow* da empresa ultrapassa os 7 milhões de euros em 1999, enquanto a média sectorial se fica pelos 1.7 milhões.

Quadro 2.12
Rentabilidade e autonomia financeira

	1999 (%)
Rentabilidade dos capitais próprios	1.7
Rentabilidade do activo total	0.7
Rentabilidade das vendas	0.7
Autonomia financeira	38.1

Fonte: *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

Inversamente ao desempenho económico, os níveis de rentabilidade da Electrotensão ficam muito aquém dos do sector, por efeito do reduzido valor dos resultados líquidos, situação normal para uma empresa em início de actividade. De facto, o sector, em 1998, apresenta taxas de rentabilidade das vendas que rondam os 5% e a empresa fica-se, em 1999, pelos 0.7%. A causa da baixa rentabilidade pode ser encontrada nos elevados encargos financeiros e extraordinários, resultantes, ainda, da reestruturação e reavaliação patrimonial de que foi alvo a empresa, bem como da aposta numa estratégia de internacionalização, que obrigou a um esforço comercial acrescido, traduzido num aumento dos custos.

¹⁷³ Autofinanciamento (*cash-flow* líquido) = resultados líquidos + amortizações + provisões.

Os níveis de autonomia financeira e liquidez, pelo contrário, apresentam-se elevados e revelam uma situação saudável, quer financeiramente, quer em termos de tesouraria ou de liquidez.

Quadro 2.13
Liquidez e solvabilidade

	1999
Liquidez geral	1.03
Solvabilidade	0.62

Fonte: *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

O nível de solvabilidade, à semelhança do analisado para o grupo empresarial, não é muito elevado.

Podemos, assim, concluir que estamos perante uma empresa com um desempenho económico e financeiro significativo e, possivelmente, em vias de consolidação. Como referimos, este desempenho não é alheio ao facto de a Electrotensão se encontrar numa fase de arranque autónomo da sua actividade, com todos os custos daí decorrentes.

3.6. Enquadramento sectorial e regional da empresa e do grupo empresarial

Reteremos a nossa atenção, neste ponto, num breve enquadramento sectorial da actividade da empresa e do grupo empresarial. Realizaremos, ainda, um breve comentário acerca do posicionamento regional da empresa, bem como da importância desta última para o grupo empresarial¹⁷⁴.

No quadro que se segue apresentamos um conjunto de dados que permitem uma leitura comparativa entre a indústria transformadora, o sector e subsector de actividade (CAE 31 e 311, respectivamente) a Electrotensão e o grupo Fasetel. Relativamente a este último, os referenciais comparativos são a indústria transformadora e a empresa em questão.

¹⁷⁴ Pelo facto de o grupo empresarial contemplar empresas com actividades claramente diferenciadas, optámos por não efectuar um enquadramento sectorial e regional do grupo, pois tal implicaria atender às actividades económicas de cada uma das empresas. Para além de não se revelar necessário para o nosso trabalho, já que nos centramos numa única empresa, parece-nos que tal abordagem poderia traduzir-se numa negligência das especificidades sectoriais que enquadram a actividade de cada uma das empresas.

Quadro 2.14
Enquadramento sectorial da empresa e do grupo empresarial^{a)}

	Número de empresas	Número de trabalhadores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/trabalhador (milhares €)	Rentabilidade das vendas (%)
Indústria transformadora	73.409	986.662	63.543	3.062	60.258	18.654	18.9	2.4
Média indústria transformadora	-	13	0.9	0.04	0.82	0.25	18.9	2.4
Total CAE 31	930	34.185	1.975	165.4	1.960	638.8	18.7	2.7
Média CAE 31	-	2.1	2.1	0.18	2.1	0.69	18.7	2.7
Total CAE 311	239	2.436	154.2	53.8	151.4	48.9	20.1	0.4
Média CAE 311	-	10	0.65	0.22	0.63	0.20	20.1	0.4
Electrotensão	-	864	87.1	-	91.1	25.9	30.3	0.7
Grupo Fasetel	-	2.221	242.2	-	234.1	68.2	30.7	1.4

a) Como já referimos, os dados relativos à Electrotensão respeitam ao ano de 1999. De forma a permitir o exercício comparativo, utilizamos o mesmo ano de referência para os dados de caracterização do grupo. A informação relativa à indústria transformadora e às CAE 31 e 311 são relativos a 1998.

Fonte: INE (2000); *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

A Electrotensão emprega, em 1999, 864 trabalhadores, o que representa 35% do emprego total registado na CAE 311 em 1998, em que a média é de 10 trabalhadores por empresa, sendo apenas ligeiramente superior na indústria transformadora.

O seu volume de negócios ou de facturação equivale a 56% do global apresentado pela CAE 311, que conta com 239 empresas. Ou seja, a contribuição desta empresa para a facturação global do subsector é superior à soma do total das restantes 238 empresas. O valor da produção¹⁷⁵ supera esta proporção, atingindo 60.2% da produção global da CAE 311. A importância desta empresa no desempenho do sector comprova-se, ainda, pelo facto de ser responsável por 53% do VAB gerado na CAE 311, e de apresentar um valor de VAB por trabalhador de 30.3 milhares de euros, superior em 50% aos 20.1 milhares de euros por trabalhador registados na CAE 311. Ou seja, a sua contribuição para o produto interno bruto (PIB) nacional é superior, em 50%, à média das empresas no mesmo ramo de actividade.

A rentabilidade das vendas¹⁷⁶, embora muito inferior aos valores apresentados pela indústria transformadora, pelas empresas classificadas na CAE 31, e, mesmo, pelo grupo empresarial, é, ainda assim, superior ao valor registado na CAE 311. Tendo em conta que este valor é relativo ao primeiro ano de actividade da empresa enquanto unidade com autonomia jurídica, podemos considerar tratar-se de um valor bastante satisfatório.

¹⁷⁵ Valor da produção = volume de negócios - (stock inicial de produtos acabados a preço de mercado + stock final de produtos acabados a preço de mercado).

¹⁷⁶ Rentabilidade das vendas = resultados líquidos/ volume de negócios*100.

Podemos, assim, concluir que a Electrotensão exerce uma influência positiva nos indicadores sectoriais.

Por seu turno, o grupo empresarial assume uma posição de destaque no seio da indústria transformadora. Emprega, em 1998, 2.680 trabalhadores, quando a média da indústria transformadora é de apenas 13 trabalhadores. O volume de negócios corresponde a 0.4% do total da indústria transformadora, o que é revelador da importância sectorial do grupo e do seu posicionamento destacado na economia portuguesa.

O VAB atinge os 73.4 milhões de euros, quando a média da indústria transformadora é apenas de 0.25 milhões de euros. O VAB por trabalhador, para o global da indústria transformadora, é de 18.9 milhões de euros, quando o grupo atinge um valor em 50% superior – 27.4 milhares de euros –, revelando um desempenho e uma organização produtiva superiores à média das empresas da indústria transformadora.

A rentabilidade das vendas, por efeito dos resultados líquidos gerados em 1998, não passa dos 2.4%, coincidindo com a média da indústria transformadora.

O posicionamento da empresa no grupo empresarial assume um claro destaque, visível ao nível de vários indicadores.

Verificamos que a Electrotensão emprega 39% do total de trabalhadores do grupo, gerando 36.6% da facturação global, 35% do VAB global e 37% da produção.

A Electrotensão representa, pois, isoladamente, cerca de um terço da dimensão e posição do grupo empresarial. Os dados permitem-nos, ainda, afirmar que estamos perante uma empresa extremamente importante do ponto de vista da sustentação económica e financeira do grupo. Todavia, trata-se de um posicionamento muito particular e diferenciado face a outras empresas do grupo que se encontram em franca expansão. Como nos refere o director da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e responsável pelo *Service* da área de negócios T&D:

Estamos a trabalhar em **produtos maduros. A probabilidade de haver descobertas milagrosas nestes produtos é pouco provável, mas que haverá sempre uma necessidade de trabalhar com eles.** Enquanto que dantes se olhava muito para o transformador, o seccionador ou o disjuntor como produtos independentes, **cada vez mais o cliente quer um produto que, na medida do possível, faça tudo.** (...) Não é bem como a subestação móvel, que está tudo integrado, mas é, de facto, meter a energia de um lado com uma determinada tensão e sair do outro já com tudo integrado, já com outra tensão, mas com as protecções incluídas, com o disjuntor e com tudo. Esta unidade T&D pretende caminhar um bocadinho para aí. **Pretende-se que seja geradora de dinheiro para potenciar os outros negócios da Electrotensão.** (...) **Não se pretende crescimentos de facturação milagrosos, pretende-se algum crescimento, pretende-se otimizar e ter uma margem superior no negócio e com isso potenciar os outros das telecomunicações, electrónica e dos mesmos serviços que, de uma maneira geral, as outras empresas do grupo possam fazer.** (...) O produto tradicional já se viu que é muito complicado, há muita gente que sabe fazer transformadores, é uma tecnologia relativamente divulgada. Agora, quando se começa a integrar e a unir mais do que um produto no sistema e tentar vender isso, já pode haver uma mais valia. (...) Um dos objectivos também era **criar a possibilidade de fazer controlo à distância de dados desse equipamento, que permita decidir com antecedência que é necessário fazer uma intervenção sem ter que estar à espera que haja uma falha para fazer uma intervenção.** Isto já é um valor acrescentado que nós poderíamos dar. Sabemos que é possível estarmos aqui no nosso gabinete e diariamente verificar qual é o estado de todos os equipamentos que temos na nossa rede, e poderíamos programar, sobretudo para os equipamentos de grande responsabilidade, as intervenções.

A Electrotensão assume, portanto, um papel de suporte às restantes actividades da empresa, garantindo alguma estabilidade financeira. Esta última é extremamente importante, pois, como já tivemos oportunidade de referir, estamos perante um grupo empresarial cujo posicionamento deve ser enquadrado no panorama mundial, sendo a sua forte exposição à concorrência internacional um factor de potencial fragilidade financeira.

Detenhamo-nos, finalmente, num breve apontamento acerca do enquadramento regional da actividade da Electrotensão, tendo em conta os dados disponíveis.

Quadro 2.15

Distribuição regional do número de empresas, de trabalhadores e volume de negócios das empresas integradas na CAE 31 (1998)

	Número de empresas	%	Número de trabalhadores	%	Volume de negócios (milhares €)	%
Portugal	930	100	34.185	100	1.974.552	100
Continente	921	99	34.083	99.7	1.971.314	99.8
Norte	367	39.5	11.299	33.1	713.789	36.1
Centro	151	16.2	9.668	28.3	376.145	19
Lisboa e Vale do Tejo	374	40.2	13.028	38.1	878.741	44.5
Alentejo	10	1.1	25	0.1	1.380	0.1
Algarve	19	2	63	0.2	1259	0.1
Ilhas	9	1	102	0.3	3238	0.2

Fonte: INE (2000).

Como podemos ver pela leitura do quadro, as regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo aproximam-se, em todos os indicadores, sendo nelas que se concentra a actividade das empresas do sector de actividade em questão.

Cruzando uma análise de cariz regional com um enfoque sectorial, é de salientar, ainda, o contributo da Electrotensão em 12% para o total do volume de negócios do total de empresas integradas na CAE 31 na região Norte e 8% do emprego. Constitui, deste modo, uma empresa com um importante contributo para o desenvolvimento do sector e das respectivas bacias de emprego.

Estamos, deste modo, em presença de uma empresa que se encontra numa fase importante de crescimento e consolidação das suas actividades, o que é visível em alguns indicadores económicos e financeiros menos favoráveis. No entanto, é notória a sua importância, não apenas para o grupo empresarial, mas igualmente para o sector de actividade, destacando-se o seu importante papel na geração de emprego.

3.7. A estratégia de focalização diversificada e as vantagens competitivas da Electrotensão

Finalizaremos este capítulo com uma reflexão-síntese acerca das principais vantagens competitivas da empresa e uma tipificação da sua orientação estratégica.

Do ponto de vista das vantagens competitivas a aposta da empresa recai, em particular, na oferta de boas soluções integradas, fiáveis, a preços mais competitivos e com prazos de entrega mais curtos. O enfoque é conferido às condições que conseguem oferecer aos clientes.

Curiosamente, o responsável pela unidade Marketing e Comercial da área de negócio de T&D refere que, em articulação com estes factores, a menor dimensão da empresa (em comparação com os seus concorrentes) permite uma maior proximidade com os clientes, o que pode constituir uma vantagem competitiva muito importante (e singular) para a empresa. Vejamos o que nos diz o referido entrevistado, quando lhe colocamos a questão acerca dos principais factores de competitividade da empresa:

(...) Flexibilidade, quer dizer, por que é que os clientes normalmente nos encomendam a nós e não aos outros? Vamos lá ver quais são os nossos pontos fortes: primeiro **o português é uma pessoa muito acessível**. (...) Por exemplo, falar com um alemão ou falar com um italiano ou com um francês não é a mesma coisa, embora haja pessoas diferentes, mas na média o português é mais acessível e portanto **os nossos clientes olham para nós como alguém acessível que está lá e que resolve o problema**. Telefonam, chateiam (...) e isso é logo uma grande vantagem e, portanto, **pequenos clientes, como nós temos, preferem trabalhar com pequenas empresas de dimensão humana. O cliente conhece o presidente, conhece as pessoas que contam, conhece mais o técnico que está encarregado do contrato e, portanto, enquanto que se ele tem um problema com um produto, se for uma grande empresa não sabe sequer a quem telefonar** e sabe que se telefonar para lá, sabe que vai andar a fazer chamadas até encontrar alguém que lhe vai dizer que não tem nada a ver com isso, o problema não é deles. Portanto, isso **são muitos anos de experiência dos nossos clientes que lhes dizem que mais vale ter um interlocutor acessível que conheça. Nós estamos sempre disponíveis** para ir jantar com as pessoas e portanto eles acabam por estar à vontade connosco. (...) Depois, normalmente, **comprometemo-nos mais que os outros, temos que o fazer**. Quer dizer, quando estamos a competir com um dos grandes fabricantes, o nome deles vale dinheiro, o que é ninguém compra Electrotensão se tiver 1% mais barato que na outra empresa. (...) **Nós para alguns clientes somos indianos ou parecidos**, não é bem assim mas no princípio é, e portanto **temos a desvantagem do nome**. Quando estamos a competir com as restantes empresas, o nome vale. (...) Nós, do ponto de vista competitivo, temos que **ser mais baratos** e temos que **ter prazos melhores** que os outros. (...) Se tivermos o mesmo prazo e o mesmo preço é mais difícil. É que os nossos concorrentes têm outras capacidades, *lobbies*. Têm pressão nos governos ou até a nível das embaixadas, (...) joga-se muito a nível de embaixadas, de delegados comerciais, indivíduos comerciais e tudo. (...) **Se não conseguirmos produzir mais barato, é o caminho para o fim**. (...) Neste momento **nós trabalhamos muito equipamentos integrados**. (...) A Electrotensão, quando é 100 vezes mais pequena que as outras empresas, tem que ter um truque qualquer e **o truque que há ou que havia no fundo era: o tempo de decisão muito curto, portanto nós decidíamos as coisas com muito menos tempo que qualquer outra empresa. A energia era canalizada quase toda para fora**, nós produzíamos com a nossa capacidade de trabalho, era canalizada para o exterior para os nossos problemas, para nossos clientes, para os nossos fornecedores, nós gastávamos muito pouca energia internamente. Em muitas empresas não se passa isso. Têm estruturas mais complicadas algumas tem estruturas matriciais na vertical e as pessoas acabam por confundir não sei, não faço ideia mas para aí 40, 50 ou 60% da sua energia é canalizada para lutas internas.

Apesar de o dirigente oscilar entre o presente e o passado, parece-nos que se mantêm estas características das vantagens competitivas da empresa. Temos, deste modo, enquanto factores de conquista de clientes, uma conjugação entre: preço, prazo, soluções integradas e relação de proximidade. Esta última está presente, não apenas na negociação do projecto, mas, igualmente, nos serviços pós-venda. Em ambas as actividades, a empresa procura criar condições para garantir alguma flexibilidade, por contraposição à standardização e rigidez dos seus concorrentes. À aposta na “engenharia” do saber, acresce a relevância do saber relacional, estratégico, na gestão das relações com os clientes. I&D e marketing são duas funções empresariais indissociáveis. Trata-se de oferecer produtos e soluções sistémicas com uma incorporação de I&D aplicada, que se traduz na comercialização de produtos de marca própria, libertos de qualquer licenciamento externo.

A importância conferida à produção e circulação da informação é problematizada por Castells quando faz referência ao desenvolvimento do que designa ser o

“*capitalismo informacional*” (2001, p. 48)¹⁷⁷, assente na capacidade de as empresas gerarem e processarem informação baseada no conhecimento. Está aqui presente, de forma articulada, a importância do saber enquanto vantagem competitiva, factor repetidamente salientado, inclusive nas agendas políticas dos diversos países, a propósito da apologia de uma “economia baseada no conhecimento”.

A estas vantagens competitivas importa, ainda, adicionar o diverso leque de produtos e a localização geográfica dos mercados de destino.

Mais adiante, na entrevista, o mesmo interlocutor avança, também, com o factor qualidade:

Aqueles factores que há, qualidade, preço e prazo, uma fica sempre para o cliente, é sempre a **qualidade**, porque: **o preço acaba na altura**, assim que passa a encomenda acaba ali; **o prazo acaba quando se entrega o produto**; pode ficar mais ou menos chateado se nós não cumprirmos o prazo mas a **qualidade** está lá dentro, **a nossa impressão digital fica sempre através da qualidade no cliente**. E portanto esse é o factor determinante, pelo menos é da maneira como eu vejo. (...) Até aqui nós sempre tentamos que os clientes ficassem contentes com os produtos. (...) Nós **podemos perder os preços, perder o prazo, agora qualidade nunca**, portanto, ganhamos as encomendas, mas a partir do momento em que nós entregamos um produto sabemos que ele tem que ter condições para ele voltar a encomendar um novo produto. Essa é a minha filosofia.

Verifica-se, aqui, alguma oscilação e, até, uma aparente contradição no decorrer do discurso, mas parece-nos que elas se prendem com a sua orientação e enquadramento temáticos. Consideramos que, factores como o cumprimento de prazos e a apresentação de preços competitivos são essenciais para fazer face à concorrência; já a qualidade se direcciona para a fidelização dos clientes. Não são elementos antagónicos, mas, inversamente, complementares.

Retomando a tipologia proposta por Baranger, et al. (1990, p. 78-84), a que já recorremos na abordagem do grupo empresarial, podemos concluir que estamos perante uma orientação estratégica para a diversificação (a qual não é recente), matizada por uma concentração das actividades em cada uma das direcções. Paralelamente, a articulação entre os vários produtos fabricados em cada uma das direcções, numa óptica de oferecer soluções sistémicas, é orientada por um enfoque na diferenciação (Porter, 1989, p. 13). Trata-se, assim, de uma estratégia que poderíamos designar de focalização diversificada.

No que se refere, mais concretamente, ao par produto/ mercado, destacam-se diferenças entre as direcções constitutivas da empresa, verificando-se, mesmo, no âmbito de cada direcção, elementos distintos em função dos produtos. Genericamente, podemos afirmar que, se as direcções Transformadores de

¹⁷⁷ Itálicos do autor, no original.

Distribuição e de Potência operacionalizam uma estratégia de racionalização, pois os seus produtos são, maioritariamente, maduros, as direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Aparelhagem de Média Tensão, fabricam produtos em várias fases do seu ciclo de vida, seguindo uma estratégia de crescimento dinâmico. Relativamente à direcção Fabricações Mecânicas, estamos, claramente, face a uma estratégia de desinvestimento (Des Horts, 1988, p. 70).

A Electrotensão constitui, deste modo, uma empresa que ilustra algumas das principais tendências que marcam os movimentos de globalização das economias, patentes, designadamente, na orientação para mercados específicos, na valorização da incorporação do conhecimento nos seus produtos e na procura de uma posição, não dominante, mas específica e própria ao nível internacional. Por sua vez, enquadra-se num grupo empresarial também ele dotado de particularidades e no interior do qual cada empresa se posiciona de forma distinta em função das opções tomadas em consonância com os objectivos a atingir.

Tanto o grupo Fasetel como a Electrotensão constituem casos singulares do tecido empresarial e sectorial português, sendo fundamental atender à sua importância para criação de riqueza, não apenas do ponto de vista económico-financeiro, mas também do emprego e do tipo de vantagens competitivas de que são dotados, as quais potenciam dinâmicas qualificantes de desenvolvimento em rede com eventuais efeitos em cadeia aos níveis nacional e internacional.

Capítulo 3 – Especificidades organizacionais, técnicas, produtivas e gestionárias da Electrotensão

O capítulo anterior encerra a apresentação do contexto empresarial – do grupo Fasetel e da Electrotensão – em que a investigação foi realizada. A partir de agora, centraremos a nossa análise na Electrotensão.

Direccionando, gradualmente, a investigação para a abordagem das hipóteses orientadoras do objecto de estudo, deter-nos-emos, aqui, em três domínios que assumem, no modelo de análise, o estatuto de variáveis independentes ou explicativas: o sistema de produção; a organização do trabalho e o planeamento e gestão da produção e da qualidade; a gestão dos RH. Na medida em que esta última constitui uma função de suporte a todas as empresas do grupo, e não, exclusivamente, à Electrotensão, tomaremos, novamente, como ponto de referência o grupo Fasetel. No entanto, procuraremos, sempre que a informação disponível o permita, realizar uma análise centrada na empresa.

Precederemos a abordagem das esferas analíticas referidas com a apresentação da estrutura organizacional da empresa, pois ela assume, também, poder explicativo e é fundamental para a compreensão do contexto organizacional em que desenvolvemos a pesquisa.

Iremos manter a linha técnico-metodológica adoptada no capítulo anterior, pelo recurso, em particular, às entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios, aos responsáveis pela função gestão dos RH e aos superiores hierárquicos directos e intermédios¹, às visitas à empresa, às notas de campo e à análise documental.

1. A configuração organizacional da empresa: uma estrutura divisionalizada suportada numa estratégia de focalização diversificada

1.1. A Electrotensão como uma estrutura organizacional divisionalizada

À semelhança do grupo empresarial, a Electrotensão organiza-se como uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995), constituída pelas cinco direcções que já referimos: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão, Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis

¹ V. anexo A, onde se pode encontrar a listagem destes entrevistados.

e Fabricações Mecânicas². Como se trata de uma unidade empresarial e não de um grupo de empresas, assume, necessariamente, traços distintos.

Ainda que a empresa tenha sido, entretanto, subdividida em duas empresas autónomas, mudança precedida por uma estruturação em áreas de negócio (como referimos no capítulo 2), a estrutura organizacional que serviu de ponto de referência ao nosso estudo foi a de uma empresa constituída por cinco direcções. Iremos, seguidamente, realizar uma breve referência a algumas mudanças introduzidas em 2000, com a criação da área de negócio T&D, na medida em que se reflectem em alguns indicadores da análise que iremos realizar. Estas transformações, simultâneas, praticamente, ao período de realização das entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios, aos superiores hierárquicos directos e intermédios e, mais tarde, aos trabalhadores (centradas, as primeiras, no segundo semestre de 2000, e as segundas no início de 2001), ainda não estavam, na altura, integralmente interiorizadas pelos entrevistados, o que se veio a reflectir nos seus depoimentos. Realizámos a análise de uma estrutura organizacional em transformação, o que levanta algumas dificuldades na sua apresentação. Procurámos colmatá-las pela adopção de um enfoque mais detalhado na estrutura da empresa e a explicitação de algumas das mudanças posteriormente introduzidas.

A Electrotensão configura-se como uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995) multiprodutos (Lambin, 2000). Apesar de os produtos desenvolvidos se destinarem, integralmente, ao mercado da transmissão e distribuição de energia, este engloba um vasto conjunto de segmentos – ao nível de clientes, de produtos, de destinos geográficos –, o que acaba por se espelhar na respectiva estruturação organizacional em direcções.

Em 2000, quatro das cinco direcções vêm a integrar a área de negócio T&D, constituída por duas unidades de negócio:

² Como já referimos, no capítulo 2, esta direcção foi extinta em meados de 2001 e nós assistimos à sua desactivação gradual. Parte dos trabalhadores foram transferidos para outras direcções da empresa (inclusive ao nível da direcção de topo), em particular para a de Aparelhagem de Média Tensão, direcção em franco crescimento e fortemente carenciada de RH no núcleo operacional. Não nos debruçaremos, detalhadamente, sobre a problemática deste tipo de transferência de pessoas, em particular do ponto de vista da configuração das actividades de trabalho e dos processos de identificação dos sujeitos. A título exemplificativo, podemos referir que, posteriormente à realização das entrevistas aos trabalhadores do núcleo operacional, encontramos um dos entrevistados, já integrado na direcção Aparelhagem de Média Tensão, a realizar um trabalho de montagem de componentes, quando assegurara, no passado (e, ainda, quando o entrevistáramos) uma actividade de maquinação de peças. Como veremos, em particular, nos capítulos 5 e 9, estas duas actividades caracterizam-se por graus diferenciados de complexidade e os profissionais que as asseguram manifestam formas de identificação e de pertença profissional distintas.

- □ unidade de transmissão de energia, que contempla as actividades das direcções Transformadores de Potência e a parte das subestações móveis da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis;
- □ unidade de distribuição de energia, que comporta as direcções Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão.

A área de negócio T&D, para além de integrar a totalidade das actividades da Electrotensão, contempla, ainda, uma unidade de negócio que incorpora as actividades de uma direcção de outra empresa do grupo Fasetel da área da automação e telecontrolo de sistemas de energia, o que se concretiza na maximização das sinergias entre os produtos e as actividades. O critério de agrupamento privilegiado neste processo de reorganização é, claramente, o do cliente.

Paralelamente à organização das actividades produtivas, encontramos, de forma transversal, e ao mesmo nível horizontal das unidades de negócio, servindo todas elas:

- os responsáveis pelas unidades empresariais do grupo no estrangeiro, cujas actividades económicas se integram na área de negócio T&D;
- a função empresarial Marketing e Comercial, a qual integra, para além do seu responsável (que assegura a coordenação da actividade no seu todo), um conjunto de pessoas que asseguram a referida função em cada uma das grandes áreas geográficas de actuação – Extremo Oriente, Médio Oriente e Magreb, África, Américas, Europa e Portugal –, um responsável por grandes clientes (que exigem um tratamento personalizado e atento), e ainda uma unidade de promoção e marketing;
- a função empresarial produção, autonomizada e coordenada por um dirigente responsável por todas as unidades de negócio neste domínio; no âmbito desta função são, ainda, desenvolvidas as actividades de *procurement* (pesquisa e análise de fornecedores de matérias-primas e equipamento), de *outsourcing* (externalização do fabrico de componentes dos produtos), e de manutenção, área que foi, recentemente, centralizada, pois, no passado, estava distribuída por cada uma das direcções;
- o *service*, uma unidade de negócio que assegura a prestação de serviços aos clientes, ao nível, designadamente, da reparação dos equipamentos;

Estamos perante uma estrutura matricial complexa, que contempla, quer unidades estruturadas por mercado (é o caso do Marketing e Comercial, por exemplo),

quer por função (cada uma das direcções), quer por função e por mercado (as unidades de negócio)³.

A organização da empresa por áreas de negócio pode ser, na perspectiva do director da direcção Transformadores de Potência, bastante positiva, ao afirmar:

Eu até diria que **há uma ligação mais directa ao topo, porque não há nenhum director intermédio. Recorre-se directamente ao responsável pela área de negócio**, portanto, **em termos de tomada de decisão penso que as coisas vão ficar mais facilitadas** e esta reestruturação das coisas penso que vai ser benéfica pela eficácia, por **clarificar as responsabilidades**. A **responsabilidade comercial** está bem definida, a **responsabilidade da produção** está bem definida e a **responsabilidade da concepção da produção e evolução do produto** também está. Claro que também a **dificuldade** aqui de base é que **o responsável do produto, que sou eu, não domino a venda, não domino o custo, a compra e sou eu que faço a mágica**, ou seja passo parte do meu tempo à guerra com os outros dois: a forçar as vendas, a vender mais caro, a forçar a produção e a produzir barato. Mas acho que é um modelo perfeitamente factível. (...) **A parte que vai ser mais difícil de gerir vai ser preparar esta passagem desta separação de responsabilidade da produção, da responsabilidade do produto**. Como sabe, foi criada uma **direcção de produção** que se vai responsabilizar pelo fabrico, **a produção passa a ser uma fornecedora interna**. (...) Isso **existiu no passado para componentes e com maus resultados**, portanto, à partida, psicologicamente, as pessoas não estão receptivas a esta mudança, porque no passado isto correu mal e não era para transformadores, era de algumas componentes. (...) **Num tipo de fabrico como é aqui dos grandes transformadores, em que cada produto é um protótipo, vai ser difícil articular esta coisa**. Eu penso que a parte mais difícil que se vai passar agora é precisamente a separação das responsabilidades.

Como podemos ver pelos extractos, estamos perante um interlocutor que avalia positivamente a reorganização da empresa em áreas de negócio, associada à afectação de responsabilidades a cada dirigente. Todavia, é de referir algum cepticismo relativamente, em particular, à criação de um único quadro integrador responsável pela produção. Esta relutância associa-se à complexidade dos produtos em si e de todos os procedimentos que implicam, sendo, eventualmente, discutível afectar a gestão da produção de todas as direcções da empresa a uma só pessoa.

³ Um dos exemplos que ilustra a tendência histórica da empresa para privilegiar o agrupamento por mercado ou o matricial, abandonando o agrupamento por função, é a integração do sector de fabrico de componentes metálicos em cada uma das três direcções: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão. Esta actividade era, no passado, assegurada apenas por um sector – Fabricações soldadas – que servia as três direcções. Num passado mais remoto, a mesma actividade era realizada no sector Máquinas de construção, que abarcava o mesmo sector – Fabricações soldadas – e a, entretanto criada, direcção Fabricações Mecânicas. Presidia, a esta integração, a lógica das actividades de trabalho e do agrupamento dos trabalhadores por domínios profissionais ou vizinhos. As reestruturações que, entretanto, foram ocorrendo, vão no sentido do agrupamento por produto, bem como da autonomia das empresas. O agrupamento por interdependências de escala, caracterizado pela concentração de todas as actividades, foi sendo secundarizado em favor das interdependências dos fluxos de trabalho, o que veio a permitir o agrupamento por mercado (Mintzberg, 1995, p. 138-151), que caracteriza, actualmente, a empresa e as suas direcções. No entanto, como as mudanças introduzidas não eliminam, totalmente, traços anteriores, mantêm-se especificidades próprias do fabrico de componentes metálicos, comuns aos três sectores das direcções em causa.

Paralelamente a esta estrutura de base, verifica-se a existência de funções de apoio logístico do grupo empresarial, já referidas no capítulo 2 – Qualidade Total, RH, Serviços Gerais e Serviços Jurídicos – que cumprem a função de suporte da Electrotensão, à semelhança de todas as empresas do grupo Fasetel.

A Electrotensão contempla um conjunto de funções situadas no topo estratégico. Referimo-nos, para além do respectivo director, à função RH (desta feita exclusivamente direccionada para a empresa) e à de *controller*, responsável pelo controlo global do negócio, marcada por uma importante vertente financeira. A um nível imediatamente abaixo, enquadram-se as funções de desenvolvimento do negócio, a administrativa e a financeira.

As cinco direcções da empresa localizam-se na parte principal da estrutura organizacional: a linha hierárquica, a qual se encontra directamente ligada, quer ao topo estratégico, quer ao núcleo operacional. A linha hierárquica e o núcleo operacional, por sua vez, constituem duas partes intimamente interligadas, sendo pautadas por um contínuo organizacional.

A Electrotensão constitui, assim, uma estrutura divisionalizada complexa e consideravelmente hierarquizada, assessorada por um conjunto de funções de apoio logístico que servem todas as suas direcções. Por seu turno, a opção da empresa pela transversalidade de determinadas funções empresariais (como as da produção e a de marketing e comercial), em alternativa a uma solução partilhada (em que em cada direcção integraria estas funções), prende-se com a procura de soluções organizacionais optimizadas para uma empresa que tem de gerir os interfaces relativos às especificidades e à complexidade dos produtos. Verifica-se uma preocupação em afectar a um grupo restrito e centralizado de profissionais a responsabilidade, designadamente, por todos os produtos e equipamentos, em alternativa a uma segmentação. No caso da função produção, em particular, que constitui uma das mudanças organizacionais mais significativas e referidas por vários interlocutores, trata-se de uma opção associada à preocupação em reduzir os custos e, conseqüentemente, acrescer a rentabilidade dos produtos.

Como afirma o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

O desafio que se coloca neste momento à produção é o de conseguir **aumentar a rentabilidade dos produtos** que fabricamos e para isso é necessário (e foi aliás isso que levou a essa reestruturação), **criar uma organização que se focasse na produção e fosse otimizar os processos produtivos**. (...) A ideia é de, ao conseguir separar a produção, digamos, **atribuir a gestão da produção a alguém que tem experiência nessa área**. (...) Na organização anterior, a produção tinha apenas mais uma função de uma empresa que, por tradição, historicamente, é muito forte na área da engenharia e no desenvolvimento do produto, nos testes desse produto, na introdução de uma alteração etc., mas onde **a competência específica de gestão da produção não foi tão desenvolvida**. Ao criar-se a separação, por um lado, a ideia é **permitir uma gestão mais profissionalizada**, porque é também mais focada, e, portanto, poderá ser mais eficiente; por outro lado, também **repara alguns problemas de fronteira**, porque, estando a produção anteriormente integrada... portanto, a situação anterior tinha aqui uma unidade que seria por exemplo o TG [*Transformadores de Potência*] em que tinha o desenvolvimento do produto e tinha a própria produção. Estes problemas de fronteira acabam por estar diluídos dentro da unidade. Agora, ao separar-se, passam a ser óbvios os problemas de fronteira, portanto o desenvolvimento poderá nem sempre ter o processo completamente desenvolvido de modo a que a produção possa decorrer de uma forma eficaz. Isto ia sendo negociado à medida que o tempo passava. (...) Isto **vem trazer à luz do dia questões e problemas que estão escondidos e que, no entanto, acabavam por ter uma importância grande na eficiência do processo produtivo**. É também isso que se pretende com esta **operação de estrutura: otimizar a produção e permitir uma gestão focada na produção**. (...) **Ao nível da gestão mais fina, há um elemento de interface entre a unidade de negócio e a produção em cada uma das unidades de negócio**, portanto, esse elemento de interface tem a responsabilidade de fazer a comunicação nos dois sentidos com a unidade de negócio. Está previsto fazermos (...) vários tipos de reuniões. (...) **A nível mensal** julgo que vamos fazer uma **reunião com a unidade de negócio e a produção para discutir os assuntos de médio prazo e os problemas**, principalmente os programas de melhoria conjunta. **A nível semanal**, estamos a fazer **reuniões para planeamento do volume, planeamento dos prazos da entrega, resolução de problemas** que aconteçam. Portanto é uma articulação natural, com vários níveis e com intervenientes distintos conforme as situações.

Os extractos do discurso do entrevistado fornecem-nos várias informações relativas ao facto de a centralização da função produção implicar, por sua vez, o desenvolvimento de mecanismos de ligação (Mintzberg, 1995, p. 187) que garantam a articulação eficaz das actividades. Estes mecanismos são fundamentais, por força, não só do carácter transversal de determinadas funções, mas também das interdependências existentes entre os produtos. Neste sentido, os mecanismos de coordenação, embora não sejam específicos do tipo puro de estrutura divisionalizada, assumem, na Electrotensão, uma importância assinalável. Uma outra diferença face ao modelo organizacional que adoptámos como referência é a interligação entre as cinco direcções da empresa. Estas, apesar de serem dotadas de uma estrutura autónoma, mantêm, entre si, relações a vários níveis, nomeadamente, ao nível produtivo, da qualidade e da manutenção dos equipamentos.

Deter-nos-emos sobre quatro mecanismos de ligação de forma um pouco mais detalhada, na medida em que detêm uma importância central no funcionamento da empresa.

Em primeiro lugar, assumem importância os cargos de ligação, como é o caso de algumas chefias directas (em particular os encarregados), que, quer no interior da direcção, quer entre direcções, estabelecem a ligação entre o planeamento da produção e a produção, bem como entre as áreas das compras e da produção. Este tipo de mecanismo detém uma importância particular nos casos em que o trabalho das unidades é bastante diferenciado, havendo interdependências que podem gerar, conseqüentemente, problemas de comunicação (Lawrence; Lorsch, 1967 In Mintzberg, 1995, p. 188). No interior de cada uma das direcções, é de salientar a necessidade de as chefias directas assegurarem, permanentemente, que as várias componentes fabricadas a montante cheguem, atempadamente, aos sectores situados imediatamente a jusante, a fim de garantir o andamento programado e previsto do fluxo produtivo. Refira-se, ainda, o seu papel fundamental no controlo das compras ao exterior de matérias-primas e dos componentes subcontratados⁴.

Em segundo lugar, temos a constituição de grupos de trabalho (Mintzberg, 1995, p. 190), que se reúnem permanentemente, inclusive nas instalações fabris, para resolver problemas e imprevistos que surgem, frequentemente, no quotidiano da empresa. Mantém-se um diálogo constante entre, por exemplo, os responsáveis pela produção, pela qualidade, pela programação e planificação da produção, as chefias directas e, se necessário, trabalhadores operacionais. Quando o problema está resolvido, o grupo dissolve-se e a actividade prossegue. Presenciamos este tipo de articulação, constantemente, nas cinco direcções, o que se deve, em particular, à complexidade dos produtos e às exigências em termos de padrões de fiabilidade e, conseqüentemente, de qualidade. Alguns dos produtos em questão (os transformadores de potência, por exemplo) são fabricados a partir de um projecto único, em que participam pessoas de várias unidades orgânicas.

Paralelamente, formam-se comités permanentes (Mintzberg, 1995, p. 190) em várias direcções da empresa. São, também, grupos de trabalho que reúnem, regularmente (mensal ou semanalmente), para discutir assuntos diversos, tais como: a planificação da produção, a visita de um cliente que vem assistir ao ensaio de um produto ou a realização de um balanço relativamente à externalização de um componente. Estes comités configuram, já, um formato mais sistemático e formal. Os profissionais que os constituem são variáveis em função da orientação da actividade desenvolvida. Genericamente, podemos afirmar que abrangem sempre pessoas

⁴ Como veremos no capítulo 7, a falta de matéria-prima ou a recepção de matéria-prima com defeito – que não obedece aos requisitos de qualidade necessários –, constituem as principais perturbações da actividade assinaladas pelos superiores hierárquicos directos.

situadas em vários níveis hierárquicos, no interior da respectiva direcção, e, mesmo, na unidade de negócio, podendo abarcar desde o responsável pela produção ou pela qualidade até aos trabalhadores do núcleo operacional.

Verificamos, em terceiro lugar, a existência de quadros integradores, como o director de produção ou o director da unidade de Marketing e Comercial da área de negócio T&D, a quem foi “atribuída uma parte do poder que residia formalmente em departamentos separados” (Mintzberg, 1995, p. 191). Sob supervisão do director de produção, é realizada a programação semanal da produção e a revisão da programação anterior, havendo também reuniões diárias entre este profissional e os superiores hierárquicos directos e intermédios de toda a área de negócio T&D.

Finalmente, esta empresa contempla o mecanismo de ligação mais complexo: a estrutura matricial de carácter permanente (Mintzberg, 1995, p. 194-201). Por via desta opção de estruturação organizacional, a empresa gere as interdependências funcionais e de mercado, sacrificando o princípio da unidade de comando. Apesar de os trabalhadores do núcleo operacional terem o seu superior hierárquico directo como referência de autoridade, sendo a ele que se reportam em qualquer circunstância, num segundo momento – o da realização do trabalho em si – trabalham, por exemplo, com o controlador de qualidade ou um profissional do sector de aquisição de material. Institui-se, assim, uma forma de articulação entre um princípio de obediência à autoridade directa (que constitui um limite à autonomia de cada operacional), e uma definição formal de determinados cargos no mesmo nível hierárquico. É o caso dos responsáveis pelas respectivas unidades de negócio, pela produção, pela função marketing e comercial e dos responsáveis pelas *joint ventures* da empresa no exterior. Mintzberg afirma que esta estrutura é “eficaz para desenvolver novas actividades e para coordenar interdependências múltiplas e complexas, mas não é o lugar indicado para os indivíduos com necessidades de segurança e estabilidade” (1995, p. 200). O autor acrescenta, ainda, que “abandonar o princípio da unidade de comando cria relações que requerem uma capacidade de relação interpessoal muito desenvolvida e uma tolerância considerável à ambiguidade” (Ibidem). Embora, como já referimos, o princípio da unidade de comando não seja integralmente abandonado, tem de ser articulado com esta estrutura ao nível funcional, o que coloca o problema frisado pelo autor, que corroboramos, principalmente no que se refere ao responsável pela coordenação da produção de todas as direcções no interior da área de negócio T&D. Quer ao nível dos superiores hierárquicos directos e intermédios, quer ao nível dos operacionais, deparámo-nos com manifestações de estranheza e mesmo de

desconfiança quanto à eficácia desta opção organizacional que é, de algum modo, centralizadora.

Devido à complexidade da estrutura organizacional da Electrotensão, são accionados, em simultâneo, vários mecanismos de ligação, o que conduz ao desenvolvimento significativo da linha hierárquica, onde se concentram as suas cinco direcções constitutivas.

A configuração estrutural divisionalizada caracteriza-se, ainda, por uma “descentralização global e verticalmente limitada” (Ibidem, p. 410). Isto é, verifica-se uma descentralização do poder para o topo de cada unidade orgânica (ao nível dos responsáveis por cada uma das unidades de negócio e direcções), o que resulta numa centralização. Também no núcleo operacional, os trabalhadores respondem sempre perante os seus superiores hierárquicos directos. Trata-se, deste modo, de uma descentralização limitada que assume, agora, uma configuração ainda mais acentuada, com a concentração da coordenação de determinadas funções num departamento, como é o caso da produção. Predomina uma óptica de optimização de funções, que tem subjacente a constituição de uma estrutura horizontal (com um conjunto mais reduzido de níveis hierárquicos), e um controlo acrescido, o que acaba por se traduzir em práticas centralizadoras.

Ao nível dos mecanismos de coordenação imperantes, a par da standardização dos resultados, associada a um controlo dos desempenhos de cada direcção por parte da direcção de topo da empresa e do grupo empresarial, verifica-se uma standardização dos processos de trabalho no interior de cada direcção, que é controlada pelos responsáveis pela produção de toda a empresa.

Ainda que, como referimos acima, estejamos perante uma estrutura divisionalizada, é de reter que a Electrotensão assume alguns traços da adhocracia, em virtude das transformações introduzidas, sendo de salientar os seguintes:

- □ a actuação num meio complexo e dinâmico, em particular no caso de determinadas direcções, como é o caso da Aparelhagem de Média Tensão;
- □ o desenvolvimento de actividades a partir de projectos concretizáveis no longo prazo, como é o caso da direcção Transformadores de Potência, que fabrica produtos únicos e integralmente adaptados às encomendas dos clientes;
- □ a importância das funções de apoio logístico, incluindo as da empresa e as do grupo empresarial;

- a interdependência entre as actividades das várias direcções, as quais, nesta nova lógica organizativa, procuram ser optimizadas, por via da criação de unidades e áreas de negócio;
- a sofisticação do sistema técnico, devido à importância das actividades de I&D, o que exige uma aposta em profissionais nesta área, com a correspondente preparação escolar e formativa.

Neste sentido, talvez possamos afirmar que estamos perante uma estrutura divisionalizada em mutação, que se aproxima de alguns traços do tipo híbrido de “adocracia divisionalizada” (Mintzberg, 1995, p. 499). Esta configuração reflecte o percurso histórico de uma estrutura, marcado por um crescimento assente na diversificação das actividades, encontrando-se, agora, numa fase de consolidação e reforço das suas áreas mais competitivas, o que implica uma optimização de sinergias, uma racionalização dos processos e uma conjugação com uma estratégia de inovação e de flexibilização.

No entanto, assume, igualmente, características de uma burocracia, ora mecanicista – devido, por exemplo, à importância extrema da supervisão directa ao nível operacional em cada uma das direcções⁵ – ora profissional – designadamente pela importância conferida às actividades de I&D, que exigem uma standardização das qualificações profissionais na área, em particular, da engenharia.

1.2. As direcções da Electrotensão: convergências e singularidades

A partir da explicitação da estrutura organizacional da empresa, avançamos para uma análise mais detalhada de cada uma das direcções, caracterizadas por uma estrutura e um funcionamento autónomos. A título introdutório e de enquadramento, efectuamos a sua apresentação global, atendendo: à dimensão, aos produtos fabricados e às respectivas cadeias operatórias.

Começemos por atender à dimensão de cada uma das direcções a partir do número de efectivos.

⁵ De entre uma multiplicidade de indicadores ilustrativos, podemos referir o facto de, face a situações em que surge alguma perturbação ou imprevisto, os trabalhadores terem instruções para comunicar, previamente, o problema ao seu superior hierárquico directo, mesmo que o possam resolver.

Quadro 3.1
Número total de efectivos por direcção da empresa
(2000)^{a)}

Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas		TOTAL	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
285	36.3	216	27.5	142	18.1	66	8.4	76	9.7	785	100

a) Contabilizamos aqui apenas os efectivos integrados nas cinco direcções; o total de trabalhadores da empresa é de 855 trabalhadores.

Como podemos constatar, as direcções responsáveis pela produção dos transformadores são as de maior dimensão, o que vem a traduzir-se, como iremos ver, numa maior complexidade das respectivas estruturas organizacionais. Por seu turno, a direcção Fabricações Mecânicas e a de Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis constituem, comparativamente, unidades de pequena dimensão.

Finalmente, temos a direcção Aparelhagem de Média Tensão, em franco crescimento a diversos níveis, constituindo uma das grandes apostas da empresa, se não, mesmo, a principal.

Temos assim uma empresa com alguma dissimetria entre as suas direcções, a qual foi, como já referimos, parcialmente reequacionada por via da constituição das unidades de negócio.

Vejamos então que tipo de produtos é que estas direcções asseguram.

Quadro 3.2
Produtos fabricados

Transformadores de Potência	Transformadores e autotransformadores de potência de dois tipos de tecnologia: "Core" (transformador monofásico); "Shell" (transformador trifásico) Transformadores especiais
Transformadores de Distribuição	Transformadores de distribuição de tecnologia "Core" de dois tipos: imersos; secos Transformadores especiais <i>Package substations</i> (quadros de transformação de energia de alta para baixa tensão)
Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de média tensão: disjuntores; interruptores; seccionadores; quadros blindados; quadros compartimentados; quadros modulares e compactos; postos de transformação; armários de condensadores
Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Aparelhagem de alta tensão: seccionadores; disjuntores Subestações móveis
Fabricações Mecânicas	Máquinas; moldes; componentes metálicos

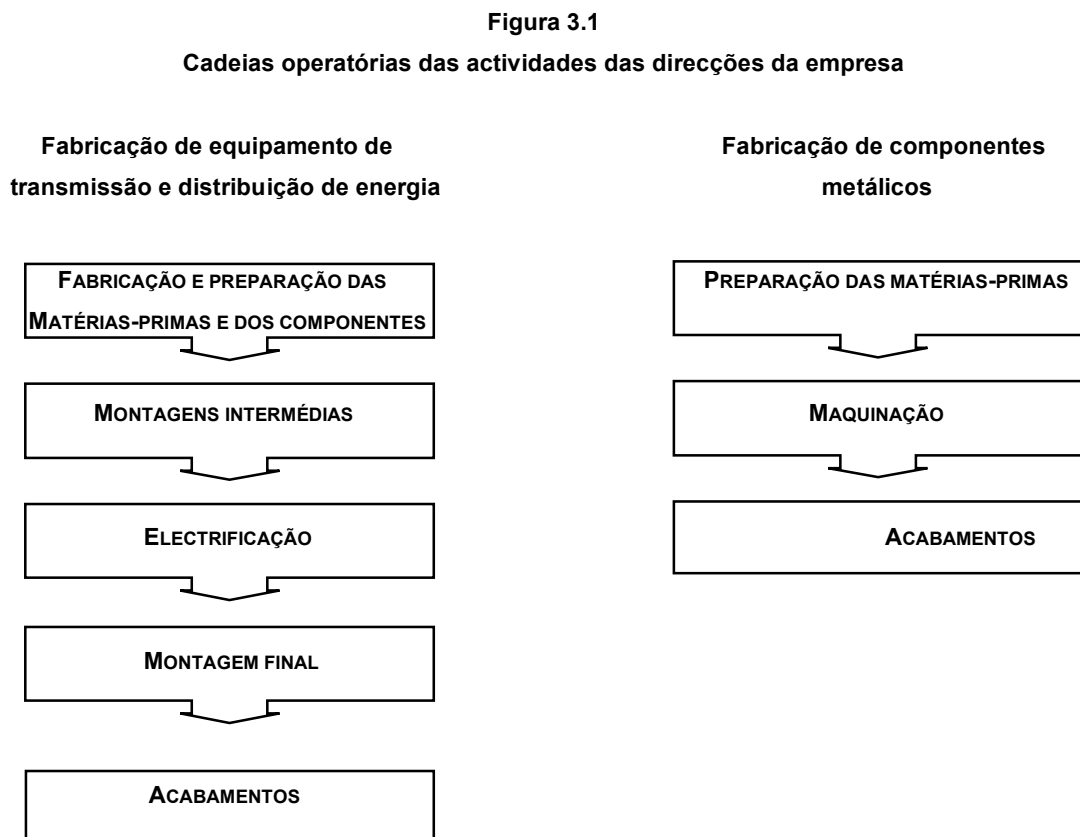
Como podemos ver pela leitura do quadro, a direcção Fabricações Mecânicas é a única que assegura a fabricação de produtos mais próximos de linhas de fabrico que o grupo empresarial já alienou (como a de motores eléctricos, por exemplo), estando

as suas actividades desfasadas, tecnicamente, das restantes direcções. Estas fabricam soluções integradas e bens de equipamento destinados ao mercado da transmissão e distribuição de energia. A direcção Fabricações Mecânicas constitui uma unidade empresarial de apoio às restantes direcções e a outras empresas do grupo. Fornece componentes necessários à fabricação, aos equipamentos (como é o caso dos moldes, uma das importantes inovações introduzida nos produtos de média tensão, que são partes integrantes de equipamentos destinados ao fabrico de componentes em resina epóxida), e, mesmo, equipamentos em si (máquinas de bobinagem, por exemplo). Com o seu encerramento, a empresa passa a adquirir todos estes produtos no exterior. Esta opção integra-se, de algum modo, na óptica da “produção magra” (*lean production*), assente numa lógica de externalização de actividades, que conduz, conseqüentemente, ao “emagrecimento” da sua estrutura.

Os produtos, concebidos e fabricados em cada uma das direcções, integram-se em duas “cadeias operatórias” (Balfet, 1991a)⁶: uma, que consiste no fabrico de aparelhos destinados à transmissão e distribuição de energia, assegurado pelas direcções Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis; outra, que contempla, exclusivamente, a direcção Fabricações Mecânicas, que desenvolve uma actividade na área da metalomecânica.

⁶ Deter-nos-emos no capítulo 5, de forma mais desenvolvida, sobre este conceito e a sua operacionalização. A título sintético, podemos referir que a cadeia operatória constitui o encadeamento de actos, gestos e instrumentos de um processo técnico subdividido em etapas (Balfet, 1991a, p. 12).

Esquemáticamente, podemos apresentar as mesmas da seguinte forma:



Relativamente à cadeia operatória de fabrico dos equipamentos de transmissão e distribuição de energia, é de salientar que os componentes são, quer fabricados internamente, quer adquiridos no exterior (como é o caso das cubas e dos vários componentes metálicos dos transformadores de potência e dos quadros de média tensão), na sequência da estratégia de externalização praticada pela empresa.

Como afirma o director da direcção Transformadores de Potência:

A nossa ideia em termos estratégicos é **concentrarmo-nos naquilo que é o nosso núcleo de competências. Fazer soldaduras não é propriamente... Ou cortar chapa ou pintar não é propriamente... Não será a nossa competência nuclear**, portanto **a tendência é que essas actividades sejam externalizadas**. (...) Não há intenção de investir nessa área, as coisas vão correndo, vamos fazendo o que podemos. Por exemplo **não estamos a admitir mão-de-obra para essa área**. Há uma diminuição natural de recursos humanos e que nós não substituímos. Inversamente **transferimos mais actividades para o exterior**.

Todavia, os componentes adquiridos no exterior implicam, frequentemente, uma preparação que antecede a montagem. É o caso, por exemplo, das cubas dos transformadores de potência, que são decapadas e pintadas no interior de cada direcção, assim como das cubas dos quadros de média tensão, que são

desempenadas e verificadas internamente. Refira-se, igualmente, que estas etapas são sempre mediadas por fases de secagem da parte activa dos equipamentos (quando necessário) e de ensaio e controlo de qualidade, e que as montagens intermédias e final contemplam actividades de ligação de componentes. As montagens intermédias incluem a montagem de componentes vários e muito diversificados, sendo de salientar a importância primordial do fabrico das bobinas destinadas aos transformadores de potência e de distribuição, pois são dos seus principais componentes. São, deste modo, actividades efectuadas em sectores autónomos. O ensaio e controlo de qualidade é, ainda, efectuado no final⁷.

A cadeia operatória do fabrico de componentes metálicos contempla, igualmente, várias fases intermédias de controlo de qualidade.

Entre as cinco direcções existem várias sinergias que se prendem com os produtos. É o caso, por exemplo, das subestações móveis, que têm como componentes transformadores de distribuição, de potência e quadros de média tensão, ou do fabrico de peças e componentes, que tem lugar na direcção Fabricações Mecânicas e se destinam a qualquer uma das restantes quatro direcções.

Explicitadas estas características genéricas, avançamos, seguidamente, para uma análise mais detalhada da estrutura organizacional de cada uma das direcções.

1.2.1. A direcção Transformadores de Potência

A direcção Transformadores de Potência é a que emprega o maior número de efectivos da empresa. Vejamos, então, como se caracteriza a sua estrutura organizacional.

Sob a autoridade de um responsável temos, ao mesmo nível, um leque alargado de departamentos, a saber:

- contratos, de que depende toda a actividade produtiva⁸;
- I&D;
- desenvolvimento de *software*;
- marketing para os transformadores tipo “Core”;
- marketing para os transformadores tipo “Shell”;

⁷ No caso dos transformadores de potência, o cliente vem, frequentemente, assistir ao ensaio final do transformador.

⁸ Esta designação prende-se com o facto de todos os transformadores serem fabricados a partir do estabelecimento de um contrato que é discutido e assinado, previamente, com o cliente.

- □ aprovisionamentos e *procurement*;
- □ qualidade.

A estrutura da direcção contempla, assim, todas as funções de concepção e de planificação que se enquadram na tecnoestrutura, encontrando-se esta parte da organização consideravelmente desenvolvida. O forte peso organizacional destas actividades está associado ao facto de se tratar de um produto unitário, que exige um controlo estrito em termos, quer da conquista do cliente e, conseqüentemente, da satisfação do seu pedido, quer da qualidade do produto e do processo de fabrico. É neste sentido que, a par da importância substancial da tecnoestrutura, assume um papel preponderante a linha hierárquica e o núcleo operacional. A única parte da organização menos desenvolvida é a das funções de apoio logístico, na medida em que estas se encontram centralizadas na empresa e no grupo empresarial.

A linha hierárquica encontra-se, assim, desenvolvida, ainda que não seja, verticalmente, muito longa, pois todos os departamentos que a constituem (e que estão sob dependência da unidade “contratos”) se encontram ao mesmo nível hierárquico. Contempla: estudos operacionais dos transformadores tipo “Core”; projecto; produção; gestão da produção; engenharia da produção; controlo de custos; *servicing* (associado à assistência pós-venda a clientes e à prestação de serviços).

Se a concepção e planificação do produto se localiza na tecnoestrutura, na linha hierárquica temos, já, a sua programação concreta. A tecnoestrutura está, por seu turno, em articulação estreita com a linha hierárquica e o núcleo operacional. Neste último, verifica-se uma distinção organizacional clara dos sectores por cada um dos dois tipos transformadores, o que também se concretiza numa separação das respectivas instalações fabris. Apenas as fases de preparação dos componentes e das matérias-primas e a montagem final são efectuadas, de forma conjunta, nos dois tipos de transformadores. Conseqüentemente, a afectação dos efectivos é, também, diferenciada por tipo de transformador.

1.2.2. A direcção Transformadores de Distribuição

A direcção Transformadores de Distribuição assume uma estrutura organizacional análoga à da direcção Transformadores de Potência. Contempla, sob dependência do seu director, um responsável pelo marketing, outro pelos contratos (que assegura também a coordenação das *joint ventures* no estrangeiro) e um departamento que assegura as actividades de engenharia e informática.

Também sob supervisão directa do director, verificamos a existência de cinco sectores:

- gestão dos materiais;
- estudos operacionais, que se subdivide em células de trabalho, em função dos tipos de transformadores; estas asseguram a programação, acompanham a produção e estabelecem o interface com os clientes;
- produção, que contempla a engenharia da produção, o planeamento da produção e o fabrico em si;
- qualidade, subdividida em inspecção e ensaios e garantia de qualidade e assistência a clientes;
- I&D, responsável pelo produto e *procurement* e o desenvolvimento de novos produtos.

A produção, por seu turno, abarca dois grandes sectores: um, que assume as várias fases de fabrico da parte activa do transformador, incluindo as respectivas montagens (intermédias e final) e a expedição; outro, em que é efectuado o fabrico das componentes metálicas, contemplando o corte, a montagem e soldadura e a pintura. Como sectores de acompanhamento permanente da produção temos o planeamento e apoio à gestão e o laboratório, sendo este responsável pela realização de testes de rotina.

Esta direcção foi, como já referimos, remodelada em inícios da década de 90. A reestruturação incidiu, em particular, no fabrico da parte activa dos transformadores e da respectiva montagem. Concretizou-se numa optimização do *lay out*, numa forte aposta na gestão integrada da produção e na automatização, designadamente, do processo de transporte e de armazenagem. Destaque particular vai para a aquisição de veículos auto-guiados (concebidos por uma das empresas do grupo), que, ao assegurarem o transporte dos materiais dos armazéns automáticos para os postos de trabalho, proporcionam uma fixação dos trabalhadores (que deixam de ter de se deslocar para aprovisionarem o material que necessitam) e uma optimização da gestão da produção.

O processo de reestruturação desta direcção conduziu a alterações significativas, em particular em termos do grau de automatização do processo do fabrico, o qual, como se pode ler num texto publicado na página da *internet* do grupo empresarial, conduziu a uma forte redução da interferência humana no processo produtivo, permitindo um decréscimo dos erros humanos. A partir da mesma fonte, podemos, ainda, encontrar uma das principais justificações apontadas para a

reestruturação levada a cabo: manter a competitividade e oferecer aos clientes uma melhoria significativa da tradicional qualidade da Electrotensão. O investimento mais significativo foi realizado ao nível do equipamento, no sentido de aumentar a produtividade e de otimizar a qualidade dos produtos.

1.2.3. A direcção Aparelhagem de Média Tensão

A direcção Aparelhagem de Média Tensão constitui uma das mais importantes apostas da empresa (se não a mais importante) em termos de novos produtos, da introdução de melhorias nos já existentes e de conquista de mercados. A concretização destes objectivos estratégicos pressupõe uma aposta forte nas actividades de I&D, como já tivemos oportunidade de referir e discutir no capítulo 2.

À semelhança de outras direcções da empresa, também esta fabricou, de 1950 a 1994, produtos sob licença de um fabricante estrangeiro, situação que começou, a partir de meados dos anos 80, a colocar problemas à empresa, ao nível da rentabilidade e do escoamento dos produtos. O início da década de 90 foi, neste sentido, fulcral para esta direcção, pois começou a ser equacionada como uma das principais apostas futuras no delinear da estratégia de negócio e de posicionamento da empresa no mercado. Neste sentido, entre 1990 e 1994, a direcção desenvolveu uma pesquisa intensa na procura de soluções inovadoras ao nível dos produtos e dos respectivos suportes tecnológicos. Se, enquanto a direcção trabalhou sob licença, a actividade era relativamente estável, com o desenvolvimento de uma gama variada de produtos próprios, a articulação entre marketing, I&D, planeamento e gestão da produção, vem a implicar um trabalho acrescido e a realização permanente de ajustamentos⁹.

O balanço dos dirigentes, no dealbar do século XXI, é claramente favorável e perspectiva uma expansão significativa, agora, também, numa óptica de conquista de mercados. A I&D, direccionada para o produto, associa-se de perto com uma abordagem pró-activa de conquista de mercados.

⁹ À semelhança da direcção Transformadores de Distribuição, também esta direcção sofreu um processo de reorganização e, conseqüentemente, de optimização do seu *lay out*.

Como afirma o Director da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Em termos de potencial para o negócio da média tensão, **temos um potencial enorme. Temos a tecnologia, que é o mais importante. Falta-nos apenas os mercados**, as grandes distribuições, ganhar os mercados e é essa medida que temos, neste momento, implementada. Constituir filiais em diversos países no estrangeiro de forma a proteger localmente os nossos produtos e aumentarmos significativamente o volume de vendas na área da média tensão. (...) Esse é o nosso objectivo em 3 anos, já sermos o número dois no domínio da média tensão. (...) Vou continuar a **apostar na inovação e no desenvolvimento de uma forma permanente**, o que significa **dominar algumas tecnologias de ponta que são muito específicas da actividade**, como seja o domínio de resinas epóxicas. É uma actividade que não vamos recorrer ao *outsourcing* para esse fabrico. Provavelmente, para todo o restante, que é fabrico de chaparia e mesmo de montagem de subconjuntos, vamos cada vez mais subcontratar. Não vamos crescer aí, **vamos aumentar o volume de subcontratação, o *outsourcing*, no fabrico de componentes. Nós limitámo-nos a montar o produto final, a ensaiar.**

Como se pode depreender, pelo discurso do entrevistado, a aposta na área da I&D como condição de garantia de um posicionamento competitivo no mercado, tem inerente uma estratégia de externalização, a qual, ainda que comum a todas as direcções da empresa, é, aqui, particularmente relevante e abrange um conjunto considerável de actividades, desde o fabrico de componentes (com a excepção daqueles que exigem um *know how* muito particular, como as componentes de resina epóxida, referidas pelo entrevistado) até às montagens intermédias, passando, ainda, pela electrificação¹⁰.

A ênfase que o entrevistado coloca no enfoque em actividades com uma importante incorporação de saber vai mais longe, chamando a atenção para a incorporação de TIC e de electrónica nos produtos. Estes, por seu turno, tendem a ser, crescentemente, integrados, o que se traduz, igualmente, no acréscimo de sinergias entre os produtos das várias direcções da empresa.

¹⁰ O crescimento exponencial das actividades desta direcção conduziu, igualmente, à contratação de trabalhadores ao abrigo do regime de trabalho temporário e à realização de horas extraordinárias.

Vejamos como o director da direcção explicita esta linha estratégica:

O mercado dos transformadores anda de mãos dadas com o mercado da distribuição secundária, da aparelhagem de média tensão de distribuição secundária. Os clientes são os mesmos, daí que **faça sentido**, cada vez mais, mesmo em termos de tecnologia, **haver uma integração cada vez maior entre os transformadores e a aparelhagem de média tensão**, no sentido de, no futuro, **haver uma caixa negra. Os clientes**, sejam as empresas privadas, sejam distribuidores como a EDP, **o que querem realmente é que lhes forneçam o posto de transformação, o transformador, a aparelhagem de média tensão completa, chave na mão.** (...) A rede isolada de média tensão cada vez acontece menos. **Daí que faça sentido haver uma unidade de negócios chamada distribuição**, da qual sou responsável desde o princípio de 2000, e procurar **desenvolver transformadores de uma forma mais integrada com o desenvolvimento da aparelhagem de média tensão**, de forma que, neste momento, a equipa de I&D ao nível desta área é a mesma, o responsável é o mesmo. (...) **A área da distribuição é uma das áreas em que a empresa aposta mais fortemente em termos de crescimento futuro**, não tanto dos transformadores (nós temos a capacidade toda tomada), para crescer é preciso comprar uma fábrica, enquanto que na média tensão, o crescimento, é preciso deslocalizar produções, montagens, basicamente. (...) **O que é muito importante no negócio da média tensão é a T&D.** São muitos produtos, cada produto tem muitas opções diferentes, tem muitas peças, exige uma equipa de engenharia e de inovação muito forte, a trabalhar de uma forma permanente. Enquanto que **nos transformadores, o transformador é uma máquina estática, não é tão passível de inovação permanente como é a média tensão.** (...) Por outro lado, no domínio da média tensão, **também estamos a fazer uma integração cada vez maior de uma outra unidade de negócio que está no I&D que é a automação de subestações.** (...) Em vez de protecções separadas **há uma caixa preta com microprocessador com capacidade de inteligência, que se encarrega de processar todo um conjunto de informações que vêm dos disjuntores, dos interruptores e que são dadas ao órgão central, da utility ou da empresa, informações que permitem a esse órgão central comandar, em função de avarias que aconteçam, em função de consumos que é preciso estabelecer.** Portanto **há uma integração cada vez maior, ao nível da distribuição principal, entre a automação, protecções e automação das subestações com o próprio negócio da aparelhagem.**

A integração dos equipamentos e componentes dos produtos concretiza-se, deste modo, na apresentação, ao cliente, de um produto que constitui uma “caixa negra” de comando à distância. Como podemos ler nos extractos do discurso do entrevistado, esta óptica de integração dos produtos tem subjacente a reorganização da empresa e das respectivas direcções na área de negócio T&D. À lógica organizacional preside, deste modo, uma orientação estratégica de optimização das sinergias entre os produtos e um agrupamento por mercado.

Atendendo à reconfiguração desta direcção da Electrotensão, vejamos como se caracteriza a sua estrutura organizacional.

Sob supervisão directa do respectivo director, estão os seguintes departamentos: logística, que assegura a gestão das encomendas, as compras e a expedição; sistemas de informação, responsável pela gestão interna da circulação da informação; marketing; I&D, o qual assume, igualmente, a responsabilidade pelos ensaios-tipo¹¹; garantia da qualidade; produção; *procurement* e *joint ventures*.

¹¹ A partir de meados de 2000, este sector passa também a assegurar os ensaios-tipo dos transformadores de distribuição.

A produção, por seu turno, subdivide-se em quatro grandes áreas:

- estudos cliente, direccionada para o estudo de soluções particulares, “soluções chave na mão”;
- organização da produção e controlo de prazos, que assegura todo o processo de planeamento e gestão da produção, incluindo a subcontratação;
- área fabril, que diz respeito à fabricação em si; os sectores constitutivos seguem a cadeia operatória já descrita e estão subdivididos por tipos de produtos;
- inspecção e ensaios e *servicing*, que contempla, quer os ensaios de recepção das matérias-primas e componentes¹², quer os do produto final.

Trata-se de uma estrutura em que, mesmo ao nível do núcleo operacional, se estabelece uma articulação entre as solicitações dos mercados, a fabricação e o controlo de qualidade. Não se trata de uma estrutura rígida e com divisões estanques, mas sim complexa, marcada por uma interligação entre os vários sectores e departamentos.

1.2.4. A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis

A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, ao contrário das três sobre as quais nos debruçámos até aqui, tem uma dimensão consideravelmente mais reduzida, com um efectivo total, em 2000, de 66 pessoas.

A sua estrutura organizacional tem, no topo estratégico, à semelhança de todas as restantes, o director, o qual assegura as funções de marketing e de garantia de qualidade. Deste dirigente dependem todos os restantes departamentos, a saber:

- estudos operacionais, que assegura a análise dos pedidos dos clientes, a respectiva preparação para a produção e o lançamento em fabrico;
- estudos estratégicos, no âmbito dos quais se realiza a análise de novos métodos e produtos e a gestão da informação;
- produção;
- uma unidade organizacional autónoma responsável pela actividade das subestações móveis.

¹² Os ensaios de recepção das matérias-primas e componentes são realizados em todas as direcções, ainda que nem sempre estejam explicitados nas respectivas estruturas organizacionais, pois é fundamental garantir o cumprimento dos parâmetros de qualidade.

É curioso o facto de o dirigente assegurar as funções de marketing e de coordenação interna, o que indicia que estamos perante uma estrutura que procura funcionar em estreita articulação com os clientes¹³.

Do departamento de produção dependem as áreas de assistência pós-venda e controlo de qualidade, de montagem dos produtos e de ensaios especiais de determinados produtos.

Ao nível da produção são efectuadas, nesta direcção, exclusivamente, actividades de montagem e de electrificação de produtos, não havendo qualquer actividade de fabrico de componentes, isto é, de transformação de matéria-prima. A coordenação das actividades é assegurada por dois superiores hierárquicos directos: um responsável pelos seccionadores e disjuntores e outro pelas subestações móveis.

A actividade de desenvolvimento e montagem dos protótipos é realizada de forma autónoma, não sendo da responsabilidade de nenhum dos dois encarregados. É uma actividade assegurada por uma equipa de pessoas (engenheiros, projectistas e operacionais) que, paralelamente à montagem, assegura o desenvolvimento de novos produtos¹⁴.

¹³ Com o processo de reorganização e reestruturação, datado de meados de 2000, esta direcção desaparece e dá origem à função transversal *service* da área de negócio T&D. Consequentemente, o seu director, para além de passar a assegurar a coordenação do fabrico dos seccionadores e dos disjuntores (que se mantém autónomo), é também responsável pela referida função em todas as direcções. O *service* assegura, deste modo, a venda de todos os produtos da empresa. Paralelamente, também neste processo de mudança, as subestações móveis vêm a ser integradas na unidade de negócio de transmissão de energia. Esta integração, para além de orientada por uma lógica de articulação de produtos, pode estar associada a uma estratégia de conquista de mercados, por força da dificuldade de manter um fabrico sustentado de subestações móveis se não houver a procura e conquista permanente de novos clientes. Como nos diz o responsável pela actividade de Subestações Móveis:

Não é fácil, porque é um mercado volátil, porque, enquanto em alguns equipamentos, mesmo a nível de transformadores ou seccionadores um cliente compra, gosta, fica e vai comprando, subestações móveis, normalmente, compra-se uma e durante 10 anos se calhar não quer mais nenhuma. Tem esse inconveniente. (...) Portanto, ou bem que há uma boa divulgação do produto e são os próprios clientes a dizerem uns aos outros que o produto é bom e que vale a pena apostar e então vamos vender a vários, ou então é complicado porque **o mesmo cliente não vai comprar 2 subestações móveis por ano**. (...) **Não é uma aposta muito fácil, porque não conseguimos fidelizar clientes**, não é possível tal. (...) Mas uma empresa que não fabrique transformadores tem muita dificuldade, porque **o transformador de potência, que é aquela peça maior, tem de ser estudado especificamente para a subestação**. (...) É, porque o transformador não é para pousar no chão, aqui vai ser para pousar em cima de um *trailer*, portanto tem de ter uma configuração especial. **Nós temos a sorte da Electrotensão fazer transformadores, e portanto temos aí o departamento e pedimos um transformador próprio para aquilo e eles estudam-no para aquilo**. Outra empresa que não fabrique transformadores não tem facilidade em que alguém lhe estude um transformador sem ter a certeza que lhe vai encomendar, não é uma situação muito fácil. (...) Qualquer empresa pode montar uma subestação fixa, encomenda o transformador e acabou. Aqui, como requer muito estudo, já não é tão fácil.

¹⁴ Durante a pesquisa empírica, estava em curso a realização de pré-séries de uma nova gama de seccionadores de alta tensão, projecto que contou com o financiamento por via do Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), que destacámos no capítulo 2.

A subestação móvel constitui um produto único, uma solução sistémica, à qual preside, sempre, um projecto. Contempla um conjunto muito variado de peças e componentes, sendo parte delas adquirida a empresas externas e outras compradas a direcções da empresa.

Esta direcção sofreu, desde finais dos anos 80, um processo de mudança assinalável, que se pautou, segundo o seu director de produção, por uma desburocratização da estrutura. Vejamos como a descreve:

Esta divisão teve, nos últimos 12 anos, uma forte reestruturação a todos os níveis. Ao nível da estrutura, temos, por exemplo uma **flexibilidade de horários** e uma **polivalência de funções** que não existia. **Antes era tudo muito burocrático.** Agora temos os **meios informáticos**, um computador em cima da mesa e **não temos, inclusive aqui, nesta divisão, nenhuma secretária.** Havia uma pessoa que tirava fotocópias e agora há uma fotocopadora e cada pessoa tira as fotocópias, cada pessoa manda os seus faxes, o e-mail. Toda a estrutura administrativa que andava à volta das pessoas deixou de existir. Em toda a questão organizativa, houve uma mudança profunda. Hoje os papéis praticamente não circulam (...). Todas estas transformações foram fruto das **exigências de mercado**, da **evolução da empresa** e de uma administração que apostou na **internacionalização.**

A mudança organizacional associa-se, segundo este dirigente, a alguns traços da estratégia empresarial da Electrotensão, sendo de salientar a importância da flexibilidade.

Um dos pontos repetidamente frisado por este entrevistado (e por todos os interlocutores em geral, incluindo um dos encarregados e os trabalhadores) é a polivalência de funções. Independentemente da satisfação que os trabalhadores manifestam em relação a esse aspecto, é salientado o facto de todos os trabalhadores operacionais, ainda que mais especializados, por exemplo, na montagem de disjuntores ou de seccionadores, poderem, caso seja necessário (para, por exemplo, substituir trabalhadores ausentes ou em fases de intensificação do ritmo da produção) montar qualquer produto¹⁵. Encontra-se, deste modo, implementada uma prática corrente de rotação dos trabalhadores, quer ao nível da montagem de produtos diferentes, quer da alternância entre tarefas de montagem e de expedição.

¹⁵ Destaque-se que esta polivalência tem limites ao nível dos domínios profissionais. Por exemplo, vários entrevistados nos asseveraram que um serralheiro não executa a actividade de electrificação, mas, inversamente, um electricista pode substituir um serralheiro na actividade de montagem.

1.2.5. A direcção Fabricações Mecânicas

A direcção Fabricações Mecânicas nasce em 1973, com o objectivo de assegurar o fabrico de componentes metálicos, elementos integrantes dos produtos das restantes direcções.

Assegura o fabrico de peças, de moldes e de máquinas. Desempenha, ainda, uma actividade de acondicionamento destas últimas, que são enviadas designadamente, para as *joint ventures*. No passado, o ponto forte da actividade desta direcção era o fabrico de motores, canalizado, directamente, para a rentabilização da área profissional metalomecânica.

Em termos de estrutura organizacional, sob supervisão do seu director, temos os seguintes departamentos:

- □ qualidade;
- □ compras;
- □ marketing/ comercial;
- □ divisão construções mecânicas, que contempla uma estrutura micro composta por: gestão da produção, informática, estudos, métodos e fabrico;
- □ manutenção, departamento dotado de uma gestão e liderança autónomas; presta os respectivos serviços de assistência a todas as direcções da empresa e aos clientes e assegura, igualmente, a função de assistência pós-venda.

O encerramento desta direcção, anunciado em meados de 2000, é encarado, na perspectiva dos dirigentes, como uma decisão inevitável, integrando-se no quadro das linhas de orientação estratégica da empresa. É a opinião, por exemplo, do director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

A minha perspectiva em relação a isso é que **o FM [Fabricações Mecânicas] (...) existiu e desenvolveu-se num momento em que era preciso** e, portanto, na altura em que a Electrotensão se lançou fabricava transformadores de alta tensão que precisavam de muita peça com um alto grau de precisão e **não havia tecido industrial aqui no Porto nem no país capaz de conseguir esse tipo de peças**. Portanto, por um lado, havia isso, **havia uma dificuldade de subcontratação enorme**; por outro lado, nessa altura (...) todas as empresas queriam integrar o máximo possível. (...) **A ideia das empresas era realmente integrar e, portanto, crescerem em número de pessoas** e por aí fora, aqui já teve 4 mil e tal pessoas. (...) Só que esse tempo foi passando e neste momento nós já não fazemos juntas de alta tensão, (...) são produtos que nós abandonámos, (...) achámos que não eram rentáveis e abandonámos e portanto **o FM encontra-se numa situação em que o mercado interno (...) da Electrotensão não tem peso**. (...) Eu não sei exactamente o plano que existe porque não estou ligado a essa área mas a Electrotensão tentou sempre fazer com o mínimo sangue possível, portanto **as melhores pessoas vão sendo colocadas noutros lados**, portanto há uma lista das pessoas, algumas já mudaram, há outras que estão mais perto da rescisão e vai-se tentar que as pessoas aceitem a rescisão e pronto, vai tentar ser um processo calmo. (...) Aliás as próprias pessoas acabam por perceber se explicar: **"como é que queres que eu te pague o teu salário se esta semana não te conseguimos dar trabalho?"** Há coisas mais simples do que outras para explicar e portanto há alguma receptividade. Claro que vai haver pessoas que acham que a gente não fez tudo, mas as coisas já não são relativamente simples de explicar.

Contudo, esta decisão não é perspectivada da mesma forma pelos superiores hierárquicos directos e levanta outras questões do foro da gestão dos RH.

Vejamos a perspectiva do encarregado da direcção em causa:

Espero que a direcção ou alguém se responsabilize e que consiga pô-los em sítios compatíveis com a idade que eles têm, **nada de alta produtividade**. (...) Também não estou a pensar mal deles, nem pense nisso, são pessoas que sabem o que estão a fazer, agora que **não pensem que vão pôr os homens a pôr chapinhas, pois é um trabalho mais simples do que o que fazem**.

Como podemos ver, este entrevistado coloca a questão, que não é abordada pelo dirigente, relativa ao facto de a empresa, ainda que garanta o emprego aos trabalhadores, ao efectuar transferências para actividades diferentes, claramente mais simples e desenquadradas dos respectivos domínios profissionais, pode gerar a não identificação do trabalhador com o trabalho, desembocando num processo de ruptura com a trajectória passada. Este processo, pode, por seu turno, afectar, negativamente, o desempenho do trabalhador. Não se coloca a questão da dificuldade na execução, mas antes do fosso entre os saberes detidos e o grau de complexidade do trabalho realizado.

Por seu turno, o encarregado geral da mesma direcção avança, ainda, com mais dois argumentos de crítica ao seu encerramento: a dificuldade de socialização das pessoas para ambientes de trabalho claramente distintos, devido também, à sua idade; a dificuldade de a empresa encontrar fornecedores externos que fabriquem os produtos com os parâmetros de qualidade que esta direcção garante. Vejamos como explicita estes dois factores:

Estou na expectativa e preocupado. Foi um **choque grande**, até me custa a acreditar. Trabalho aqui há 34 anos. É triste, porque é incompreensível, não vejo motivos, nem eles nos explicaram. Eu acho que deviam explicar, por uma questão de respeito pelas pessoas mas estão no direito deles de não explicar. **Não vejo motivos para acabarem com isto**. (...) Repare: **era um know how que nós temos e que se vai perder**, isto **vai deixar de ter gente que domina estes processos em termos de fabrico e em termos de mercado ficamos dependentes de outros no exterior**. Há aqui dentro quem queira a minha colaboração, isso já me dá uma certa tranquilidade, mas de qualquer maneira é muito aborrecido. (...) Eu não tenho problemas em lidar seja com quem for, **mas uma pessoa com 55 anos, se a metem numa equipa onde estão jovens é complicado**. Eles **são pessoas com personalidades muito fortes, habituados a lidar, a respeitar e serem respeitados** e depois... o ambiente da juventude... há outra maneira de tratar as pessoas e eles não aceitam com facilidade esta maneira. **Aqui não se fazem numa dúzia de meses operários destes, demora muitos anos**. (...) **Eles têm que saber muita coisa**. Têm que saber **desenhos, tecnologia**, saber **como é que se comportam os materiais**, os vários **instrumentos**, isto demora muitos anos.

Aos factores acima referidos, destacamos, ainda, no discurso do entrevistado, o facto de a actividade de maquinação exigir uma aprendizagem prolongada no tempo que é, agora, na sua perspectiva, desperdiçado.

No entanto, não podemos deixar de atender ao facto de as opções estratégicas das empresas, em termos da implementação de mudanças, implicarem uma lógica de rentabilidade que nem sempre é entendida ao nível micro. Como afirma o director desta unidade organizacional, deixando a empresa, progressivamente, de ter uma “missão mecânica” (em que o marco mais assinalável é o abandono do fabrico de motores), não faz mais fazer sentido a sua manutenção.

Este processo de desvitalização não foi repentino, mas sim progressivo, remontando o seu início a meados dos anos 80. É desde essa altura que se inicia um processo de emagrecimento dos RH, tendo o efectivo total da direcção passado de 250 a 300 trabalhadores para os actuais 76. Inicia-se, de igual modo, um processo de desaceleração da produção, pautado, designadamente, pela redução de três para um turno de trabalho.

Concomitante ao encerramento da direcção, a empresa seleccionou um conjunto de cerca de seis trabalhadores para virem a constituir uma equipa de apoio a todas direcções na área profissional da mecânica. É neste sentido que vai o depoimento do director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

As **construções mecânicas são também uma actividade produtiva essencial**, portanto era preciso encaixá-las na produção. Há realmente uma **competência** (...) de algumas pessoas que trabalham com ele, o que pode ser útil para o **desenvolvimento de projectos de melhoria no processo produtivo**. O FM vai manter uma **equipa de trabalhadores restrita para dar apoio a actividades de manutenção**. (...) Portanto, ficam algumas máquinas, essencialmente para **suportar a operação, para reparações, pequenas manutenções** (...) e para o **desenvolvimento de pequenos protótipos de máquinas ou de alterações de equipamentos**.

Há, neste sentido, uma perspectiva de manutenção dos saberes técnico e teórico dos trabalhadores no interior da empresa, que são, agora, canalizados para o desempenho de actividades que a empresa tem dificuldade de encontrar no exterior. Os cerca de cinco ou seis trabalhadores desta equipa são, na perspectiva do director da direcção Fabricações Mecânicas, “dos melhores trabalhadores que há na empresa”.

Ao nível do enquadramento directo de outras direcções, esta decisão empresarial é, igualmente, encarada com desconfiança. Vejamos, por exemplo, o que afirma o encarregado geral da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Durante muito tempo **o FM foi a unidade de apoio a qualquer divisão ou secção da empresa**, não só na **fabricação de moldes**, como na **fabricação de componentes**. (...) Depois quiseram acabar com aquilo. (...) **Nós não temos nenhum fornecedor, podemos ter um ou outro que se aproxime em qualidade mas vai-nos fazer falta ali...**

E um dos encarregados do sector de fabricação de chaparia da mesma direcção:

A teoria aqui destes amigos é que tudo se faz lá fora, e uma coisa é um facto: não somos só nós que trabalhamos no país e há para aí muitas mais coisas, muita mais gente a trabalhar. Se calhar nós temos é de as descobrir mais perto de nós. Agora, também uma coisa é certa: **a qualidade custa dinheiro**. (...) Mas **há coisas que sinceramente eu não percebo**. É que **nós tínhamos uma divisão com um *know how* tremendo que era o FM e acabaram com ela!**

O encerramento desta direcção enquadra-se, deste modo, na estratégia do grupo empresarial (explicitada no capítulo 2), de focalização em áreas da actividade económica associadas às TIC, em detrimento do fabrico de equipamento eléctrico e mecânico.

1.2.6. As direcções da Electrotensão enquanto burocracias mecanicistas

Podemos concluir que as direcções da Electrotensão se estruturam como burocracias mecanicistas, integradas numa estrutura divisionalizada. Por sua vez, esta última constitui o tipo de configuração organizacional mais indicado para garantir a eficiência das direcções (Mintzberg, 1995, p. 413), pois permite exercer um controlo do seu desempenho com base na standardização dos resultados. O maior ou menor alongamento da linha hierárquica, bem como o grau de formalização da estrutura, varia de direcção para direcção, em função, designadamente, da sua dimensão, um factor de contingência não negligenciável. A circulação da informação e os processos de tomada de decisão são regulados, mas cruzam-se com dinâmicas de comunicação informal, imprescindíveis para a gestão quotidiana das perturbações e do desenrolar do trabalho, que raramente é linear.

Predomina a supervisão directa dos trabalhadores enquanto mecanismo de coordenação, que é entrecruzada pelo ajustamento mútuo entre estes, as chefias e os dirigentes de topo e intermédios. Os trabalhadores operacionais participam na gestão quotidiana da produção e na resolução de perturbações que possam surgir, mas têm indicações estritas para responderem sempre, em primeiro lugar, ao respectivo superior hierárquico directo.

Cada uma das direcções agrupa-se, internamente, por função, e, em alguns casos, por produto. Este último tipo de agrupamento aplica-se, em particular, às direcções Transformadores de Potência e Aparelhagem de Média Tensão, constituídas, em algumas das fases das cadeias operatórias, por unidades funcionais distintas organizadas por produtos.

As burocracias mecanicistas aqui em questão têm a tecnoestrutura como a sua parte mais importante e mais desenvolvida, caracterizada por uma intensa actividade de standardização dos processos de trabalho operacional (Mintzberg, 1995, p. 347), patente no forte desenvolvimento das funções de I&D, de planeamento e gestão da produção e da qualidade.

As funções de apoio logístico, por seu turno, são escassas no interior de cada direcção, estando centralizadas, quer na empresa, quer no grupo empresarial.

A estrutura da empresa e de cada uma das suas direcções não se encontra estabilizada. Está em permanente transformação, numa perspectiva de adequação à orientação estratégica do grupo empresarial. É neste sentido que, por exemplo, a autonomização da função produção, tem como propósito a melhoria significativa do seu planeamento e gestão e o acréscimo da rapidez de resposta às exigências dos clientes.

No entanto, como estamos perante uma empresa que, ao longo da sua história, levou a cabo mudanças aos mais diversos níveis, as alterações vão sendo introduzidas numa estrutura já existente, o que acarreta, necessariamente, disfuncionamentos, como iremos ver em vários capítulos do presente trabalho.

Tomando a explicitação da estrutura organizacional como elemento de base de caracterização da Electrotensão e de cada uma das suas direcções, avançamos, agora, para a abordagem dos restantes domínios de análise relativos ao contexto empresarial que assumem, no modelo de análise, o estatuto de variáveis independentes intermediárias e de variáveis independentes de influência directa.

2. As estruturas técnica e produtiva

A análise das estruturas técnica e produtiva da empresa, assente na abordagem do sistema de produção, da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção e da qualidade, assume, necessariamente, um enfoque relacional, pois

abrange esferas que se influenciam mutuamente no funcionamento quotidiano das empresas.

De forma a optimizarmos o tratamento da informação sobre a empresa e apresentarmos um resultado compreensível ao leitor, elaborámos dois quadros que sintetizam, por direcção, as principais características das dimensões analisadas. Uma abordagem integral e detalhada das mesmas, para além de não assumir relevância analítica na nossa investigação, acabaria por resultar num texto de difícil compreensão. Neste sentido, ainda que não explicitando todos os aspectos que a informação de que dispomos nos permitiria abordar, optámos por seleccionar os mais relevantes, apresentá-los esquematicamente e tecer um conjunto de considerações sobre os elementos analíticos que merecem destaque¹⁶.

2.1. A configuração do sistema de produção

2.1.1. O conceito de sistema de produção: enquadramento teórico e dimensões de análise

A abordagem do sistema de produção tem como base uma adaptação da conceptualização proposta por Woodward (1977). No âmbito de um conjunto de estudos sobre a indústria britânica, realizados durante os anos 50, a autora desenvolve uma análise das empresas a partir de um conjunto diversificado de variáveis, de entre as quais se destaca a tecnologia ou sistema de produção¹⁷. Esta variável, conclui a autora, influencia a estrutura organizacional das empresas.

Woodward chega, deste modo, a onze tipos de sistemas de produção, os quais se podem agrupar em três grandes tipos: “produção em unidades e em pequenos lotes”, “produção em grandes lotes e em massa” e “produção por processamento” (1977, p. 48).

A partir desta tipificação, realiza um conjunto de análises em que relaciona esta variável com outras de caracterização das empresas, tais como o número de

¹⁶ No anexo G, o leitor encontra uma tipificação dos parâmetros de análise, que constitui uma grelha de compreensão e de orientação da interpretação da informação integrada nos quadros 3.3 e 3.4.

¹⁷ Ao longo da obra encontramos uma utilização indiscriminada destes dois termos para se reportar à mesma realidade, pelo que concluímos que a autora adopta uma acepção lata do conceito de tecnologia. Esta constatação é, ainda, reforçada pela referência que faz, no mesmo contexto, ao conceito de sistema sócio-técnico (desenvolvido por vários autores no âmbito das pesquisas levadas a cabo pelo Instituto Tavistock), afirmando que constitui um conceito fundamental para compreender a interligação entre os factores sociais e técnicos.

trabalhadores controlados por supervisor de primeira linha ou a prioridade e sequência das funções empresariais de marketing, desenvolvimento do produto e produção.

Ainda que seja, por vezes, acusada de determinismo tecnológico, a autora não adopta, contudo, uma postura que atribua à variável em questão o estatuto de variável causal. É ela própria que afirma que “a pesquisa não provou que a tecnologia é a única variável importante na determinação da estrutura organizacional, ou que factores tais como a história e a experiência de uma empresa e as personalidades das pessoas que as constituíram e subsequentemente as administravam não eram importantes” (Woodward, 1977, p. 58). Nesta perspectiva, a tecnologia não deixa, porém, de ser uma variável que pode ser isolada e testada a sua influência.

Operacionalizamos o conceito de sistema de produção em três dimensões: produção e produto (em que, como iremos ver, consideramos um conjunto de indicadores que nos permite uma abordagem articulada entre ambos), sistema técnico e grau de integração tecnológica.

No que concerne ao sistema técnico, analisamos o tipo de equipamentos com os quais os trabalhadores procedem às operações de transformação. Adoptamos a acepção de Malglaive, segundo a qual um objecto técnico não existe só por si, mas em função do tipo de utilização que lhe é conferida (1969, p. 69). Partilhamos, ainda, da perspectiva de Dodier quando afirma que se torna fundamental perspectivar a relação com os objectos técnicos tendo subjacente a sua função prática (1995)¹⁸.

O grau de integração tecnológica é relativo à análise de sistemas tecnológicos avançados. São “equipamentos com base microelectrónica, comandados e controlados por computador que são utilizados nas mais diversas áreas de actividade da empresa: da concepção, planeamento e controlo da produção, até à fabricação (máquinas-ferramentas computadorizadas, robots), passando pelo transporte e armazenamento assistidos por computador, etc.” (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 3)¹⁹. A sua análise pressupõe atender à influência que tem (e que não é, necessariamente, determinante) na configuração da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção. Relaciona, deste modo, as características do sistema técnico com as da gestão da produção, numa lógica de racionalização crescente. Contudo, importa reter, como afirma Zarifian, que o recurso cada vez mais acentuado às ferramentas informáticas constitui uma das vias possíveis da

¹⁸ Detemo-nos, com mais detalhe, sobre esta problemática no capítulo 5, em articulação com as especificidades de cada uma das actividades de trabalho objecto de estudo.

¹⁹ Pode encontrar-se nesta publicação um conjunto relevante de referências bibliográficas de autores que se debruçam sobre tecnologias avançadas.

“retaylorização” (1998b, p. 77-79). Voltaremos a esta temática no ponto seguinte deste texto.

2.1.2. As especificidades do sistema de produção da Electrotensão

Vejamos, então, quais as principais características do sistema de produção da Electrotensão, tomando como ponto de partida o quadro que a seguir apresentamos.

Quadro 3.3
Sistema de produção

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
Principais elementos de caracterização						
PRODUÇÃO E PRODUTO	Fluxo da produção	Produção unitária	Produção em série	Produção em série	Produção em série (seccionadores; disjuntores) Produção unitária (subestações móveis)	Produção em série (peças) Produção unitária (moldes e máquinas)
	Volume da produção	Não se aplica	Pequenas séries	Pequenas séries Grandes séries	Pequenas séries (seccionadores; disjuntores) Não se aplica (subestações móveis)	Pequenas e grandes séries (peças) Não se aplica (moldes e máquinas)
	Variedade da produção	Produtos únicos	Produtos estandardizados Produtos diferenciados	Produtos estandardizados Produtos diferenciados	Produtos diferenciados (seccionadores; disjuntores) Produtos únicos (subestações móveis)	Produtos estandardizados (peças) Produtos únicos (moldes e máquinas)
	Destino da produção	Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente externo	Produção para <i>stock</i> Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente interno; cliente externo
	Posicionamento no ciclo de vida do produto	Maduro	Maduro	Jovem/ em lançamento Em crescimento Maduro Em declínio	Jovem/ em lançamento Em crescimento Maduro	Em declínio
SISTEMA TÉCNICO	Tipo de equipamentos	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático
GRAU DE INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA		Integração final	Integração final	Integração final	Integração de primeiro nível	Integração de primeiro nível

Começando pela análise do fluxo da produção, podemos referir que estamos perante uma produção unitária apenas na direcção Transformadores de Potência.

Esta desenvolve as suas actividades em função das encomendas dos clientes e da apresentação de propostas a concursos públicos. Como afirma o seu director:

Aqui **não há produtos standards**, ou seja, cada produto tem a sua especificidade. Quando recebemos uma encomenda, é raro fazermos um transformador igual ao que fez o ano passado ou há 2 anos. Quando temos uma série já de 10 ou 15, como já aconteceu, isso então é caso para deitar foguetes. Aqui **é relativamente raro fazer repetições**.

A produção unitária de moldes e máquinas é também uma realidade na direcção Fabricações Mecânicas, embora, ao contrário da direcção Transformadores de Potência, não esteja associada à concepção de projectos no interior da direcção. Já na direcção Aparelhagem de Média Tensão, apesar de a produção ser em pequenas e grandes séries, há um sector de fabrico de protótipos, associado a uma intensa actividade de I&D de novos produtos. Predomina, claramente, a produção em pequenas séries, sendo as grandes séries muito esporádicas. A aposta desta direcção é na variedade e diferenciação dos produtos, sendo o equipamento para montagem no exterior de edifícios um dos mais recentemente desenvolvidos. A este propósito, afirma o director de produção da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Até há muito pouco tempo, quase toda a gama de aparelhos era para instalar no interior de edifícios, não era para estar à intempérie. **Ultimamente (há cerca de 3 anos) começamos a desenvolver alguns equipamentos para montar no exterior. São equipamentos com uma filosofia produtiva completamente nova na nossa tradição**, o que também se relaciona com o grande esforço que a Electrotensão tem feito ao nível da **internacionalização**. (...) Temos uma **diversidade enorme de produtos**: interruptores, disjuntores, o que também **tem os seus custos**, as suas implicações. Tem aspectos negativos: a **falta de espaço; dificuldade em acompanhar os prazos da fabricação**, etc.

A forte aposta da empresa nos produtos fabricados por esta direcção não deixa de ter implicações na sua gestão interna, como é visível no discurso do interlocutor²⁰. Todavia, a primazia é conferida à conquista de mercados e à venda dos produtos, como condição de sobrevivência, que tem de ser acompanhada por um trabalho interno de adaptação.

A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis também conjuga o fabrico de produção em série e unitária, sendo esta última característica do fabrico de subestações móveis.

Quanto ao destino da produção, predomina a venda para clientes externos, com duas excepções: na direcção Aparelhagem de Média Tensão há alguma produção para *stock*, de modo a fazer face a encomendas imprevistas a que não consegue,

²⁰ Detemo-nos sobre esta questão no ponto seguinte deste capítulo.

frequentemente, dar resposta imediata, dado o elevado volume de produção permanente; a direcção Fabricações Mecânicas canaliza 80% da produção para as restantes direcções da empresa e para outras empresas do grupo empresarial, como já tivemos oportunidade de explicitar.

A prioridade é conferida à comercialização dos produtos, não se produzindo para vender, mas ajustando a produção ao que já está vendido (Coriat, 1990, p. 94), seguindo o princípio do “just in time” (JIT).

A Electrotensão é uma das empresas mais antigas do grupo, tendo os seus produtos atingido um elevado grau de maturidade ou, até, de declínio, como é, predominantemente, o caso dos produtos fabricados na direcção Fabricações Mecânicas. Os produtos maduros e em declínio podem beneficiar dos “efeitos de aprendizagem” (Coriat, 1990, p. 141), que se traduzem, nomeadamente, no decréscimo do número de horas de trabalho directo, de preparação e de planeamento e gestão da produção. Coriat refere que o alargamento acrescido destes efeitos tem conduzido a uma alteração terminológica de “curva de aprendizagem” para “curva de experiência”, numa clara alusão à rentabilização da experiência acumulada (1990). Contudo, a instabilidade dos mercados, associada a ciclos de vida dos produtos mais curtos, a par da diferenciação crescente da procura, são elementos que podem gerar uma perda do poder de rentabilidade dos efeitos de experiência. É o que constatamos nos produtos desenvolvidos nas direcções Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis. Trata-se de uma grande diversidade de produtos, em diferentes fases do ciclo de vida, que tem por base uma intensa actividade de I&D. No caso da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, por exemplo, temos produtos jovens – seccionadores – em crescimento – disjuntores – e maduros – subestações móveis.

Passando agora para a análise do sistema técnico, como podemos ver no quadro, a esmagadora maioria das direcções está equipada com todo o tipo de equipamentos, pois a diferenciação interna das actividades em cada uma delas é, também ela, elevada. Salientamos, apenas, que parte do equipamento automático foi concebido e fabricado por uma empresa do grupo, nomeadamente, robots de corte e de montagem, armazéns automáticos, pontes rolantes e veículos auto-guiados, que assegura, ainda, a manutenção dos dispositivos.

Presenciamos uma aposta importante na inovação, ao nível técnico, que se traduz na incorporação de mudanças nos processos produtivos.

O grau de integração tecnológica é final em três das cinco direcções, caracterizada por uma articulação entre as funções empresariais de I&D, planificação, gestão e preparação da produção e produção, numa orientação de intelectualização acrescida do conteúdo do trabalho.

No caso particular da direcção Transformadores de Potência, importa salientar que o grau de integração não é final em alguns dos sectores que fabricam componentes. São sectores que funcionam, de forma autónoma, como fornecedores internos da empresa. Por outro lado, gostaríamos também de chamar a atenção para o facto de, apesar de os dirigentes de topo e intermédios nos terem referido que estávamos perante um sistema optimizado, no momento da nossa observação presenciámos a circulação da informação relativa à produção em suporte papel, estando os terminais de computador desactivados. Teríamos, deste modo, um grau de integração de terceiro nível e não final. Já na direcção Transformadores de Distribuição, a circulação da informação é efectuada por via informática – com um terminal de computador em cada célula ou posto de trabalho – embora os trabalhadores também a recebam (total ou parcialmente) em papel. Encontra-se, ainda, disponível, nas instalações fabris, informação de consulta (de modos operatórios) em suporte papel. No caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, há uma importante aposta em *software* de planeamento e gestão da informação, na perspectiva de valorizar as potencialidades associadas às TIC. Parte do *software* foi criada pela própria direcção, numa lógica de adaptação estreita às suas especificidades e necessidades. Este tipo de práticas será, progressivamente, alargado às restantes direcções da empresa²¹.

Resta-nos referir que, nas direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Fabricações Mecânicas, a integração tecnológica consubstancia-se num passo intermédio entre as aplicações elementares e a integração de primeiro nível, estando mais próximo desta última. Estas direcções contemplam apenas algumas aplicações, a saber, respectivamente: concepção, programação, ordens de pagamento e gestão administrativa e financeira assistidas por computador; concepção, ordens de pagamento e gestão administrativa e financeira assistidas por computador, máquinas ferramentas de comando numérico e controlo por comando numérico computadorizado.

²¹ Uma das funcionalidades do *software* criado é, por exemplo, a análise de falhas que possam ocorrer em termos do funcionamento dos produtos, as quais são objecto de tratamento estatístico.

Estamos perante uma realidade empresarial caracterizada por uma elevada diversidade interna a vários níveis. Destaca-se, no entanto, a aposta da empresa no apetrechamento tecnológico de todas as direcções.

2.2. Os contornos da organização do trabalho e os parâmetros de planeamento e gestão da produção e da qualidade

2.2.1. Enquadramento teórico da problemática

2.2.1.1. A problemática da organização do trabalho: o debate sobre os modelos emergentes a partir dos anos 80

O debate e a análise dos modelos de organização do trabalho assumem um espaço central na Sociologia do Trabalho e das Organizações²², pelo que nos deteremos um pouco mais detalhadamente sobre esta temática, centrando-nos em alguns modelos e perspectivas desenvolvidas, em particular, a partir dos anos 80.

As diversas obras que se debruçam sobre a organização do trabalho comungam da referência genérica relativa à passagem do taylorismo e do fordismo para as designadas novas formas de organização do trabalho, discutindo, ainda (no âmbito destas últimas, ou de forma autónoma), os contributos da Escola Sócio-Técnica e das experiências da democracia industrial, bem como as especificidades do modelo de organização japonês. Este último é, também, objecto de um debate mais recente, centrado na oposição entre os modelos tecnocêntrico e antropocêntrico de organização do trabalho e da produção.

No domínio desta problemática discute-se, igualmente, a relação entre tecnologia e organização do trabalho. É a partir dela que iniciaremos a nossa abordagem.

No debate acerca desta relação analítica, podemos referir, genericamente, que encontramos duas posturas distintas. Se há autores que consideram que é a tecnologia que determina a organização do trabalho, outros, criticando o, comumente denominado, “determinismo tecnológico”, afirmam que as

²² Assumimos aqui esta designação por uma questão de facilidade de enquadramento. Como já tivemos oportunidade de debater no capítulo 2, outras designações têm sido referidas, designadamente, Sociologia Industrial e do Trabalho, Sociologia das Organizações ou ainda Sociologia das Empresas. Relembramos que uma abordagem interessante sobre a evolução das designações disciplinares, bem como dos objectos de estudo privilegiados, pode encontrar-se em Bernoux (1995), que traça o percurso da disciplina: da Sociologia do Trabalho para a Sociologia da Empresa, passando pela Sociologia das Organizações.

transformações observadas são, decisivamente, pautadas pelo primado das condições organizacionais. É o caso, por exemplo, de Coriat, que, numa obra em que se debruça sobre a emergência do pós-taylorismo (1990), postula que, à semelhança das anteriores mudanças introduzidas por Taylor e Ford, também nesta época se assiste à emergência de inovações que são, na sua essência, organizacionais (1990, p. 19). O autor sustenta esta posição, afirmando que o taylorismo assenta no tríptico especialização de funções, parcelarização das tarefas e medição dos tempos e movimentos, e que o fordismo, por seu turno, acrescenta o conceito de tempos impostos pela adopção do transporte mecânico das peças. Estamos perante inovações organizacionais e não tecnológicas. Também nos denominados modelos pós-tayloristas primam princípios organizacionais, sendo de destacar três: a distribuição do trabalho por grupos de trabalhadores, e já não por postos de trabalho parcelarizados; a constituição de mini-linhas de montagem ligadas em rede; a substituição do transportador fixo por mecanismos adaptáveis a cadências flexíveis (Coriat, 1990, p. 17-19).

A reflexão de Coriat é fundamental para compreendermos a importância da organização do trabalho na análise do funcionamento das empresas e da articulação com os seus objectivos estratégicos. No entanto, consideramos que as mudanças organizacionais referidas pelo autor não podem ser equacionadas de forma autónoma face às transformações ocorridas ao nível do sistema técnico. Por seu turno, Coriat faz referência às inovações tecnológicas introduzidas como se estivéssemos perante algo de novo, afirmando, por exemplo, que “a produção industrial vai largamente beneficiar da vaga actual de inovações e conhecer uma mutação de considerável porte, que se traduz, praticamente, pela entrada em massa de uma série de meios de trabalho inteiramente novos” (Coriat, 1990, p. 35). Afirma, ainda, que estamos a entrar numa “terceira idade da automação” (Ibidem). Também não partilhamos, integralmente, desta postura do autor, na medida em que consideramos que as TIC integram elementos inovadores, mas contemplam, também, factores de continuidade. Retenha-se, igualmente, que as inovações organizacionais introduzidas por Taylor e Ford foram sendo incorporadas no sistema técnico, por via da integração crescente de procedimentos nos equipamentos. O sistema técnico detém, deste modo, um papel condicionador da organização do trabalho. Coriat acaba, de algum modo, por matizar a sua aceção das referidas inovações, ao fazer referência a casos em que as linhas de montagem automatizadas são acompanhadas pela introdução de inovações organizacionais efectivas, mas também a situações em que aquelas se limitam a ser

aplicações dos princípios taylorianos de economia de controlo e de tempo (1990, p. 73).

Assume, neste sentido, pertinência, a chamada de atenção de Chanaron e Perrin (1991) para o facto de, no interior de uma mesma empresa, o modelo taylorista poder coexistir com outras formas de organização do trabalho, como é o caso dos grupos de trabalho polivalentes e semi-autónomos²³. Esta coexistência é uma realidade em muitas empresas e está associada a uma opção pelos modelos (e suas combinações) que, potencialmente, oferecem maior eficácia e rentabilidade, inclusive do ponto de vista da articulação entre o sistema técnico e a organização do trabalho.

Os trabalhos da Escola Sócio-Técnica afiguram-se-nos como cruciais na análise da relação entre os dois termos de referência: técnica e organização do trabalho. Num texto extremamente completo e sintético acerca desta Escola, Trist (1991) chama a atenção para uma das suas premissas mais relevantes, que resulta das conclusões retiradas a partir das experiências levadas a cabo pelo “Tavistock Institute” nas minas de carvão inglesas: para uma mesma tecnologia existem alternativas organizacionais. Os autores que se integram nesta corrente defendem que deve ser desenvolvida uma análise dos sistemas no interior das empresas, enquanto sistemas sócio-técnicos. Problematizam, ainda, modelos e princípios organizacionais que permitam colmatar alguns dos disfuncionamentos gerados por via da implementação da lógica taylorista. Como afirma Moniz, para esta corrente, “ainda que a racionalização técnica esteja associada aos processos de optimização técnica, de reestruturação e inovação tecnológica, a sua relação com os processos de mudança organizacional tende a ser cada vez maior em virtude destes últimos possibilitarem a concretização e desenvolvimento da racionalização técnica” (1991, p. 83). É, ainda, de reter a importância desta Escola no desenvolvimento de um conjunto de experiências de

²³ Liu (1983) propõe a seguinte tipificação das novas formas de organização do trabalho: trabalho alargado, rotação entre postos individuais, trabalho individual enriquecido, trabalho em grupos polivalentes, trabalho em grupos semi-autónomos e organização matricial. Estas formas integram-se num *continuum* que vai dos modelos hierárquicos aos modelos não hierárquicos. Os modelos não hierárquicos contemplam os grupos semi-autónomos e a organização matricial. Estas duas formas são as únicas que rompem com um dos princípios fundamentais do taylorismo salientados pelo autor: a parcelarização do trabalho, materializada na diferenciação estanque (e respectiva afectação dos trabalhadores) entre as actividades de concepção, coordenação, controlo e execução. Também neste domínio, Zarifian afirma que o principal objectivo de Taylor não era, propriamente, a parcelarização do trabalho, mas antes a separação entre concepção e execução dos métodos de produção, sendo predeterminada a melhor forma de trabalhar (1993, p. 14). Adoptando uma postura crítica da análise realizada por Coriat ao modelo de organização prevalecente no Japão, afirma que a referida separação se mantém, pois os operários, ainda que “desespecializados”, não assumem funções de concepção, limitando-se a aplicar procedimentos previamente normalizados. Neste sentido, conclui o autor, não se trata de uma ruptura com o taylorismo, mas uma reinterpretação dos seus princípios num contexto de flexibilização da produção (Ibidem, p. 15). Uma referência, ainda, à perspectiva crítica de Castillo, que afirma que só os grupos autónomos constituem uma verdadeira forma de organizar diferente do taylorismo (1991, p. 24) e coloca a questão de podermos estar perante “um taylorismo novo de rosto electrónico” (Ibidem, p. 30).

implementação de modelos organizacionais diferentes do taylorista, numa óptica de investigação-acção. São também de salientar as experiências de democracia industrial levadas a cabo, em particular, na Noruega, assentes no pressuposto da extensão da participação dos trabalhadores para lá da organização do trabalho (ao nível, por exemplo, da definição da estratégia empresarial)²⁴.

Podemos, assim, concluir que organização do trabalho e sistema técnico são dois domínios de análise que devem ser problematizados numa lógica de influência mútua. Se a configuração da organização do trabalho permite a compreensão da sua funcionalidade na concretização dos objectivos empresariais, a tecnologia, por sua vez, entendida no sentido amplo (incluindo os procedimentos de transformação e as propriedades associadas aos produtos), é fundamental para a análise dos contornos da primeira, nomeadamente pelos constrangimentos que lhe impõe. Como veremos mais adiante, na apresentação e discussão dos resultados empíricos, as opções tomadas na Electrotensão ao nível da introdução de mudanças tecnológicas em algumas das suas direcções tiveram por base a introdução de alterações ao nível organizacional. Partilhamos, ainda, da perspectiva da Escola Sócio-Técnica quando refere que, para uma mesma tecnologia, podem aplicar-se diferentes modelos organizacionais.

Para além da reflexão acerca da relação entre sistema técnico e organização, importa referir alguns dos modelos e correntes mais recentes que marcam o percurso teórico acerca da problemática da organização do trabalho, enfatizada, em particular, a partir da década de 80.

Destacamos, em primeiro lugar, a importância do debate sobre o designado modelo de organização japonês, para o qual é fundamental convocar a obra de Coriat (1993). Referimo-nos à sua reflexão sobre o modelo de organização do trabalho e de planeamento e gestão da produção implementado nas empresas japonesas, a partir, essencialmente, da análise da obra de Ohno – *L'esprit Toyota* – em que é abordado o “sistema Toyota” ou “ohnismo”²⁵.

Para Coriat, as inovações deste modelo são de uma ordem de importância equivalente às introduzidas por Taylor e Ford, pois remetem para novos princípios que não se restringem à organização do trabalho, nem ao planeamento e gestão da produção, antes se alargam ao modo de regulação (1993, p. 13-14). Trata-se, como

²⁴ Uma abordagem das várias experiências levadas a cabo em diversos países pode encontrar-se em Tezanos, ed. (1987).

²⁵ Esta designação deve-se ao facto de as inovações introduzidas nas fábricas Toyota serem atribuídas a Ohno.

afirma o autor, de pensar ao contrário a tradição ocidental, assentando, alternativamente, na premissa de base da produção em pequena escala (mas em série) de produtos diferenciados e variados, por oposição à produção em grande escala de produtos homogêneos.

O modelo em questão é igualmente designado de “produção magra” (*lean production*). Foi considerado, na altura da sua difusão, como o modelo a adoptar pelas empresas, o que conduziu a uma secundarização das experiências da Escola Sócio-Técnica e dos modelos de democracia industrial (Kovács, 1998a, p. 14). São vários os princípios da *lean production*. Salienciamos, em particular, a preocupação com a eliminação de todos os desperdícios (em sentido lato, isto é, nomeadamente, de espaço e de tempo, o que tem subjacente a implementação da filosofia JIT), numa óptica de redução de custos, a implicação dos trabalhadores num leque alargado de funções (desde a produtiva à de qualidade e de manutenção), o apelo à participação no seio das equipas de trabalho e a constituição de redes hierarquizadas de empresas, envolvendo as empresas contratantes e subcontratadas, os clientes e os fornecedores²⁶.

Alguns autores desenvolvem uma reflexão crítica acerca destes princípios que, tendo sido, inicialmente, conceptualizados a propósito do modelo de organização japonês, vieram a integrar-se numa problematização mais alargada. Vejamos, por exemplo, as perspectivas de Kovács e Castillo (1998) e de Boltanski e Chiapello (1999).

Kovács e Castillo questionam se as análises empíricas nos permitem concluir que estamos perante a emergência de novos modelos de produção e de organização do trabalho, fazendo referência ao facto de esta temática estar imbuída de juízos de cariz normativo-ideológico, patentes, em particular, nos discursos da gestão. Estes, “amplamente divulgados pelos *mass media*, em revistas especializadas e livros *best-sellers* anunciam a substituição do velho paradigma pelo novo paradigma e a chegada de uma nova era pós-taylorista/ fordista caracterizável sobretudo pela flexibilidade” (1998, p. 1). E prosseguem, afirmando, que tal postura é, necessariamente, determinista, na medida em que advoga a adopção do modelo da *lean production* como a única via de que as empresas dispõem para fazer face às exigências do mercado, em suma, para poderem sobreviver (Ibidem, p. 1-2).

²⁶ Para um maior desenvolvimento dos princípios da *lean production* v. Kovács (1998a). Uma abordagem mais completa do modelo desenvolvido na Toyota pode encontrar-se em Coriat (1993).

O trabalho desenvolvido por Boltanski e Chiapello (1999) sobre os discursos da gestão direccionados para os quadros superiores dos anos 60 e 90 (a que já aludimos no capítulo anterior), é também interessante do ponto de vista das justificações de pendor ideológico e normativo dos novos modelos (como é o caso da *lean production*), justificações essas que também permitem legitimar a sua difusão alargada no tecido empresarial.

Boltanski e Chiapello referem a emergência de textos apelativos à implementação de uma organização flexível e inovadora, com capacidade de adaptação às transformações em curso. Constatam, assim, que é, frequentemente, efectuada uma referência discursiva ao imperativo da flexibilização organizacional como uma condição indispensável para fazer face às mudanças constantes do meio e para garantir a capacidade de adaptação permanente. Tomando esta preocupação como elemento de base, os autores sintetizam um conjunto de pressupostos normativos acerca das inovações que começam a surgir, nos anos 90, no domínio genérico da gestão, equacionados em torno das seguintes ideias-chave: as empresas *magras*, que trabalham em rede com uma multiplicidade de agentes; uma organização do trabalho em equipa ou *por projectos*, orientada para a satisfação do cliente; uma mobilização geral dos trabalhadores e dos seus líderes (Ibidem, 1999, p. 115-116)²⁷. Vejamos cada uma de per si.

A concepção da “empresa magra” assume as características da problematização acerca da *lean production* a que já fizemos referência, pelo que não nos detemos de forma mais detalhada sobre ela. Para além dos princípios que desenvolvemos, os autores destacam, designadamente, os da qualidade total, dos processos de melhoria contínua, dos círculos de qualidade ou do método *kan ban*.

A segunda ideia referida é a da apologia do modelo de trabalho em equipas, de pequena dimensão e pluridisciplinares, porque mais flexíveis, mais competentes e autónomas, coordenadas e não comandadas, em que o objectivo é servir os clientes e não o proprietário do capital. Neste sentido, as equipas não são apenas constituídas pelos trabalhadores da empresa, mas também pelos fornecedores, pelos clientes ou pelos consultores externos. Os elementos da equipa não têm de trabalhar num mesmo espaço físico. Esta pode funcionar em rede, o que é amplamente potenciado pelas TIC. Desenvolve-se uma concepção das empresas enquanto organizações inovadoras, flexíveis e competentes. Este pressuposto associa-se, ainda, ao aumento da dimensão das empresas e à diversificação das áreas de actividade, o que conduz à

²⁷ Itálicos dos autores, no original.

afirmação da necessidade de serem desenvolvidas práticas de flexibilidade em vários domínios, como garante do sucesso empresarial.

Em terceiro lugar, os autores desenvolvem a questão da liderança e do pressuposto da capacidade do líder em mobilizar e garantir a adesão de todos os trabalhadores à sua visão acerca da gestão e do futuro da empresa. Desenvolve-se uma concepção dos líderes como pessoas com capacidades excepcionais, polivalentes e em formação permanente. Emergem, assim, discursos orientados para o desenvolvimento de novas figuras que asseguram as funções de coordenação e direcção: os coordenadores, os *coaches*, que vêm substituir os supervisores directos, hierárquicos ou os chefes de equipa. Neste cenário, vemos também sucumbir a imagem dos quadros, associada aos tidos como modelos rígidos de organização do trabalho. Se na literatura dos anos 60, o termo “quadro”, surge profusamente, apontando para os actores que garantem a direcção da empresa, nos anos 90, ele é utilizado, apenas, para designar “o pessoal intermédio e subalterno” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 121), designação que se aplica aos quadros, aos técnicos ou aos empregados. O termo “gestor” (*manager*), alternativo ao de “quadro” começa a ser utilizado com frequência “para designar todos os que manifestam a sua excelência na animação de uma equipa, na gestão dos homens, por oposição aos engenheiros direccionados para a técnica” (Ibidem).

Por seu turno, os que eram, no passado, designados como assalariados ou operários, passam a ser *operadores* e *colaboradores*, definidos como os trabalhadores que assumem, não apenas funções de execução, mas também de controlo de qualidade, coordenação e mesmo de manutenção dos dispositivos técnicos. Desenvolve-se, ainda, uma produção discursiva em torno dos “experts”, entendidos como os profissionais dotados de saberes extremamente especializados, inovadores e os indivíduos capazes de garantir a adaptação constante das empresas à inovação tecnológica.

Esta concepção dos “novos” profissionais vem a integrar o “neomanagement” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 124). Trata-se de um novo modelo de gestão dotado de mecanismos de controlo diferentes dos do taylorismo. Se este foi constituído com base numa lógica de controlo dos operários e dos quadros por intermédio da direcção por objectivos, agora os dispositivos destinam-se a controlar os mais altos dirigentes das grandes empresas.

É efectuado um apelo à autonomia e é promovido o auto-controlo, que se concretiza em movimentos de deslocação dos constrangimentos da exterioridade dos

dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas (Ibidem, p.125)²⁸. A motivação passa a ser entendida como intrínseca e associada à satisfação com a realização do trabalho em si, o que implica, igualmente, promover a adesão aos valores da empresa e a prossecução conjunta de um projecto colectivo.

A difusão do princípio do auto-controlo e da passagem dos custos de controlo para os assalariados e os clientes é, na perspectiva dos autores, um dos traços mais marcantes da evolução dos pressupostos da gestão nos últimos 30 anos (Ibidem, 1999, p.126).

A perspectiva crítica de Boltanski e Chiapello permite-nos compreender de que forma se torna possível justificar normativamente a implementação de determinados modelos e pressupostos de organização e gestão do trabalho, como é o caso modelo de organização japonês. É a partir da reflexão crítica acerca deste modelo, assente na afirmação de que este não rompe, integralmente, com os princípios tayloristas de organização do trabalho (não sendo mais do que um neotaylorismo), que se problematiza, como alternativa, o modelo antropocêntrico.

As raízes do modelo antropocêntrico remontam à Escola Sócio-Técnica. Constitui um modelo assente na defesa de que a tecnologia não conduz, por si só, a alterações no domínio organizacional. No entanto, não deixa de incorporar o debate acerca das potencialidades das TIC, como um factor importante para a optimização do desempenho dos indivíduos. É promovido o envolvimento dos sujeitos na realização do seu trabalho e fomenta-se a polivalência e a qualificação. Segundo Kovács, o modelo antropocêntrico assenta no desenvolvimento de dois tipos de flexibilidade: organizacional, na medida em que procura articular as potencialidades da tecnologia com as capacidades dos sujeitos; profissional, devido ao facto de os trabalhadores passarem a desempenhar, em conjunto, actividades de trabalho pautadas pela diversidade, em oposição à especialização (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 8). Pressupõe, assim, uma intervenção ao nível organizacional e não apenas tecnológico,

²⁸ É também nesta lógica que Coriat aborda os princípios da “autonomatização” e da “auto-activação”, como pilares básicos do “ohnismo” (1993). São relativos aos procedimentos de auto-regulação das máquinas durante o seu funcionamento e de paragem automática, caso ocorra algum disfuncionamento. A exequibilidade de tais princípios implica que cada trabalhador assuma a gestão de um conjunto de máquinas. Este tem de ser polivalente, passando o conteúdo do seu trabalho a integrar, para além da execução, tarefas de gestão da produção, de manutenção e de controlo de qualidade (Ibidem, p. 39-41). Estamos perante o que Coriat denomina “movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados para os transformar em trabalhadores multifuncionais” (Ibidem, p. 41). No entanto, refere o autor, não deixa de constituir um processo de racionalização do trabalho, face ao qual “os operários qualificados viverão esse movimento de desespecialização como um ataque ao seu ofício e ao poder de negociação que este lhes conferia” (Ibidem).

baseada no trabalho realizado em equipa de forma autónoma²⁹. “A introdução de tecnologias avançadas de produção cria apenas uma *descontinuidade potencial* no modelo de produção, mas não conduz, por si só, à introdução de mudanças nos modos de organização e de utilização dos recursos humanos” (Kovács, 1998b, p. 76)³⁰.

A implementação deste modelo em Portugal depara-se com vários obstáculos, de entre os quais Kovács salienta os seguintes: “baixo nível de educação-formação dos recursos humanos, lacunas na formação de especialistas, predomínio de relações hierárquicas, de estratégias patronais e sindicais tradicionais, baixo nível de confiança e cooperação nas relações laborais” (1998c, p. 94)³¹. Estes têm, segundo a autora, de ser ultrapassados a partir da acção, não apenas das empresas, mas também do Estado, por via, nomeadamente, das políticas de educação-formação e de investigação.

Constata-se que, em Portugal, tem prevalecido a adopção, pelas empresas, dos princípios do modelo tecnocêntrico em detrimento dos do modelo antropocêntrico, o que, na perspectiva de Kovács se deve, essencialmente, a três razões. A primeira reside no privilégio conferido aos factores técnicos, sendo secundarizados os humanos, o que se encontra associado, em parte, ao facto de os especialistas que concebem os sistemas técnicos avançados terem formação de base nas áreas da informática, não detendo qualquer tipo de conhecimentos (nem de sensibilidade) relativamente às questões organizacionais e sociais. Estas são, deste modo, secundarizadas em favor dos factores técnicos. A segunda razão radica na tendência para a centralização do poder de decisão nas mãos de um número reduzido de indivíduos, não sendo fomentada uma lógica organizacional de descentralização. Finalmente, a autora refere o facto de os sindicatos manterem as plataformas de negociação reduzidas às questões salariais, não discutindo questões como a organização do trabalho ou as qualificações dos trabalhadores (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 11-12). A autora refere ainda que estudos diversos concluem que se presencia o abandono do modelo antropocêntrico em muitas empresas, o que, em parte, está associado aos elevados gastos financeiros que a sua implementação

²⁹ Moniz refere, a este propósito que, em Portugal, foi aprovada pelo PEDIP em 1991 uma proposta do CESO I&D de criação de um centro de competência técnica de “Automação industrial antropocêntrica”, o que é um indicador de alguma preocupação com as questões organizacionais e a sua articulação com a inovação tecnológica (1991, p. 417).

³⁰ Itálicos da autora, no original.

³¹ Em Portugal têm sido desenvolvidos alguns estudos neste domínio. Em Urze (1995a), por exemplo, podemos encontrar uma análise dos principais obstáculos à introdução de novas formas de organização do trabalho na indústria têxtil.

implica. Tende, deste modo, a predominar uma lógica tecnicista, orientada pela flexibilidade quantitativa. Esta é pautada pela redução dos efectivos, a constituição de núcleos duros de trabalhadores altamente qualificados e o recurso a formas de contratação temporária. No entanto, outras experiências têm revelado que, eventualmente, este modelo pode permitir “ultrapassar as fragilidades, as resistências e as crises laborais que aqui e além vêm despontando” (Bairrada, coord., 2000, p. 47), devido à adopção dos princípios tecnocêntricos.

A última referência teórica que destacamos na abordagem da problemática da organização do trabalho é relativa a modelos que postulam a sua articulação com a aprendizagem. Referimo-nos às reflexões em torno da organização qualificante e da organização aprendente³². Esboçamos aqui uma referência breve a estes conceitos, pois, em particular nos capítulos 4 e 5, debruçamo-nos sobre eles de forma mais detalhada.

O conceito de organização aprendente surge, em parte, da problemática da aprendizagem organizacional, correspondendo a uma “organização *apta* a aprender” (Schön, 1994 In Parlier, 1995, p. 58).

Garvin (1993 In Parlier, 1995, p. 61) considera que “uma organização aprendente é uma organização capaz de criar, adquirir e de transferir conhecimentos, de modificar o seu comportamento em função de novos conhecimentos e de tomadas de consciência” (Ibidem).

A conceptualização da empresa como um sistema aprendente conduz Parlier (1995, p. 63 e ss.) a referir a obra de Cyert e March (1963 In Parlier, 1995, p. 63), em que os autores desenvolvem uma “teoria do comportamento da firma” (Ibidem). Destacam a importância dos processos de aprendizagem organizacional, caracterizados pela construção de novas regras, objectivos e rotinas, sendo estas últimas relativas a estratégias, convenções, procedimentos e códigos rotinizados da empresa.

A organização qualificante, por sua vez, é definida por Parlier como “uma organização que considera que a sua capacidade de aprendizagem é um elemento fundamental da sua eficiência, e na qual o assalariado encontra, não apenas ocasiões de aprendizagem e de transferência das aprendizagens, mas também razões para efectuar essas aprendizagens. A organização encontra-se assim colocada no

³² Têm, como designações originais, as expressões “organization qualifiante” e “learning organization” nas acepções, respectivamente, francófona e anglo-saxónica.

entrecruzar da competitividade da empresa, do desenvolvimento das competências e do sistema de gestão de recursos humanos” (1995, p. 103).

O conceito de organização qualificante, largamente legitimado em França em termos de agenda política³³, tem sido desenvolvido, em particular, por Zarifian. O autor considera organização qualificante aquela organização que proporciona aos seus membros oportunidades e processos de aprendizagem, com o correspondente desenvolvimento de competências. Uma organização qualificante procura, também, segundo o autor, favorecer o desenvolvimento da cooperação, o que pressupõe a introdução de algumas mudanças aos mais variados níveis, sendo de salientar: o desempenho do trabalho em equipa com autonomia e responsabilidade, a descompartimentação das funções, visando a cooperação horizontal, o estabelecimento de relações de parceria com outras empresas e a formação de estruturas por projecto. A cooperação pressupõe, deste modo, um trabalho de carácter colectivo em detrimento do trabalho isolado. A questão da cooperação é, igualmente, equacionada por Zarifian numa reflexão sobre a gestão da produção e, mais concretamente, da produtividade (1990), domínio de intervenção nas empresas que se encontra intimamente articulado com os modelos de organização do trabalho. O autor refere, a este propósito, que, a partir do momento em que o produto passa a implicar uma combinação entre as actividades, deixando de resultar de operações de trabalhadores considerados individualmente, a cooperação torna-se, não apenas uma fonte de produtividade, mas o seu próprio objecto (Ibidem, p. 202-203). Contudo, é importante ter presente que as organizações que adoptam este modelo tendem a gerar processos de selecção e exclusão dos indivíduos considerados e classificados como “incompetentes”, porque menos qualificados e porque oferecem resistência à adesão a dinâmicas de aprendizagem. Esta é uma realidade, mesmo para aqueles indivíduos que, detentores das competências profissionais necessárias ao seu desempenho, se recusam a cooperar e a contribuir para a concretização dos objectivos da empresa, em particular quando são encetados processos de mudança e impostos novos esquemas organizacionais e produtivos que não são acompanhados pelo diálogo com os assalariados, ou outro tipo de participação. Torna-se, deste modo, importante, que a organização forneça a todos os seus membros oportunidades de aprendizagem, respeitando a diversidade de percursos. Um segundo risco inerente à adopção deste tipo de modelos organizacionais reside na possibilidade de originar

³³ No entanto, Lopes refere que a dificuldade de analisar os efeitos da organização qualificante na eficiência económica, conduziu a um “abandono relativo da noção de organização qualificante na literatura e nas práticas da gestão francesas” (2000, p. 34-35).

uma organização rígida e incapaz de evoluir, na sequência, por exemplo, da estandardização de determinados procedimentos.

Se o conceito de organização aprendente enfatiza, primordialmente, as aprendizagens colectivas, o de organização qualificante salienta as individuais, o que os torna, deste modo, complementares, ainda que com raízes distintas. É, no entanto, importante ter em linha de conta que ambas as perspectivas advogam princípios normativos de definição do que deve ser entendido como uma organização eficaz. Constituem, do nosso ponto de vista, modelos indicativos de orientação da acção e não, propriamente, matrizes analíticas. No entanto, têm a virtude de problematizarem a temática da aprendizagem, reflectindo, em particular, acerca da importância das condições organizacionais que a proporcionam, questão sobre a qual nos detemos no capítulo 5.

As perspectivas explicitadas, ainda que se caracterizem por enfoques diferenciados, têm subjacente a problemática da mudança organizacional, pois são um reflexo das mudanças e reflectem sobre as mudanças que foram sendo introduzidas nas empresas ao longo do tempo. Comungam, igualmente, da preocupação com a questão da flexibilidade técnica, organizacional e profissional.

Alguns autores debruçam-se, explicitamente, sobre os processos de mudança organizacional. É o caso, por exemplo, do trabalho de Moniz (1991), que reflecte sobre os processos de mudança organizacional e tecnológica na indústria portuguesa. Para concretizar os seus objectivos, selecciona empresas que levaram a cabo processos de mudança tecnológica, organizacional ou integrada (tecnológica e organizacional) (Moniz, 1991, p. 108).

Não nos detemos, nesta investigação, sobre os processos de mudança organizacional, mas integrámo-los na análise, na medida em que são dimensões constitutivas das realidades empresariais.

Os diversos modelos e correntes de análise da organização do trabalho referidos estão na base de um trabalho de reflexão e de selecção de indicadores de análise que servirão de suporte à análise dos modelos de organização do trabalho que coexistem na Electrotensão.

Partilhamos da perspectiva de Castillo quando afirma, em termos, agora, de análise empírica, que “em cada realidade produtiva as combinações realmente existentes diferem muito entre si” (1998a, p. 29), o que se aplica ao caso da empresa sobre a qual incide o nosso estudo. Recusamos, deste modo, uma visão dicotómica e

evolucionista dos modelos de organização do trabalho, considerando, ao invés, que os processos são complexos, concretizando-se na introdução de mudanças e não numa passagem de um modelo para outro, marcada por processos de ruptura³⁴. A este propósito, Kovács (1998a) argumenta que presenciamos, actualmente, sinais evidentes de manutenção do modelo fordista, dos quais salienta, essencialmente, três. Em primeiro lugar, refere que a diversificação dos produtos finais é acompanhada pela estandardização de processos, de subconjuntos e/ ou de componentes, nomeadamente pela externalização do seu fabrico, em que as empresas subcontratadas funcionam segundo a lógica do modelo fordista. São criados múltiplos modelos de produtos, a partir de combinações diferenciadas de um único conjunto de componentes e subconjuntos. No seio das redes empresariais, as várias empresas podem ocupar posições diferenciadas que não são, necessariamente, de concorrência. Neste sentido, as empresas-mãe efectuam as actividades de concepção e de fabrico que incorporam *know how*, e as empresas subcontratadas as actividades rotineiras. Esta divisão de trabalho tem subjacente uma divisão espacial: as empresas-mãe localizam-se, espacialmente, em territórios que permitem aceder aos recursos necessários e as empresas subcontratadas são escolhidas em função das vantagens comparativas que oferecem (sendo a mão-de-obra barata uma das mais referidas). Neste sentido, o modelo fordista mantém-se, ainda que em moldes diferenciados. Em segundo lugar, a autora alude à diferenciação dos modelos de consumo como uma realidade que caracteriza, apenas, segmentos da população restritos, na medida em que os segmentos da população mais alargados procuram produtos homogéneos e baratos, pois detêm um poder de compra bastante baixo. Esta distinção fundamenta, de algum modo, a manutenção e a viabilidade económica do modelo de produção em massa orientada por princípios fordianos de organização e gestão. A globalização dos padrões de consumo, por sua vez, também favorece a produção em grande escala. Assim, conjugam-se “a estratégia de produção em massa (lógica da economia de escala) com a estratégia de diversificação e inovação (lógica da economia de gama) dentro da mesma empresa” (Kovács, 1998a, p. 7). Em terceiro e último lugar, considera que o desenvolvimento dos suportes tecnológicos e as potencialidades das TIC permite às empresas garantir uma oferta diversificada, com base na integração, na flexibilidade e na maximização da automatização. Esta última permite a constituição de equipamentos multifuncionais, numa lógica de flexibilidade técnica,

³⁴ Castillo (1998a) desenvolve uma argumentação crítica interessante, não apenas relativamente à polarização e respectiva tipificação dos modelos produtivos, mas também à sua adjectivação. Para um maior desenvolvimento, v., em particular, p. 27-34.

com base na qual se torna possível às empresas diversificarem a sua oferta de produtos e modificarem os modelos, em articulação com as solicitações do mercado e dos clientes³⁵.

Podemos, assim, concluir que estamos perante uma problemática caracterizada por perspectivas diversas, em que é fundamental reter, por um lado, as concepções desenvolvidas acerca dos múltiplos e vários modelos de organização do trabalho e, por outro, as transformações que se foram observando nas empresas a partir das análises desenvolvidas sobre esta problemática.

2.2.1.2. A importância do planeamento e gestão da produção e da qualidade

Em articulação com a organização do trabalho, impõe-se equacionar o planeamento e gestão da produção e da qualidade.

Estamos perante uma problemática relativamente recente, que acompanha as transformações nas empresas, estando, frequentemente, ausente nas abordagens de cariz mais sociológico. Segundo Molet (1997), até aos anos 60 não foi realizada uma análise profunda sobre a gestão da produção, tendo sido as atenções dirigidas para o estudo dos processos de informatização que as empresas se encontravam, na altura, a levar a cabo. Só a partir dos anos 70 e, em particular, dos anos 80, é que este domínio de pesquisa começa a ser desenvolvido, em articulação com a concepção das ferramentas informáticas de apoio à produção. Esta mudança é acompanhada pela introdução de inovações nos equipamentos, o que também contribuiu para a necessidade de garantir uma articulação eficaz da produção com a gestão.

O desenvolvimento do planeamento e gestão da produção e da qualidade deve-se, igualmente, à necessidade de as empresas flexibilizarem os processos internos, criando condições de resposta rápida e diversificada às solicitações dos clientes, e de articularem o planeamento estratégico de longo prazo com as decisões operacionais de curto prazo.

O planeamento da produção procura atender às capacidades reais de produção, prever soluções e analisar os gargalos de estrangulamento (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 20). Cabe à gestão da produção “gerir os fluxos de materiais e os fluxos de informações que a ela digam respeito, de acordo com os objectivos prioritários, definidos pela direcção geral da empresa” (Ibidem, p. 18). Trata-se, deste modo, de

³⁵ Contudo, a autora chama atenção para o facto de, por um lado, as empresas adquirirem, frequentemente, equipamentos que não são rentabilizados, e, por outro, de a aposta em tecnologias avançadas ser compatível com modelos organizacionais de cariz taylorista.

uma actividade fundamental em qualquer empresa, embora, como acima referimos, só nas últimas duas ou três décadas a ela se tenha começado a dar alguma atenção e sobre ela tenham surgido algumas obras. Este enfoque não é indiferente à necessidade de as empresas optimizarem a gestão neste domínio, numa perspectiva, em última análise, de economizar custos.

Paralelamente, esta dimensão de análise ganha relevo com a extensa problematização em torno do sucesso da economia japonesa, como já tivemos oportunidade de referir, em articulação com a abordagem da organização do trabalho. Começam, deste modo, a surgir várias problematizações em torno da aplicação dos princípios do JIT e da “Qualidade total”³⁶.

Procura-se, deste modo, problematizar a adopção de uma estratégia de gestão que integre as várias esferas de actuação, incluindo a produção, o seu planeamento e gestão, a gestão da qualidade e a gestão da manutenção, em articulação com as especificidades associadas à organização do trabalho e ao sistema técnico.

2.2.2. Os modelos organizacionais e as práticas gestionárias da Electrotensão

Esta breve resenha de algumas das principais perspectivas sobre a temática aqui em análise constitui o suporte teórico de base para a análise desta dimensão na empresa.

Vejamos, então, como se caracterizam estas esferas de análise na Electrotensão e nas suas direcções.

Quadro 3.4

Organização do trabalho, planeamento e gestão da produção e da qualidade^{a)}

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
Principais elementos de caracterização						
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Modo de desempenho do trabalho	Desempenho individualizado Desempenho em equipa (restrita)	Desempenho individualizado Desempenho em equipa (restrita)	Desempenho individualizado Desempenho em equipa (restrita)	Desempenho individualizado Desempenho em equipa (restrita)	Desempenho individualizado

³⁶ A título exemplificativo, Oliveira (1995) desenvolve, em Portugal, uma análise de aplicação do sistema JIT na AutoEuropa.

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
Principais elementos de caracterização						
	Forma de ocupação dos postos de trabalho	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa	Sempre o mesmo posto de trabalho Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa
PLANEAMENTO E GESTÃO DA PRODUÇÃO	Periodicidade da realização do planeamento da produção	Médio prazo (anual)	Médio prazo (anual, com ajustamentos semanais)	Médio prazo (anual, com ajustamentos semanais)	Médio prazo (anual) (subestações móveis) Médio prazo (anual com ajustamentos quinzenais ou mensais) (seccionadores e disjuntores)	Médio prazo (anual)
	Pessoas responsáveis pelo planeamento da produção	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios
	Pessoas responsáveis pela gestão da produção	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos
	Vias de circulação da informação relativa à produção	Escrita Rede informática	Escrita Rede informática	Escrita Rede informática	Escrita	Oral Escrita
	Métodos de planeamento e gestão da produção	MRP	MRP	MRP Método <i>kan ban</i>	MRP	MRP
	Normas de certificação	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais
GESTÃO DA QUALIDADE	Auditorias de qualidade	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa
	Entidades auditoras e certificadoras externas	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais
	Controlo de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade
	Momentos de realização do controlo de qualidade do produto	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final
	Técnicas de controlo de qualidade	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Tratamento de não conformidades	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem
	Pessoas responsáveis pelo controlo de qualidade dos produtos	Técnicos especializados Superiores hierárquicos directos Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais
	Níveis de evolução da gestão da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Controlo da qualidade

a) No que diz respeito à organização do trabalho, realizamos, neste capítulo, uma caracterização mais abrangente, que incide em dois indicadores. Na medida em que a sua abordagem depende das características de cada uma das actividades de trabalho realizadas pelos trabalhadores, efectuaremos a mesma, com mais detalhe, no capítulo 5.

Detenhamo-nos, em primeiro lugar, na organização do trabalho.

O desempenho do trabalho é realizado por equipas restritas e individualmente, não havendo, em nenhum dos sectores das direcções, trabalho em linha de montagem. A ausência deste modo de desempenho está associada à não parcelarização rígida e pormenorizada do trabalho, o que, por seu turno, se relaciona com as características dos produtos, cuja complexidade exige uma intervenção integrada dos trabalhadores. O importante peso do desempenho do trabalho em equipa permite uma participação acrescida dos trabalhadores na sua execução e gestão no interior das empresas.

Kovács (1998c) explicita, sinteticamente, que, nos anos 60 e 70, surge todo um movimento apelativo à participação dos trabalhadores no sentido da democratização das relações de trabalho, em que as experiências de democracia industrial são das mais representativas. O objectivo era combater o fosso entre a participação política e os modelos autoritários imperantes nas empresas (Kovács, 1998c, p. 116).

Nas décadas de 80 e 90, as atenções voltam-se para a imprescindibilidade de garantir a competitividade das empresas, como condição de sobrevivência, em que a participação é encarada como um dos principais factores de melhoria da produtividade, qualidade e desempenho empresarial. “A participação constitui uma das palavras-chave da *ideologia da competitividade*, que considera esta como o principal objectivo da economia e da sociedade” (Ibidem, p. 117)³⁷. Nesta lógica, “o trabalho e a empresa tendem a ser encarados não apenas como espaços para produzir bens e serviços, mas também como espaços de produção social e cultural, onde indivíduos podem exprimir a sua subjectividade, ter sentimento de pertença e encontrar a sua identidade” (Ibidem, p. 118).

Em termos de organização do trabalho, têm sido implementadas nas empresas, em geral, formas que são tidas como promotoras da participação, tais como os círculos de qualidade ou os grupos de resolução de problemas, desenvolvidos, de forma pioneira, no Japão.

O que constatamos nas várias direcções da Electrotensão, embora com algumas diferenças (que iremos ver já de seguida), é a inexistência de modelos elaborados e formalizados de participação, como é o caso dos círculos de qualidade ou da melhoria contínua. No entanto, o trabalho é realizado em equipa e de forma individual, em espaços onde é promovida a interacção, tendo os sujeitos autonomia na sua realização. Trata-se, deste modo, uma participação efectiva, integrada no conteúdo

³⁷ Itálicos da autora, no original.

das actividades realizadas quotidianamente, ainda que seja, horizontalmente, limitada. A título exemplificativo, podemos referir que os trabalhadores não participam nos processos de tomada de decisão relativos à gestão da produção, mas, se há algum parâmetro de fabrico mal definido, avaliam-no e explicitam à chefia directa o problema.

O exercício do trabalho em equipa exige cooperação entre os sujeitos, o que conduz a um acréscimo da complexidade e da integração dos modelos de organização do trabalho. Como afirma Dejours, a este propósito, “não se trata já apenas de, como é o caso da coordenação, assegurar as condições *lógicas* e as condições *cognitivas* de uma articulação bem sucedida das actividades singulares, mas da *vontade* das pessoas de trabalharem em conjunto” (1993, p. 222-223)³⁸.

Por seu turno, à associação destas características da organização do trabalho com equipamentos que são, do ponto de vista tecnológico, crescentemente integrados, acresce a necessidade de os trabalhadores ampliarem o raio da sua intervenção nos processos de transformação, quer do ponto de vista horizontal (relativo à amplitude das acções constitutivas do conteúdo das actividades de trabalho), quer do ponto de vista vertical (em termos da articulação entre as esferas da concepção, da execução e da tomada de decisão).

Na direcção Transformadores de Potência, em particular, a forma de desempenho é diferenciada consoante os sectores. No caso da bobinagem, são constituídas equipas de duas pessoas, formadas por um trabalhador qualificado e o respectivo ajudante, que garantem a montagem integral da bobine. Já na direcção Transformadores de Distribuição, cada trabalhador efectua, de forma individualizada, uma parte da bobinagem de uma bobine. Esta distinção relaciona-se com a dimensão e o grau de complexidade desta componente, claramente superior na primeira direcção em relação a esta última. Ainda na direcção Transformadores de Potência, presenciamos, em montagens intermédias, equipas restritas, mas, já, compostas por cerca de quatro pessoas. Na montagem final, o trabalho em equipa é igualmente bastante relevante. Embora cada trabalhador, em função do seu domínio profissional, realize uma intervenção específica sobre o produto, é imprescindível a coordenação entre todos os profissionais (electricistas, pintores, serralheiros). Paralelamente, o desempenho individualizado é mais significativo em fases intermédias de fabrico e de preparação de componentes diversos.

O processo assinalável de automatização e de mudança organizacional de que foi alvo a direcção Transformadores de Distribuição, se, por um lado, permitiu uma

³⁸ Itálicos do autor, no original.

redução muito significativa dos defeitos nos produtos, devendo-se isso, segundo alguns superiores hierárquicos directos, à redução da interferência humana no processo produtivo, conduziu, por outro, a um empobrecimento do conteúdo do trabalho e a uma especialização acrescida das actividades, em particular na fase de bobinagem. A standardização dos processos de trabalho neste sector foi viabilizada com a integração tecnológica, tornando-se possível, por exemplo, fazer chegar a cada máquina de bobinagem a respectiva programação, que não é controlada pelo trabalhador. Isto é, o trabalhador controla o funcionamento do dispositivo técnico, mas as operações são realizadas em função de uma programação informática que não pressupõe a intervenção do trabalhador. Com este exemplo procuramos ilustrar que as mudanças de cariz técnico e organizacional que foram introduzidas neste sector da referida direcção, em particular, assumem uma lógica tecnocêntrica de intervenção, marcada por traços taylorianos de organização do trabalho. Traduzem-se, neste caso, numa rigidificação da organização do trabalho, pois cada trabalhador passa a estar fixo no seu posto de trabalho e a efectuar um tipo específico de bobinagem. Conduz, ainda, a um isolamento acrescido do trabalhador, devido à individualização do trabalho. Já na montagem da parte activa dos transformadores de distribuição (subsequente à bobinagem) e na montagem final, o desempenho é realizado em equipas de três ou quatro trabalhadores.

Na direcção Aparelhagem de Média Tensão, têm vindo a ser introduzidas algumas mudanças ao nível da organização do trabalho, sendo de salientar duas que estão interligadas entre si. A primeira é a constituição de células de fabrico, que funcionam com uma gestão autónoma e que implicam uma articulação estreita entre os seus membros. Preside a este tipo de modelo, uma lógica de funcionamento característica dos grupos semi-autónomos. A segunda consiste na criação da figura do “supervisor” ou do “operário coordenador” das células de fabrico. Trata-se de um trabalhador que não exerce as funções de chefia, mas que coordena as actividades de um grupo restrito de colegas³⁹. Estes trabalhadores são encarados como estratégicos pelos seus superiores hierárquicos directos, constituindo os profissionais que, privilegiadamente, são promovidos a chefes⁴⁰. Como já referimos, esta direcção tem sido objecto de uma intervenção mais incisiva nos domínios do planeamento e gestão

³⁹ Durante as nossas múltiplas visitas à área fabril da direcção e, em particular, no decorrer da observação e análise das actividades de trabalho e da realização das entrevistas, tivemos oportunidade de confirmar o desempenho da função de coordenação destes profissionais.

⁴⁰ O nosso entrevistado n.º 47 (ver anexo O, onde explicitamos uma caracterização sócio-demográfica esquemática dos trabalhadores entrevistados), manifesta-nos, precisamente, a sua perspectiva de vir a ser promovido, por via da saída por reforma do seu superior hierárquico directo, responsável pela fase de electrificação de aparelhagem de média tensão.

da produção e da organização do trabalho, pautada pela implementação da lógica de JIT integrada num modelo de “produção magra”. O objectivo que preside a estas decisões e práticas é a redução de custos por via da eliminação de *stocks* e defeitos e do aumento da produtividade. Esta intervenção tem, ainda, subjacente o fomento da polivalência dos trabalhadores, de modo a que estes assegurem, não apenas a execução, mas igualmente a coordenação de primeira linha e, em alguns casos, a manutenção. Esta mudança está, de igual modo, associada a um dos pressupostos do modelo antropocêntrico, assente na detenção, por parte dos trabalhadores, de um conhecimento do produto e do processo produtivo, garante do seu controlo e da sua gestão. Estas alterações podem, todavia, conduzir a uma intensificação do trabalho, pautada por um acrescido desgaste físico e psíquico dos trabalhadores.

A introdução de algumas mudanças ao nível da organização do trabalho na direcção Aparelhagem de Média Tensão associa-se, igualmente, à aposta no desenvolvimento de soluções sistémicas, “chave na mão”, o que exige uma integração e polivalência acrescidas do desempenho dos trabalhadores, bem como uma interacção e coordenação das equipas de trabalho.

Uma nota final vai para a direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, em que o desempenho é, maioritariamente, individualizado, sendo constituídas equipas de três pessoas apenas para a montagem das subestações móveis.

É interessante a argumentação do encarregado desta direcção na defesa do desempenho individualizado:

Eu procuro sempre isolar as pessoas. Obtém-se um melhor relacionamento entre as pessoas, consegue-se realmente responsabilizar mais as pessoas e o rendimento melhora. (...) Às vezes a equipa é necessária e eu, pela experiência que tenho, fujo um bocadinho da equipa, do trabalho conjunto. **O trabalho conjunto (...) nem sempre funciona bem, porque as pessoas têm critérios diferentes, têm andamentos diferentes, têm maneiras de ver as coisas diferentes.** O que faz menos vai sempre dizer que o outro indivíduo ainda faz menos, ou então o indivíduo que erra mais é capaz de dizer que a culpa é sempre dos outros, e essas coisas provocam sempre uma certa dificuldade de relacionamentos e eu **sempre que posso separo as pessoas.** Às vezes não é fácil, mas eu procuro dar sempre um jeito de maneira a que isso seja possível.

O carácter integrado e diversificado das actividades de trabalho tem subjacente a ocupação de postos de trabalho ora semelhantes, ora diferenciados, o que favorece o enriquecimento do conteúdo do trabalho. Esta forma de ocupação traduz-se, igualmente, em todas as direcções da empresa, em modalidades de rotação entre postos de trabalho com excepção do sector de bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição.

Vejam, agora, as práticas de planeamento e gestão da produção, constitutivas de uma função que é transversal a todas as funções empresariais e implica a mobilização dos sistemas de informação (Courtois; Pillet; Martin, 1994).

Em todas as direcções da Electrotensão foi adoptado o método de planeamento das necessidades da produção (*Management Resources Planning* – MRP). Trata-se de um método de gestão centralizada, através do qual se planeiam as necessidades de produção sem determinar, à partida, as capacidades existentes para as concretizar. Este método exige a detenção de informação fiável e actualizada, bem como uma certa disciplina (Sequeira; Carvajal, 1994, p. 79). É um método particularmente funcional em empresas que fabricam produtos com um número elevado de componentes, como é o caso de todas as direcções da empresa (com a excepção do fabrico de peças na direcção Fabricações Mecânicas), procurando associar, directamente, as ordens de fabrico às ordens de encomenda (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 125). No entanto, o ponto de partida da gestão não é a encomenda em si, mas o plano director de produção (Ibidem).

O planeamento e gestão da produção integram, precisamente, uma das áreas funcionais em que foram introduzidas mudanças, estando perspectivadas transformações adicionais no futuro.

Para além da criação de um quadro integrador que assegura, horizontalmente, a coordenação desta função, o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D salienta a necessidade de esta ser modernizada e profissionalizada, numa óptica de melhoria contínua:

A introdução de sistemas e ferramentas de planeamento e controlo da produção é, claramente, uma outra prioridade actual. (...) Encontrei uma situação em que, realmente, **há muita improvisação**, em que **há muita gestão da crise**, é uma situação quase frequente. Portanto essa será também uma outra área prioritária. E será necessário, para suportar tudo isso, o **desenvolvimento de processos de melhoria**, uma vez que **não há, verdadeiramente, uma actividade de engenharia de processos no sentido da optimização e da melhoria dos processos.** (...) Isto tudo terá que ser integrado também com as actividades que estamos a desenvolver, tanto que há uma necessidade de melhorar a qualidade. Isso pode significar, por um lado, fazer mais com aquilo que temos, (...) mas também passa por conseguir reduzir custos, por exemplo, com a aquisição de materiais, e aí ter todo um programa também de desenvolvimento, de reestruturação da actividade propriamente dita de compras, de centralização, racionalização, optimização disso, a par também de um esforço idêntico e acompanhado na **área da qualidade**, em que **me parece que é uma área em que há muitos pontos fortes, actualmente será a área mais forte, mais desenvolvida, tem um bom sistema da qualidade**, de uma forma bastante eficiente.

As actividades do dirigente responsável pela coordenação desta função domínio são de difícil gestão, devido, em particular, à diversidade de produtos e de componentes existente e à complexidade do sistema técnico.

A criação deste cargo, em associação com a revisão semanal do plano de produção, gerou, na perspectiva da esmagadora maioria dos superiores hierárquicos directos, um grande descontrolo dos prazos de entrega dos produtos. Consideram que a revisão constante do planeamento da produção dificulta o cumprimento de prazos, conduz a uma acumulação de componentes intermédios (devido às alterações das ordens de produção e das respectivas prioridades de fabrico) e a um desperdício de tempo, em reuniões diárias, que deveria ser aplicado no controlo do fabrico.

Como veremos no capítulo 7, a propósito das principais perturbações referidas pelas chefias na coordenação da sua unidade, um dos problemas assinalados por uma grande maioria dos indivíduos é a deficiente gestão dos materiais, por força do não cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores externos. Gera-se, aqui, um desfasamento de difícil gestão: por um lado, os prazos de entrega das encomendas são encurtados, numa óptica de JIT; por outro, não há uma optimização da gestão dos materiais para garantir o escoamento dos produtos.

Vejamos o que refere, a este respeito, o chefe de secção do sector bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição:

A fase que estamos a viver agora é mais em termos de organização. **Está-se a tentar impor uma determinada filosofia de trabalho, que não se aplica muito este tipo de produção.** Cada vez se tenta **reduzir mais os prazos de produção do produto**, tanto ao nível do **projecto**, como ao nível de **produto**. E isso era bom, por um lado, mas peca pelo lado do abastecimento de materiais. Nós temos grandes dificuldades em receber materiais. (...) **Temos aí encomendas paradas por falta de banda, transformadores parados por falta de cubas, transformadores parados por falta de circuitos**, quer dizer, nada se conjuga, porque falha uma coisa, falha outra. Agravou-se com a nova administração, porque a tendência é cada vez mais reduzir (...) e contar cada vez mais o tempo e reduzirmos aos custos, não mantendo material em quantidade. (...) **Isso não nos dá maleabilidade em termos de produção.** (...) **Temos capacidade de produção, temos encomendas, não temos é materiais para satisfazer isso.** A culpa não é daqui, o problema já vem da própria situação da encomenda. Só se deve aceitar uma encomenda se houver viabilidade para a concretizar. **Um dos problemas é aquilo que eu lhe disse: é não termos material no armazém. Termos de trabalhar sem material armazenado.**

Se a ausência de *stocks*, constitui um objectivo da gestão integrada da produção, já a sua operacionalização é complicada, em particular quando há dificuldade em garantir a disponibilidade dos materiais necessários para a fabricação.

O planeamento e gestão da produção assume, assim, uma orientação para o mercado, numa óptica de “fabrica-se o que se pode vender” (Baranger, et al., 1990, p. 304) e não de “vende-se aquilo que se fabrica” (Ibidem). Neste sentido, o cumprimento

de prazos, do ponto de vista da estratégia de gestão do par produto/ mercado, mantém-se como uma prioridade. Como afirma o director de produção da direcção Aparelhagem de Média Tensão: “o difícil é vender; fabricar não tem problemas”.

Apesar de se procurar viabilizar uma gestão integrada, os tempos de fabricação não são prescritivos, pois ocorrem muitos imprevistos (em termos, nomeadamente, da complexidade da fabricação dos produtos, dos materiais necessários), que dificultam uma gestão precisa dos tempos. É efectuado um controlo mais centrado no cumprimento dos prazos e da negociação com os clientes dos custos e dos procedimentos.

É na direcção Aparelhagem de Média Tensão que se colocam maiores problemas no domínio do planeamento e gestão da produção, incluindo a organização do *lay out*. A direcção tem dificuldade em assegurar o volume excessivo de produção devido, quer aos insuficientes recursos materiais e humanos, quer à falta de espaço físico⁴¹. Está em implementação o sistema *kan ban*, assente num ajustamento estrito entre as solicitações dos clientes e a produção, mas a sua concretização ainda não é uma realidade⁴².

Os disfuncionamentos inerentes ao planeamento e gestão da produção prendem-se, de algum modo, com o facto de a direcção ter tomado decisões estratégicas de conquista de mercados, encontrando-se num momento crucial de afirmação da sua posição naqueles. Esta implica, entre outros factores, não recusar encomendas, o que pode perturbar a organização da produção.

⁴¹ Esta direcção foi aquela em que verificámos haver uma maior azáfama quotidiana ao nível da gestão da produção. Nas instalações fabris estão constantemente presentes os responsáveis pela programação e gestão da produção, em diálogo com os superiores hierárquicos directos e intermédios, tentando resolver os problemas que vão surgindo. É o caso, por exemplo, da falta de matérias-primas, da reorganização das ordens de produção ou dos ensaios de qualidade.

⁴² O método *kan ban*, criado nos EUA, é aplicado, efectivamente, no Japão, em particular na empresa Toyota. Trata-se de um método que privilegia a gestão da circulação da informação e procura funcionar de jusante para montante, ou seja, em cada posto de trabalho só deve ser produzido o que lhe é solicitado a jusante, cabendo ao posto mais a jusante ter como referência a encomenda do cliente. Neste sentido, os produtos circulam de montante para jusante e a informação no sentido inverso. É um método que permite uma circulação mais rápida da informação, uma diminuição ou, mesmo, supressão dos *stocks* e uma resposta imediata às solicitações dos clientes. Para tal, é fundamental não acumular peças, componentes ou produtos acabados. Prima o pressuposto de que, havendo alguma perturbação, se suspendem os fluxos produtivo e informativo até à sua resolução e aplicam-se mecanismos de detecção e correcção de erros (Coriat, 1993, p. 44). Para Coriat, a grande inovação consiste na introdução de um fluxo de informação que circula no sentido inverso do fluxo produtivo (Coriat, 1990, p. 91).

Como afirma o director da direcção:

A unidade de negócio tem de acordar com a produção prazos *standard*, normais, para cada um dos produtos. À partida **esses prazos têm de estar de acordo com as exigências do mercado, porque o mercado é soberano, em preços, em prazos e tudo, e nós, ou cumprimos as regras que o mercado dita, ou saímos do mercado.** Se há negócios especiais, com prazos mais curtos, têm que ser negociados caso a caso com a produção.

A primazia conferida às exigências do mercado dita, assim, exigências de flexibilidade interna que vão no sentido de manter uma capacidade de resposta (que se vai intensificando) às exigências dos clientes.

É interessante, neste domínio, constatar o desvio existente entre algumas das reflexões teóricas e os discursos dos dirigentes. Do ponto de vista teórico (quer na Economia, quer na Sociologia), discute-se o facto de já não se dever reflectir com base em meras lógicas de mercado, pois o que se presencia é a inter-relação entre um conjunto complexo de factores de ordem institucional. Este tipo de acepção encontra-se presente na problematização de conceitos como o de sistema de emprego de Rodrigues (1988) ou de campo económico de Bourdieu (1997). Já nos discursos dos dirigentes é reforçada a importância do mercado e das suas dinâmicas, como se de uma entidade abstracta e todo-poderosa se tratasse, tendo as empresas, como condição de sucesso, de responder e se subjugar às suas solicitações. Esta acepção que sobressai da análise dos discursos dos dirigentes reflecte, ainda, a perda de importância do papel regulador do Estado em favor das lógicas de mercado.

O facto de, por via da implementação do MRP, se verificar que existe uma tendência para a acumulação de *stocks* de produtos intermédios e, logo, de acréscimo de custos diversos (Bilstein; Sequeira, 1994, p. 79), pode estar na base da decisão da empresa em procurar implementar um método alternativo. Como afirmam Bilstein e Sequeira, o “sistema de levar”, característico do método MRP, é então substituído pelo “buscar a peça”, numa lógica de funcionamento de jusante para montante (Ibidem), que pauta o *kan ban*. A produção é, assim, orientada segundo as prioridades ditadas a partir do sistema de informação. Este, por seu turno, é “alimentado” pelas encomendas dos clientes ou pelas opções estratégicas da empresa, tomadas com base em análises consistentes das potencialidades de escoamento dos produtos nos mercados. Na acepção de Coriat, a partir da leitura que faz da obra de Ohno, o *kan ban* é igualmente uma forma de racionalização da produção, centrada na economização de efectivos, o que se torna possível pela intensificação do trabalho. O efectivo é, assim, polivalente, pluri-especializado, flutuante e adaptado às encomendas dos clientes (1993, p. 24).

Podemos, assim, concluir que, apesar de em todas as direcções estar implementado um método de planeamento das necessidades da produção, este carece ainda de ajustamentos. Por seu turno, é de esperar que a implementação do método *kan ban* se depare com obstáculos inerentes às especificidades do fabrico. Na realidade, como se trata de produtos com uma grande diversidade de componentes, em que, muitas vezes, o projecto é elaborado em simultâneo com o respectivo fabrico, a implementação deste tipo de método pode tornar-se complicada, designadamente, porque existe alguma tendência (e necessidade, em alguns casos), para a acumulação de *stocks* intermédios e, mesmo, de produtos finais. Esta deve-se, igualmente, à diversidade de intervenções que implica, em termos, designadamente, de controlo de qualidade final. Como afirmam Courtois, Pillet e Martin, “nos casos em que a produção pode ser instalada sob a forma de linha de produção com séries repetitivas, as técnicas tipo *kan ban* são muito mais flexíveis e menos devoradoras de informações do que a gestão MRP” (1994, p. 154), o que não se passa na empresa em análise. Não estamos perante um método melhor do que outro, mas antes perante métodos que são mais adequados para determinadas situações do que para outras⁴³. Se o *kan ban* se aplica a situações em que o produto não sofre variações significativas e é relativamente homogéneo, já o MRP permite uma gestão antecipada das flutuações dos mercados e de uma diversidade de produtos. O MRP assenta em previsões de vendas e implica uma eficaz rede informática de gestão da informação (Coriat, 1990, p. 95-96), a qual constatamos existir em, praticamente, todas as direcções da Electrotensão.

No domínio dos métodos de planeamento e gestão da produção, resta-nos referir que, também a direcção Transformadores de Potência tem algumas dificuldades na configuração do *lay out* das suas instalações fabris, em particular na montagem final, por várias razões: como o produto é de grande dimensão, quando estão a ser efectuadas várias montagens em simultâneo o espaço é escasso; os armazéns de matérias-primas estão distantes da fabricação; como há alguma

⁴³ No entanto, podem ser métodos complementares, se o método MRP for assumido como uma previsão e gestão de médio ou mesmo de longo prazos e o *kan ban* de curto prazo, sendo este último apenas um sistema de regulação (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 167). Coriat acrescenta, ainda, que, como o MRP não introduz qualquer inovação organizacional, assentando em princípios tayloristas, pode ser perfeitamente implementado em empresas organizadas segundo o modelo *kan ban*, este sim, uma verdadeira inovação organizacional (1990, p. 99-100). Contudo, não devemos adoptar uma visão restrita da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção. É importante reter que o *kan ban* se enquadra numa filosofia de gestão assente na “produção magra” e no ajustamento entre produção e encomendas dos clientes (ou necessidades dos consumidores), enquanto o MRP, por outro lado, implica a montagem de um dispositivo optimizado de gestão da informação, com consequências na organização do trabalho.

descoordenação ao nível do planeamento e gestão da produção, acumula-se material nas instalações, designadamente, de componentes intermédios.

Como afirma o encarregado do sector de montagem final da direcção Transformadores de Potência:

Depois outra coisa grave, é que **a gente que trabalha aqui, trabalha sob pressão é uma correria tremenda, é mesmo uma loucura.** (...) **Há também falta de organização e falta de espaço.** (...) As reparações também é um pouco estranho, porque não é daqui do processo de fabrico e está para ali... Quer dizer, temos aquela área toda ocupada e isto, diariamente, nós, para nos movimentarmos, há coisas que têm de sair, há coisas que têm de entrar e nós temos que arrumar. E passamos a vida nisto. Isto para mim é **desorganização** e quanto a mim existe pouca produtividade por todas estas razões.

A periodicidade do planeamento da produção é anual, mas assume contornos diferenciados em função das especificidades dos produtos. No caso dos transformadores de potência e das subestações móveis, os produtos demoram, respectivamente, entre seis a oito e dez a doze meses a ser desenvolvidos e fabricados, desde o primeiro contacto com o cliente até à entrega final. O cliente acompanha todo o processo, inclusive o controlo de qualidade final que precede a desmontagem e a expedição.

Como nos afirma o responsável pela actividade de Subestações Móveis:

Digamos que **fazemos o estudo desde o princípio ao fim de tudo, toda a parte de projectos.** (...) Há o **diálogo com os clientes**, há troca de impressões, porque cada país e cada empresa que nos compra isto gosta de ter o seu toque, mesmo cá em Portugal. (...) Portanto, normalmente fazemos o projecto e depois **é sempre corrigido** aqui ou acolá por eles, porque uma subestação, ao entrar em serviço, tem operadores que estão habituados a determinado tipo de filosofia, e portanto **pretende-se sempre que o que saia se insira um pouco dentro da filosofia para eles depois não estarem a perder muito tempo a estudar como funciona.**

Como o horizonte temporal é dilatado, acontece, em vários momentos, que partes do projecto estão, já, no fabrico, embora este ainda não esteja terminado, o que implica uma actividade permanente de ajustamento. Já no caso da direcção Transformadores de Distribuição, o planeamento da produção, apesar de ser anual, sofre ajustamentos semanais e, caso apareça alguma encomenda não planeada, procura-se dar resposta, conferindo-lhe prioridade no fabrico. Como afirma o director de produção da direcção:

Para se competir e ganhar concursos internacionais não se pode ter a facilidade que se tinha antigamente para fabricar para um cliente que definia, no início do ano, quais os transformadores que queria, e nós íamos fazendo com o nosso ritmo. Hoje em dia, como temos uma fábrica com uma capacidade grande, **também temos apetência para receber encomendas, têm que estar sempre a entrar e a sair encomendas, senão rapidamente a fábrica fica sem trabalho.**

Este ajustamento é, também, possível, porque uma série de transformadores de distribuição demora cerca de duas semanas a ser realizada, ao passo que os transformadores de potência têm um prazo muito mais longo de desenvolvimento e de fabrico.

Paralelamente, são efectuados ajustamentos semanais ou quinzenais sistemáticos em quase todas as direcções, de forma a responder aos pedidos dos clientes. Ocorrem, igualmente, reuniões informais entre chefias directas e intermédias.

A informação circula por via informática em algumas direcções, como já referimos anteriormente neste capítulo, na abordagem do grau de integração tecnológica. Nas restantes direcções verificamos que: na direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, a informação circula informaticamente só até ao encarregado e os operacionais recebem as instruções de trabalho em suporte papel; na direcção Fabricações Mecânicas, recorre-se também à transmissão oral de instruções.

Em todas as direcções, o planeamento e a gestão da produção são assegurados por especialistas da tecnoestrutura e por profissionais situados a níveis diversos da linha hierárquica.

Terminamos a nossa reflexão acerca das dimensões aqui em análise com a abordagem da área da gestão da qualidade. Esta é o domínio que, como podemos ver pela leitura do quadro 3.4, se caracteriza por uma maior homogeneidade em todas as direcções. Trata-se de uma área bastante desenvolvida na Electrotensão, com uma presença autónoma e formal na estrutura organizacional de cada uma das cinco direcções. A empresa perspectiva, em articulação com a estratégia do grupo empresarial, reforçá-la ainda mais, através da implementação de uma lógica de qualidade total, função de apoio que será transversal a todas as empresas do grupo. Todavia, a questão da qualidade total não é recente nas preocupações dos seus dirigentes. A título exemplificativo, podemos referir que, já em meados da década de 80, a empresa promovia seminários e acções de formação neste domínio.

Em Portugal, o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade foi criado em 1983⁴⁴. No seu âmbito, a empresa está certificada pela ISO 9001 (com excepção da direcção

⁴⁴ Decreto-Lei n.º 165/83. Em 1993, este decreto foi actualizado através do Decreto-Lei n.º 234/93, tendo a designação referida sido alterada para Sistema Português da Qualidade. Em Portugal, a única entidade certificadora reconhecida no âmbito do Sistema Português da Qualidade é a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), apesar de existirem outras instituições de certificação reconhecidas por organismos de acreditação internacionais.

Fabricações Mecânicas, cuja certificação se fica pela ISO 9002⁴⁵), tem um sistema de qualidade que integra todos os procedimentos exigidos, os quais se encontram descritos no manual da qualidade. Os documentos do sistema de qualidade, existentes em todas as direcções, são: o manual da qualidade, os procedimentos do sistema de qualidade (relativos, nomeadamente, ao controlo do processo produtivo, à inspecção de recepção e às não conformidades) e toda a documentação relativa ao fabrico e controlo da qualidade. Está, deste modo, implementado um sistema de qualidade que vai desde o controlo das matérias-primas recepcionadas até ao produto final. Em todas as direcções são realizadas, uma ou duas vezes por ano, reuniões de revisão do sistema de qualidade, numa perspectiva de melhoria contínua, estando subjacente, como já referimos, a expectativa futura de implementação da qualidade total.

A empresa realiza, sempre, a certificação internacional dos seus produtos (para além da nacional), pois é imprescindível para a sua comercialização, atendendo à forte vocação exportadora da empresa. São, ainda, levados a cabo processos de certificação dos fornecedores (para oferecer garantias de qualidade aos clientes) e de certificação dos soldadores pelo Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ).

Todos os trabalhadores realizam o controlo de qualidade dos produtos durante o processo de fabrico (auto-controlo), pois é indispensável garantir o cumprimento de todos os requisitos, de forma a impedir o surgimento de perturbações nas fases posteriores. Este controlo rigoroso prende-se, igualmente, com o facto de estarmos perante produtos que devem ser entregues ao cliente com a garantia da verificação integral e da inexistência de disfuncionamentos. Neste sentido, em todas as direcções é efectuado um controlo unitário dos produtos e um controlo por amostragem dos componentes, com excepção da direcção Fabricações Mecânicas, em que o controlo final de peças se faz, também, por amostragem.

O tratamento de não conformidades e o controlo estatístico do processo são recursos fundamentais accionados pela empresa para a contabilização de custos de não qualidade, salientados, designadamente, pelos trabalhos da corrente sócio-económica (Savall, 1985).

Numa abordagem final e integrada em termos de níveis de evolução da gestão da qualidade, podemos concluir que, em todas as direcções, com excepção da

⁴⁵ A principal diferença entre estas duas normas é o facto de a ISO 9001 ser mais abrangente, incluindo a garantia da qualidade na concepção/ desenvolvimento, ausente na ISO 9002, que contempla apenas as áreas da produção, instalação e assistência pós-venda. Compreende-se que a direcção Fabricações Mecânicas não tenha este tipo de certificação, na medida em que não desenvolve uma actividade autónoma de concepção de produtos.

direcção Fabricações Mecânicas, a empresa se situa ao nível da garantia da qualidade, incorporando, já, a auditoria interna. Foi, entretanto, iniciado um trabalho conducente à implementação da lógica da gestão da qualidade total, que implica a sua partilha alargada e a sua presença em todas as fases do processo, desde o primeiro contacto com o cliente até à prestação do serviço pós-venda.

2.3. A estratégia de optimização tecnocêntrica e a flexibilização das práticas de gestão na Electrotensão

Numa abordagem final, podemos, concluir, globalmente, que a Electrotensão tem implementado mudanças orientadas pela lógica subjacente ao modelo tecnocêntrico de organização do trabalho, pela primazia conferida ao sistema técnico. Têm sido introduzidas escassas modificações na organização do trabalho, com algumas excepções. Destacamos o caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, na qual se tem procurado implementar alguns princípios do modelo antropocêntrico, incrementando o desenvolvimento dos saberes dos indivíduos, a sua participação e autonomia. A sua concretização implica a aposta em formas de trabalho flexíveis e descentralizadas, na cooperação e na difusão da informação. Na óptica deste modelo, é valorizado o desenvolvimento de RH qualificados, cujas actividades têm lugar no interior de uma organização flexível e participativa, primando os princípios sócio-técnicos. Estas mudanças enquadram-se também, de algum modo, na lógica da *lean production*, nomeadamente pelo privilégio conferido ao trabalho em equipas autónomas sob a liderança de um trabalhador considerado estratégico. Também ao nível do planeamento e gestão da produção e da qualidade os pressupostos são semelhantes. A título exemplificativo, relembramos a aposta da empresa na externalização do fabrico dos componentes metálicos. Esta opção traduz-se numa exteriorização de custos, como é o caso dos custos de transportes ou de poluição atmosférica (Castillo, 1998a, p. 39), que deixam de ser imputados à empresa.

A adopção, em larga escala, do modelo antropocêntrico por parte do sistema produtivo europeu, tem-se revelado difícil. “Se os anos 80 se caracterizaram basicamente pela adopção de soluções tecnocêntricas, através da introdução maciça das novas tecnologias da informação, os anos 90 parecem ser decisivamente os anos da produção magra” (Alves, 2000, p. 109). E a empresa em análise não escapa a esta tendência global, patente, igualmente, na aposta nas TIC. A sua aplicação na esfera produtiva tem-se revelado um elemento importante de flexibilização, facilitando,

designadamente, a gestão e a circulação da informação, não apenas ao nível interno, mas também ao nível das relações com o exterior. Assim, se em inícios da década de 90, os investimentos da Electrotensão se concentraram no sistema técnico, em finais da mesma década, procura-se que eles sejam rentabilizados através de intervenções ao nível da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção e da qualidade. As inovações introduzidas pela empresa nestes dois domínios, a par das especificidades técnicas das próprias actividades de trabalho, vão no sentido da optimização das estruturas e da sua consequente eficácia, prioritária para a empresa.

3. As práticas de gestão dos Recursos Humanos

Encerramos este capítulo com a explicitação dos traços fundamentais de caracterização dos RH e das respectivas práticas de gestão do grupo Fasetel, com particular incidência na Electrotensão e, nesta, nos trabalhadores do núcleo operacional. Abordaremos, de forma breve e sintética, algumas das práticas direccionadas para os quadros superiores, na medida em que estes não são grupos de profissionais constitutivos do nosso objecto de estudo.

Perspectivamos compreender as práticas e opções do grupo empresarial e da empresa neste domínio, pois a sua influência é importante para a configuração das trajectórias profissionais dos trabalhadores.

A abordagem da gestão dos RH está relacionada com os domínios de análise já explicitados neste capítulo e no anterior. Partilhamos da perspectiva de Kovács quando afirma que “a mobilidade profissional e as possibilidades e exigências de aprendizagem estão igualmente relacionadas com as estratégias de modernização seguidas pelas empresas, bem como com o tipo de organização do trabalho nelas existente” (1998b, p. 76). Não consideramos que tais domínios se articulem entre si de forma optimizada, mas sim que há relações entre eles, independentemente de serem, ou não, relações estrategicamente planificadas.

Precederemos a abordagem das práticas de gestão dos RH do grupo empresarial com uma breve explicitação teórica desta problemática (com destaque para alguma literatura portuguesa) e com uma análise cronológica da evolução desta função em Portugal, que é acompanhada, como iremos ver, pelo percurso histórico desta função empresarial no grupo Fasetel.

3.1. A evolução dos modelos de gestão dos Recursos Humanos e o enquadramento do grupo Fasetel no contexto português

A problematização teórica sobre o domínio da gestão dos RH é escassa, tendo evoluído “um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (...) e das teorias comportamentais (...) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais” (Neves, 2002, p. 5). Contudo, tem assumido algum relevo, em associação com a necessidade de fundamentar e de formalizar as práticas neste domínio.

Na perspectiva de Neves (2002, p. 8), há duas razões que conduzem à preocupação com a teorização e análise crítica da gestão dos RH. A primeira é relativa à necessidade de estudar e sistematizar a grande diversidade de práticas das empresas, tendo subjacente a crença de que o factor humano constitui uma vantagem competitiva fundamental. A segunda reside na necessidade de controlar os efeitos das práticas de gestão dos RH no interior das empresas aos mais diversos níveis, como é o caso das trajectórias profissionais dos trabalhadores, que destacamos nesta investigação.

Os modelos de gestão dos RH caracterizam-se por um percurso histórico pautado por importantes transformações, em particular a partir dos anos 60. Inúmeros autores se debruçam sobre elas⁴⁶, sendo relativamente consensual a afirmação de que se passou da gestão de pessoal de cariz administrativo, modelo que predominou nas empresas até aos anos 60, para a gestão dos RH, que começa a afirmar-se nos anos 80. A partir desta altura, os RH passam a ser entendidos, tal como a designação indica, como um recurso que deve ser contabilizado e rentabilizado. Entre estes dois períodos, alguns autores referem a existência de um terceiro, marcado pela “gestão do pessoal”, função que assume um estatuto equiparável ao das restantes funções empresariais (Besseyre des Horts, 1988). É também entre estas duas décadas que, nos países mais industrializados da Europa, “são formalmente definidos, no seio das organizações, os departamentos de pessoal” (Brandão; Parente, 1998, p. 25).

Caetano (coord., 2000) propõe uma periodização da função pessoal no interior das empresas contemplando, de igual modo, três fases, que são marcadas, também, por uma mudança de terminologia. Uma primeira, que data dos anos 60, em que predomina o modelo de “gestão de pessoal”, uma função especializada na resolução

⁴⁶ Em várias obras podemos encontrar resenhas dos diversos autores e perspectivas no domínio da gestão dos RH. A título indicativo, v. Caetano, coord. (2000); Neves (2002).

de alguns problemas no interior da empresa, tais como a gestão de conflitos resultantes de interesses divergentes entre a entidade empregadora e os assalariados. Uma segunda, que se inicia a partir dos anos 80, em que se começam a desenvolver as práticas de “gestão dos recursos humanos”, associadas à promoção de uma actuação capaz de responder às exigências crescentes de um desempenho eficaz. Finalmente, a terceira fase localiza-se nos anos 90, marcada pela “gestão estratégica dos recursos humanos”, em que os RH são encarados como uma fonte de vantagem competitiva (Ibidem, p. 38-39). Como afirma Caetano (a partir de Fombrun, et al., 1984), “a estratégia de recursos humanos centra-se na aquisição de recursos com o objectivo de pôr em prática o planeamento estratégico da empresa, bem como o desenvolvimento de procedimentos para medir e orientar o seu desempenho; para isso, preocupa-se com a aquisição, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a que a organização consiga alcançar os seus objectivos estratégicos” (2000, p. 54). Na acepção do mesmo autor, das várias perspectivas que equacionam a gestão estratégica dos RH, importa reter dois pressupostos comuns: a articulação estreita desta gestão com a estratégia da empresa; a acepção segundo a qual as práticas de gestão são adaptadas e mobilizadas quotidianamente pelos superiores hierárquicos directos e pelos trabalhadores operacionais (Ibidem, p. 57). Trata-se, deste modo, de uma função partilhada.

Não podemos entender as transformações ocorridas na função RH sem atendermos ao contexto envolvente das empresas e das mudanças ocorridas, nomeadamente, aos níveis tecnológico, económico e do mercado de trabalho, que estão subjacentes à integração, na problematização teórica, desta dimensão gestonária das empresas, assim como à articulação entre gestão dos RH e estratégia empresarial. Como veremos, as transformações ocorridas no contexto de actuação do grupo Fasetel conduziram a um desenvolvimento da função RH, nomeadamente no domínio das práticas de formação e, mais recentemente, de comunicação e informação.

A articulação entre gestão dos RH e estratégia empresarial está longe de ser uma realidade em todo o tecido empresarial. Numa investigação em que foram realizados um conjunto de estudos de caso em empresas portuguesas (Caetano, coord., 2000), conclui-se que “os resultados empíricos revelam-nos uma implementação ‘plástica’ das práticas de gestão dos recursos humanos desenhadas

para alcançar flexibilidade, qualidade e implicação dos empregados” (Ibidem, p. 58). Estas não são, portanto, constitutivas da planificação estratégica das empresas.

O desenvolvimento da função pessoal no interior das empresas em Portugal deve ser entendido no âmbito das especificidades do desenvolvimento sócio-económico e político do país. É seguindo esta óptica de análise que Brandão e Parente (1998) nos propõem uma resenha genérica do percurso desta função, com contornos históricos que remontam ao início do século XX. Explicitamo-la, aqui, brevemente, em articulação com o desenvolvimento desta área de actuação no grupo Fasetel.

As autoras referem, desde logo, o carácter incipiente da investigação e das práticas neste domínio, datando da década de 70 a constituição da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH). Esta década, em particular a partir de 1974, é marcada pelo relevo conferido às relações laborais, assistindo-se, no interior das empresas, à “criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional” (Brandão; Parente, 1998, p. 36). São serviços assegurados por funcionários administrativos, que se debruçam sobre as questões legislativas associadas à regulação das relações de trabalho. Estamos perante uma gestão administrativa do pessoal restrita aos domínios referidos. Este tipo de gestão corresponde a um modelo, actualmente, prevalecente em muitas empresas, em particular as de pequena dimensão e cuja actividade económica se enquadra nos sectores tradicionais da economia.

No grupo Fasetel, até finais dos anos 70, as práticas de gestão dos RH concretizavam-se, igualmente, em funções administrativas, tais como o processamento legal das remunerações e das contratações. Estas são, actualmente, asseguradas por um departamento que se enquadra na função gestão dos RH sob a designação “administração e relações laborais”, o qual, na década em questão, correspondia, na íntegra, à gestão do pessoal. Podemos, assim, afirmar que o grupo empresarial (então empresa) acompanha, nesta altura, a tendência prevalecente no tecido industrial português.

A década de 80 é marcada, em Portugal, pelo relevo conferido aos RH e à sua gestão, bem como pela assunção da função social da empresa, e não apenas da sua função económica. Todavia, predomina a óptica administrativa. Se, nas pequenas e

médias empresas, a função gestão dos RH está integrada nas funções financeira ou de produção, em algumas das grandes empresas começa, já, a assumir relevância e autonomia. Equaciona-se a “gestão do pessoal” (na perspectiva de Brandão; Parente, 1998, p. 36) ou “gestão dos recursos humanos” (na acepção de Neves, 2002, p. 23), “salientando-se as preocupações com a motivação e satisfação dos recursos humanos, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho” (Brandão; Parente, 1998, p. 36-37).

Também no grupo Fasetel, a década de 80 é marcada pela formalização da gestão dos RH, associada ao reconhecimento empresarial dos RH e da respectiva função, assumindo uma ênfase particular a área da formação. A gestão dos RH passa, assim, a ocupar um espaço destacado no interior do grupo.

Como afirma o responsável pela Administração e Relações Laborais:

Nesta altura, **mais ou menos anos 80, começamos, efectivamente, a desenhar procedimentos na área dos RH**, quer na área do **recrutamento e selecção**, quer na área da **formação profissional**. Isto é **mais ou menos simultâneo com um ponto, um momento fundamental, na vida ou no percurso do grupo que passou por uma reflexão estratégica**. (...) E portanto, com esta reflexão toda chegámos à conclusão que **teríamos que (...) rejuvenescer em termos etários e em termos de competências (...)**, porque os processos organizativos, a tecnologia de fabrico, porque as questões comerciais, porque a internacionalização obrigavam, por um lado a reduzir custos, a **potenciar as capacidades das pessoas** e isso significou, **na área de recursos humanos**, um conjunto de orientações: **redução do número de efectivos para rejuvenescer etariamente e para alterar o nível de competências**. (...) As duas grandes orientações são **redução de pessoas e formação a toda a pressa, a todo o custo de pessoas, de todos os financiamentos que a comunidade põe à nossa disposição**. E **recorrendo a custos próprios da empresa**. E é **nessa altura que o departamento de formação da nossa empresa é formado**. (...) Obviamente, a redução do efectivo e a formação implicavam, como corolário, a **alteração também das questões de recrutamento e selecção**. Daí que há a reformulação de procedimentos nessa altura em relação a saídas, em relação a formação profissional, em relação ao recrutamento. (...) Em relação ao recrutamento mais propriamente dito, **foi definido um percurso administrativo interno da justificação da vaga que tinha de ser bem discutida**. (...) Após autorização da vaga, devia ser **definido**, em conjunto com a área de pessoal e a chefia directa, **o perfil da pessoa em todos os aspectos**, quer o perfil em termos **personalísticos**, quer em termos de **competências**, quer **escolares**, quer de **formação**. (...) Definimos também (...) quais os processos que deviam ser prioritários na selecção. Entre pôr um anúncio a pedir candidaturas, ou aproveitar todas as possibilidades que eram dadas em termos de formação profissional, em termos de colaboração de entidades oficiais, Instituto de Emprego, etc. (...) **O processo de recrutamento não devia ser aquele processo por anúncio e por entrevista, mas devíamos ser um pouco mais activos e interventivos desde o início**. Então **foi decidido que nós incluiríamos todas as manobras de formação profissional um bocado a montante da admissão e que estivessem disponíveis e utilizar isso como via prioritária para fazer recrutamento**. Lançámos, numa primeira fase (não sei exactamente a data), um primeiro curso que nós chamamos, internamente, FSE (sistema financiado pelo Fundo Social Europeu, que ainda hoje se chama assim), para gente com o 12º ano na área da electrotecnia, electromecânica, contabilidade e finanças e informática. (...) Ao longo de cerca de nove meses, um ano, as pessoas iam-se manifestando quer em termos psicológicos, quer em termos personalísticos. (...) **Admitimos, praticamente, toda essa gente por esse processo, admitimos bastante mais de 100 pessoas**. Todas as pessoas que acabassem com uma formação técnica positiva e uma informação comportamental também positiva. (...) **O objectivo deste nível de formação era formar os nossos futuros quadros intermédios, sobretudo na área técnica, administrativa e informática**. **Efectivamente, isso teve excelentes resultados e (...) o melhor sinal foi a apetência de todos os sectores por essa gente, que se digladiavam no fim do curso para ter um qualquer**. (...) Simultaneamente, mas não desde o início, com este processo de **selecção/ formação, entrámos em acordo e colaboração, muito forte e estreita, com o Centro de Emprego e Formação Profissional, por via da aprendizagem**. Mas sobretudo nas áreas da electrotecnia e mecanotecnia. (...) A selecção era feita pelos centros de emprego, nós não éramos, inicialmente, um dos pólos formativos. Apenas nos responsabilizávamos por uma das quatro vertentes da formação (formação técnica, tecnológica, prática e simulada). Nós apenas nos responsabilizamos pela formação prática e simulada.

Este longo conjunto de extractos é elucidativo do processo de formalização e desenvolvimento da função RH, que acompanha as opções empresariais a diversos níveis. Ilustra, ainda, a articulação estreita da gestão do emprego com a da formação, numa óptica de, como afirma o entrevistado, “selecção/ formação”.

A empresa, já nesta altura, atribui um importante destaque à valorização dos RH, considerando-os como um recurso ou um investimento e não apenas como um custo (Besseyre des Horts, 1988, p. 55), ao que subjaz uma abordagem pró-activa da sua gestão (Ibidem). Esta óptica interventiva e dinâmica é particularmente visível na esfera da aprendizagem, como iremos ver na abordagem da gestão da formação.

Os anos 90 caracterizam-se, em Portugal, por uma evolução, ainda que muito pouco significativa, da função RH, mantendo-se, segundo Brandão e Parente, o predomínio de uma “gestão administrativa ou, na melhor das hipóteses, de uma gestão de pessoal” (1998, p. 38). É conferida uma atenção particular à gestão individualizada dos quadros médios e superiores, adoptando-se, para o núcleo operacional, uma gestão administrativa das suas carreiras, remunerações e vínculos contratuais.

Neves (2002), afirma, contudo, que podemos considerar a emergência da preocupação das empresas com a gestão e desenvolvimento dos RH já na década de 90. Esta afirmação é válida, possivelmente, para grandes empresas, o que não constitui, do nosso ponto de vista, uma tendência generalizável a todo o tecido industrial português. A função RH tem, assim, vindo a ocupar, em alguns casos, um espaço na definição da estratégia das empresas⁴⁷. É o caso do grupo empresarial em análise, que começa, agora, a avançar para uma gestão estratégica.

A função empresarial gestão dos RH vem, aquando da implementação das mudanças organizacionais a partir de 2000, a enquadrar-se nas funções de suporte a todas as empresas do grupo Fasetel. Denomina-se Recursos Humanos e Comunicação e subdivide-se em: Administração e Relações Laborais; Formação e Desenvolvimento; Relações Públicas e Comunicação. Esta última foi integrada, recentemente, no organigrama, encontrando-se numa fase embrionária⁴⁸. Verifica-se alguma descentralização da função RH para os directores de cada uma das direcções, pois os responsáveis pela função, como têm de assegurar ao nível de todas as empresas do grupo, não têm capacidade para desenvolver uma gestão centralizada. Como iremos ver mais adiante, este processo de delegação de autoridade verifica-se, designadamente, ao nível da gestão da formação e da informação e comunicação.

⁴⁷ Podemos, ainda, acrescentar a esta evolução o actual enfoque na gestão das competências, função transversal às várias dimensões constitutivas da gestão dos RH, que enfatiza o desenvolvimento dos saberes, pela importância conferida ao conhecimento. Parlier (1995), por exemplo, equaciona a competência como um novo modelo de gestão dos RH, considerando que tal conceito procura dar resposta aos imperativos de flexibilidade neste domínio. Este enfoque está também presente numa interessante reflexão proposta por Neves (2002). A partir de uma análise das temáticas dos encontros e debates promovidos pela APGTRH, o autor propõe uma diacronia de evolução da gestão dos RH em Portugal constituída por três períodos: um primeiro, que vai até finais dos anos 70, em que prima a gestão de pessoal e em torno da qual se abordam temas como a luta de classes e a transição para o socialismo, por influência clara do contexto político-cultural; o segundo corresponde à década de 80, em que surge a expressão gestão dos RH, para abordar os assuntos relacionados com as pessoas e se destaca, igualmente, a função social da empresa, para além da económica; o terceiro, relativo à década de 90, durante o qual se aborda, já, a necessidade de desenvolver as competências e se incide na formação, emergindo “a preocupação com a evolução e transformação de valores, da tecnologia e do trabalho e respectiva implicação no funcionamento organizacional e na gestão das pessoas” (Ibidem, p. 23).

⁴⁸ Na medida em que, quando realizámos as entrevistas, não tinha, ainda, sido afecto um responsável à esfera da gestão da comunicação e da informação, optámos por colocar as questões relativas a esta função aos restantes responsáveis pela função gestão dos RH.

Esta lógica que é, de algum modo, descentralizadora (ainda que apenas para o topo de cada uma das direcções), prende-se, igualmente, com a necessidade de atender às especificidades de cada uma das empresas, caracterizadas por conjuntos de efectivos diferenciados.

3.2. As práticas previsionais de gestão dos Recursos Humanos do grupo Fasetel e da Electrotensão

Tomando o percurso histórico de desenvolvimento da função gestão dos RH no seio do grupo Fasetel como ponto de partida, avançaremos, agora, para a caracterização das respectivas práticas⁴⁹.

A informação disponível permitiu-nos proceder a uma análise das práticas de gestão dos RH do grupo empresarial, decompostas nas seguintes dimensões, inspiradas em Parente (1995, p. 81-90):

- gestão do emprego e da mobilidade, em que abordaremos os processos de recrutamento e selecção, os vínculos jurídicos contratuais, as práticas de afastamento e de mobilidade interna;
- gestão das remunerações, centradas na análise das remunerações directas (fixas e variáveis) e indirectas;
- gestão da formação, em que nos debruçaremos sobre a estrutura de formação e as práticas de concepção, planificação e avaliação;
- gestão da comunicação e da informação, detendo a análise nos seus suportes de circulação (internos e externos às empresas), nos seus conteúdos e na participação dos trabalhadores em tais práticas.

Estas dimensões correspondem a domínios concretos de actuação, os quais são estudados, tanto quanto possível, de forma mutuamente exclusiva.

Em cada uma das dimensões explicitaremos, quer as práticas do grupo empresarial, quer a caracterização dos RH da Electrotensão, a partir da análise dos Balanços Sociais. Adoptámos uma perspectiva diacrónica de análise da referida

⁴⁹ A abordagem desta dimensão de análise da investigação implicou o accionamento, em particular, dos seguintes procedimentos técnico-metodológicos: realização de entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis pela função gestão dos RH – o director de RH do grupo empresarial, o responsável pela Formação e Desenvolvimento e o responsável pela Administração e Relações Laborais (V. guiões das entrevistas, anexo C) –; realização de conversas e contactos diversos com superiores hierárquicos directos e intermédios; análise dos Balanços Sociais da Electrotensão relativos aos anos de 1998, 1999 e 2000 (Ver anexo H, no qual explicitamos o cálculo dos indicadores); recolha e análise de documentação vária, relativa a esta esfera de análise, que inclui documentos de caracterização dos postos de trabalho, planos de formação, consulta de bases de dados diversas, publicação do grupo empresarial; observação directa, que teve lugar ao longo de todo o trabalho de terreno.

informação, centrada no triénio compreendido entre 1998 e 2000, cujo início corresponde ao ano em que a Electrotensão é constituída como empresa com autonomia jurídica.

Resta-nos ainda referir, a título introdutório, que as práticas de gestão dos RH são abordadas atendendo a todo o grupo empresarial, pois estas não se direccionam, de forma diferenciada e específica, para a empresa sobre a qual incide o nosso objecto de estudo. No âmbito da reflexão em torno das referidas práticas do grupo empresarial, destacaremos todos os elementos particularmente direccionados para a empresa que nos foi possível apurar. No que concerne à caracterização dos RH, a lógica de redacção é, já, centrada na empresa, tomando como documento de referência, como já referimos, o Balanço Social.

Precedendo a abordagem das diferentes dimensões de análise da gestão dos RH, importa tomar como base de referência a evolução do volume de efectivos da empresa.

Quadro 3.5
Número de trabalhadores ao serviço e taxa de emprego por sexo

	1998	1999	2000
Número de trabalhadores ao serviço em 31 de Dezembro (N)	945	864	855
Efectivo médio (N)	943	917	857
Evolução do efectivo (%)	- 0.8	- 6.7	-
Taxa de emprego masculina (%)	90.7	90.5	90.3
Taxa de emprego feminina (%)	9.3	9.5	9.7

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos constatar, verifica-se um decréscimo do efectivo da empresa ao longo dos três anos, que acompanha a estratégia de racionalização de recursos que já tivemos oportunidade de referir. Esta é, igualmente, uma realidade na evolução decrescente do efectivo ao longo de cada ano, exceptuando o ano de 2000, em que se mantém estável. O efectivo médio também não sofre alterações significativas, o que evidencia uma fixação dos RH na empresa. Apenas em 1999 se constata um aumento deste valor, o que se pode dever ao facto de constituir um período temporal marcado por acréscimos de encomendas, que exigiu um reforço temporário do efectivo. Refira-se, ainda, que se trata de uma empresa com um predomínio indiscutível de trabalhadores do sexo masculino, o que está, certamente, associado ao facto de a sua actividade económica contemplar áreas profissionais tradicionalmente “masculinas”, tais como as da engenharia, a da electricidade e a da metalomecânica.

3.2.1. Gestão do emprego e da mobilidade

No que se refere à gestão do emprego e da mobilidade, começaremos por abordar os procedimentos de recrutamento e selecção.

O grupo empresarial privilegia o recrutamento no seio do mercado interno de trabalho, em detrimento do mercado externo. Contudo, há diferentes orientações em função dos grupos de profissionais. Se, em relação aos trabalhadores operacionais e aos superiores hierárquicos directos, é praticada, quase exclusivamente, uma gestão interna dos RH, o que implica uma rotação dos trabalhadores entre sectores de cada empresa e, mesmo, se necessário, entre as empresas do grupo, já, no caso dos quadros superiores e intermédios, é mais frequente o recurso ao mercado externo.

Nos primeiros dois grupos de profissionais, tal privilégio, para além de proporcionar às empresas uma economia de custos (próprios de qualquer processo de recrutamento e selecção), permite potenciar os saberes já detidos pelos trabalhadores. Este último aspecto é particularmente importante, pois estamos perante empresas cujas especificidades dos produtos e dos processos produtivos exigem uma aprendizagem e adaptação internas, dificilmente aprendidas, formalmente, no exterior ou mesmo noutras empresas. Malglaive (1990) salienta as vantagens do recurso ao mercado interno de trabalho, considerando preferível (se necessário) formar trabalhadores das empresas a contratar novas pessoas, pois os primeiros detêm um potencial de experiência acumulado no âmbito do contexto empresarial em que desempenham a sua actividade profissional. No caso da Electrotensão, esta questão é ainda mais relevante, pois estão em causa produtos com uma tecnologia muito específica, cuja apropriação exige uma familiarização dilatada no tempo. No entanto, o privilégio conferido ao recrutamento no seio do mercado interno de trabalho tem custos inerentes à fixação dos trabalhadores nas empresas, designadamente em termos da remuneração da antiguidade⁵⁰.

O recrutamento de quadros superiores e intermédios é efectuado, como referimos, sobretudo, pelo recurso ao mercado externo. Neste sentido, as empresas accionam as mais diversas vias de publicitação das ofertas de emprego, tais como anúncios na imprensa e na sua página na *Internet*. Procedem, ainda, à análise de candidaturas apresentadas voluntariamente, sendo estas integradas numa base de dados à qual podem recorrer sempre que necessário, antes de tomar a decisão de

⁵⁰ É também com vista a evitar este tipo de custos que o grupo tem recorrido, de forma cada vez mais incisiva, à contratação de trabalhadores sob o regime do trabalho temporário, como veremos mais adiante, procurando assim não aumentar o número de trabalhadores efectivos.

encetar um processo formal de recrutamento externo. Trata-se de evitar os custos próprios de qualquer processo de recrutamento e selecção. A referida base de dados é também constituída por *curricula vitae* de pessoas não seleccionadas em concursos anteriores, o que permite tomar opções de recrutamento assentes num conhecimento adquirido e devidamente registado em processos de selecção passados.

No que concerne, ainda, aos trabalhadores operacionais, importa ter presente a articulação desta esfera da gestão dos RH com a da gestão da formação. A Electrotensão privilegiou, desde sempre, a contratação de pessoas com uma formação escolar com uma vertente técnica, o que é visível, designadamente, no facto de a esmagadora maioria das chefias directas e intermédias da Electrotensão (encarregados gerais, encarregados e chefes de equipa) terem uma preparação escolar de base técnico-profissional adquirida por via da frequência de vertentes do ensino técnico⁵¹. É provável que a empresa privilegiasse, nos anos 60 e 70, o recrutamento de profissionais com uma preparação escolar sólida de vertente técnica, até porque, na altura, existiam, no mercado de trabalho, profissionais “disponíveis” com este tipo de preparação escolar. Por seu turno, não é de negligenciar o facto de a empresa ter gozado, no passado, de um prestígio particular, quer ao nível do trabalho operacional, quer da engenharia, o que lhe permitiu reunir e manter, até à actualidade, grupos de profissionais com uma preparação destacada aos níveis técnico e teórico. Como nos diz o director de produção da Direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis:

Entrar na Electrotensão representava para as pessoas uma evolução tecnológica importante. Tínhamos serralheiros em que uma das suas **bandeiras** era “**eu trabalho na Electrotensão**”. Era o seu **cartão de visita**. (...) E **muitas vezes vinham aqui recrutar pessoal para outras empresas, pois só pelo facto de trabalhar na Electrotensão era um bom indicador.**

Esta prática de articulação com o sistema de ensino mantém-se actualmente. A título exemplificativo podemos destacar o facto de, em 1997, o grupo empresarial ter participado na elaboração de uma proposta de protocolo entre empresas e escolas com vista a aproximar o sistema de ensino do tecido industrial, que foi discutido com o Ministério da Educação. No âmbito deste protocolo (que pode ser celebrado por qualquer empresa), o grupo Fasetel mantém protocolos com três escolas secundárias e um centro de formação em áreas limítrofes das suas instalações fabris. Trata-se de escolas que dispõem de vertentes técnicas de ensino, sendo dado especial relevo às

⁵¹ Para um maior desenvolvimento da evolução do ensino técnico em Portugal e das várias reformas que foram sendo implementadas, bem como das implicações ideológicas e das respectivas consequências sociais, v. Grácio (1986).

directamente relacionadas com as actividades económicas das empresas do grupo, a saber: informática, mecanotecnia, electrotecnia e electrónica. Paralelamente, as empresas, em particular a Electrotensão, estão receptivas ao acolhimento de jovens que se encontram a frequentar o ensino secundário ao abrigo do sistema de aprendizagem. De facto, ainda que não exclusivamente, é privilegiada a contratação de pessoas que tenham realizado, no interior da empresa ou por iniciativa desta, algum tipo de formação, o que permite uma transição directa para o desempenho do trabalho, usufruindo os trabalhadores de uma prática de aprendizagem em que se articulam saberes teóricos e técnicos com saberes práticos e relacionais.

As vias mais fundamentadas e, de algum, modo, informais, de recrutamento são, deste modo, privilegiadas em detrimento dos procedimentos formais. Como nos diz o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Recorremos a todas as alternativas, que é: às **escolas técnicas**, às **escolas profissionais**, às **escolas secundárias com percursos técnico-profissionais**, **cursos tecnológicos**, ao **sistema de aprendizagem**, aos **Centros de Emprego**, à colocação de **anúncios**, portanto, dependendo da situação, dependendo da especificidade da profissão que procuramos, dependendo de precisarmos de alguém com experiência ou não. (...) **O critério mais privilegiado é sempre aquele que procura encontrar a pessoa sem ser via anúncio**. (...) É sempre aquele que procura encontrar a pessoa **via base de dados** ou **via contacto com as escolas, que são contactos que nós temos há muitos anos**, portanto, que **são caminhos seguros**, digamos assim. (...) **Os anúncios é uma coisa que dá milhentas respostas e a maior parte delas não servem para nada**.

A relação estreita com escolas secundárias e centros de formação conduz, inclusive, à constituição, nas primeiras, de turmas nas áreas profissionais directamente associadas às actividades das empresas, o que constitui um meio privilegiado de recrutamento.

Os critérios de selecção variam em função dos profissionais em causa. Para referir, aqui, apenas os níveis de qualificação situados nos extremos da hierarquia, podemos afirmar que a selecção de quadros superiores tem como principal requisito a compatibilidade da formação académica de nível superior com a função a desempenhar; já em relação aos trabalhadores operacionais, para além do que acima referimos, foi definido, em 1991 o terceiro ciclo do ensino básico como nível mínimo de escolaridade para a entrada na empresa⁵². Este critério associa-se a uma preocupação em elevar os níveis de escolaridade dos trabalhadores, o que se reflecte na evolução do efectivo da Electrotensão, em particular ao nível do ensino médio e superior, como podemos ver no quadro seguinte.

⁵² A este critério acresce a contratação, preferencialmente, de indivíduos que tenham frequentado vertentes profissionalizantes de ensino.

Quadro 3.6
Taxa de emprego por níveis de escolaridade
 (%)

	1998	1999	2000
Taxa de inabilitação escolar	30.7	25.1	24.8
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo do ensino básico	8.4	8.1	12.8
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo do ensino básico	13.4	14.1	10.5
Taxa de escolaridade secundária	30.6	33	30
Taxa de escolaridade média e superior	16.9	19.7	21.9

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Verifica-se um decréscimo da taxa de inabilitação escolar, isto é, dos sujeitos com o primeiro ciclo do ensino básico. Este decréscimo pode estar associado, não apenas à formalização de um nível mínimo de escolaridade como critério de recrutamento, mas também à elevação do número de anos de escolarização obrigatória no nosso país. Contudo, como podemos constatar, há um aumento do número de trabalhadores com o segundo ciclo, o que indicia que nem sempre a empresa consegue garantir a elevação desejada das qualificações escolares dos seus RH.

Os mesmos indicadores podem agora ser analisados numa óptica sincrónica, por direcção da Electrotensão.

Quadro 3.7
Níveis de escolaridade por direcção da empresa
 (2000)

Direcções Nível de escolaridade	Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Primeiro ciclo do ensino básico	80	28.1	73	33.8	36	25.4	16	24.2	32	42.1
Segundo ciclo do ensino básico	14	4.9	27	12.5	10	7	8	12.1	7	9.2
Terceiro ciclo do ensino básico	51	18	24	11.1	21	14.8	4	6	9	11.8
Ensino secundário	98	34.4	62	28.7	50	35.2	28	42.4	19	25
Ensino médio e superior	42	14.7	30	13.9	25	17.6	10	15.2	9	11.8
	N=285		N=216		N=142		N=66		N=76	

Fonte: Bases de dados da empresa.

Constatamos, assim, uma maior incidência do número de trabalhadores com o nível de escolaridade mais elevado nas direcções Transformadores de Potência,

Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o que está associado a uma renovação dos RH. No caso da direcção Fabricações Mecânicas, em particular, verifica-se o predomínio de trabalhadores com o primeiro ciclo do ensino básico, o que se relaciona com uma certa estabilização do corpo de efectivos e, conseqüentemente, se reflecte numa aposta muito débil em novas contratações, na sequência de uma estratégia empresarial de desvitalização das actividades aqui desenvolvidas.

Verificamos, portanto, que o nível de escolaridade, enquanto critério de selecção, se reflecte na estrutura dos RH.

Para além destes critérios de selecção, que se prendem com a formação escolar de base, outros são considerados, ainda que sejam muito variáveis em função da actividade a desempenhar.

Qualquer processo de recrutamento carece de aprovação por parte do conselho de administração, com excepção da contratação de trabalhadores ao abrigo do regime de trabalho temporário ou do acolhimento por via de estágios escolares ou de formação. Há uma lógica centralizada, que é apoiada por um trabalho realizado pelos responsáveis pela função empresarial gestão dos RH, em termos, neste caso, de levantamento de necessidades de efectivos. Este levantamento é efectuado pelos directores de cada direcção das diferentes empresas, sendo, num momento seguinte, analisado pelo departamento que assegura a gestão de RH, cabendo a aprovação final ao conselho de administração. O papel dos directores das direcções é, deste modo, fundamental. Como afirma a responsável pela área da Formação e Desenvolvimento da função RH do grupo:

Cada um dos directores é que faz um levantamento em função daquilo que é a estratégia definida para a empresa e a divisão em causa. (...) E isto, indo ao conselho de administração, tem que ser explicado aos administradores, e justificado, e eles aceitam ou não. Digamos que há um estudo que é feito por eles, basicamente, em termos das necessidades que eles precisam de ver cumpridas para fazer face às empresas, ao cliente, a tudo isso. Esse é um dos aspectos e penso que é o mais importante, porque é o que dá origem depois ao despoletar dos processos todos.

Este enfoque nos directores é compreensível, se atendermos ao facto de estarmos perante um grupo empresarial em que a função gestão dos RH, de apoio a todas as empresas, não pode acompanhar a actividade de todas as empresas, nem das respectivas direcções. Cabe-lhe prestar um serviço de dotação de instrumentos de análise e, simultaneamente, de tratamento de informação, sendo a sua recolha, e uma parte do seu tratamento, da responsabilidade de cada director.

No que concerne às práticas de contratação, o grupo recorre aos mais diversos tipos de vínculos contratuais, dentro dos limites legais estabelecidos, sendo os mais frequentes o contrato a termo certo e o contrato efectivo, em particular este último, como podemos ver no quadro seguinte, no caso particular da Electrotensão⁵³.

Quadro 3.8
Vínculos contratuais
(%)

	1998	1999	2000
Taxa de trabalhadores efectivos	93.8	92.5	92.2
Taxa de trabalhadores contratados a termo certo	4.8	7.5	2.6
Taxa de trabalhadores contratos a termo certo por níveis de qualificação (durante o ano)			
Quadros superiores e médios	1.8	2.4	2.2
Quadros intermédios	-	-	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	2.2	4.3	0.4
Profissionais semi-qualificados	0.7	-	-
Profissionais não qualificados	-	0.8	-
Praticantes/ aprendizes	-	-	-

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Constatamos a ausência de situações de precariedade a este nível. O recurso ao contrato a termo certo é um vínculo firmado numa fase inicial, que permite à empresa avaliar e tomar uma decisão relativamente à integração de um trabalhador no quadro de efectivos, prática que é mais frequente ao nível dos profissionais altamente qualificados e qualificados (ainda que não seja uma diferença significativa).

Mais recentemente, a empresa tem recorrido igualmente à celebração de contratos ao abrigo do regime do trabalho temporário, acompanhando a tendência global da indústria de recurso a este mecanismo legal.

O recurso à contratação de pessoas sob este regime legal assenta, segundo os seus dirigentes, na necessidade de fazer face a períodos esporádicos de acréscimo do volume de trabalho, e traduz-se numa lógica de flexibilidade quantitativa⁵⁴. Todavia, não constitui uma estratégia sistemática de actuação da empresa.

⁵³ A empresa não firmou, neste período temporal, contratos a termo incerto.

⁵⁴ Parker, numa obra que aborda o trabalho temporário nos EUA, chama a atenção para o facto de que uma das conclusões de um estudo realizado pelo *Institute of Manpower* em Sussex (referido no *The Economist*, em 1984) é que as empresas procuram não um tipo, mas um misto de três tipos de flexibilidade: flexibilidade funcional (que permite aos trabalhadores transferir a realização de tarefas repetitivas para outros empregos que requerem essa repetição), flexibilidade numérica (para que as empresas possam ter trabalhadores flutuantes que acompanhem as variações da produção) e flexibilidade financeira (o que permite efectuar despedimentos rápidos e sem custos adicionais) (1994, p. 139).

Trata-se de um mecanismo legal que se encontra legislado em Portugal desde 1989⁵⁵, tendo o grupo empresarial (então empresa) emitido, em 1993, uma ordem de serviço interna, em que procura definir as normas de recurso ao trabalho temporário. Nesta ordem de serviço chama a atenção para a importância do cumprimento da legislação, o que pode ser um indicador da preocupação empresarial com o carácter precário do vínculo contratual. Como afirma o Presidente do Conselho de Administração do grupo empresarial:

A questão é a seguinte: **nós vivemos no mundo das obras**, principalmente do **projecto a projecto**. Quem assume um projecto como o metro do Porto (...), há **necessidade de, para um período de um ano, dois anos, ter os recursos mais robustos para determinadas coisas**. (...) Claro, isto deve ter sido pouco claro para as pessoas, mas eu acho que é preferível isso, porque é uma relação de transparência e de verdade de parte a parte. (...) Agora o **problema**, e isso aí nós já começamos a trabalhar, é **garantir que se evita o abuso**. Ao fim e ao cabo, **permanecer em situações realmente de longa duração para as quais não se perspectiva um fim, com trabalho temporário, com renovações sobre renovações, artifícios sobre artifícios, para manter uma situação de precariedade, sobre isso eu estou completamente em desacordo e isso vai ser resolvido, porque quando há precariedade não há oportunidade e é preciso dar o mais rapidamente possível o conforto, a confiança e o vínculo à pessoa**.

A justificação do recurso a este tipo de vínculo tem correspondência legal, em particular, nas alíneas c), e) e h) do número um do artigo 9 do Decreto-Lei n.º 358/89⁵⁶. Neste Decreto-Lei pode ainda ler-se: “a presença de empresas de trabalho temporário em Portugal, à semelhança do que acontece na generalidade dos países membros da Comunidade Económica Europeia, é reveladora de que o recurso a esta forma de contratação constitui um instrumento de gestão empresarial para a satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração”. Salienta-se, deste modo, a necessidade de regulamentar um novo tipo de vínculo contratual, ao qual as empresas recorrem de forma crescente, e de pugnar,

⁵⁵ Decreto-Lei n.º 358/89. Em 1989 é regulamento o Contrato Colectivo de Trabalho para o trabalho temporário (Boletim do Trabalho e Emprego n.º 47/89).

⁵⁶ Estas alíneas contemplam os seguintes casos:

“c) Acréscimo temporário ou excepcional de actividade, incluindo o devido a recuperação de tarefas ou da produção”.

“e) Actividade de natureza sazonal ou outras actividades económicas cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado ou de outra causa relevante” (revista na Lei n.º 39/96).

“h) Necessidades de mão-de-obra para a realização de projectos com carácter temporal limitado, designadamente instalação e reestruturação de empresas ou estabelecimentos, montagens e reparações industriais” (revista na Lei n.º 39/96).

No ponto dois do artigo nono do referido Decreto-Lei, encontramos legislado, ainda, que estes contratos não podem exceder os seis (alíneas e e h) e doze meses (alínea c), podendo neste último caso, ser prorrogado até 24 meses, com autorização da Inspeção-Geral do Trabalho. No caso da alínea h, pode igualmente ser alvo de “renovação sucessiva até à cessação da causa justificativa, mediante autorização da Inspeção-Geral do Trabalho”. Esta última cláusula, alargada, em 1999, a outros casos, permite, deste modo, uma prorrogação dos contratos por prazos mais dilatados de tempo.

também, pela protecção social dos trabalhadores, atendendo ao facto de este tipo de vínculo ser, pelo seu carácter conjuntural e incerto, precário. A ausência da regulamentação do trabalho temporário conduzia, como podemos ler no mesmo Decreto-Lei, “ao seu desenvolvimento com foros de marginalidade”. Emerge, deste modo, no sistema de emprego uma nova dinâmica de fluxos entre emprego, inactividade e desemprego que não deve ser descurada e que confere às empresas um poder não negligenciável de gestão dos referidos movimentos, detendo os sujeitos uma “*autonomia relativa*” (Rodrigues, 1988, p. 60)⁵⁷. Rodrigues (1988), na sua abordagem do sistema de emprego em Portugal, debruça-se sobre estes fluxos de mão-de-obra entre *stocks* da população e propõe a noção de “empregos a prazo” (Ibidem, p. 121) para se referir, não apenas aos contratos a termo, mas igualmente ao trabalho temporário e clandestino⁵⁸.

Por seu turno, surge uma nova figura na gestão destas dinâmicas: as empresas de trabalho temporário, com as quais se institucionaliza uma relação triangular que permite flexibilizar a gestão dos RH, pela transferência das obrigações jurídicas de celebração do contrato de trabalho (Ibidem, p. 180)⁵⁹.

Esta opção empresarial prende-se, igualmente, com a decisão de não aumentar o efectivo, em particular ao nível do núcleo operacional. Tal medida articula-se com a prática de externalização crescente das actividades produtivas e a manutenção, no interior das empresas, da concepção e planificação dos produtos. O objectivo é, igualmente, reduzir os custos fixos salariais, passando uma parte a ser variável. A actuação do grupo empresarial neste domínio acaba por se integrar nas “estratégias patronais de *precarização* e de *exteriorização do emprego*, isto é, de redução por parte das empresas das obrigações decorrentes do estatuto do empregador” (Rodrigues, 1988, p. 177; 180)⁶⁰.

No caso da Electrotensão, em particular, os trabalhadores contratados sob este regime legal ocupam, maioritariamente, funções especializadas. É o caso, por exemplo, do sector de bobinagem da direcção Transformadores de Potência, onde, em cada máquina de bobinar, se encontra um trabalhador e o respectivo ajudante, sendo este último um trabalhador temporário⁶¹. Contudo, em direcções em que o

⁵⁷ Itálicos da autora, no original.

⁵⁸ A terminologia de Parker é igualmente interessante, ao falar em “emprego contingente”, “mão-de-obra contingente” ou ainda “sector contingente” (1994, p. 1-2).

⁵⁹ Para uma abordagem do trabalho temporário e da subcontratação em Portugal, v. Santana; Centeno (coord.) (2000). Este trabalho contempla uma comparação com outros países.

⁶⁰ Itálicos da autora, no original.

⁶¹ O recurso ao trabalho temporário revela-se vantajoso num horizonte temporal de curto prazo, mas no longo prazo pode pôr em causa objectivos de elevação da produtividade, pelo facto de conduzir a um

volume de trabalho é muito intenso, os trabalhadores temporários efectuam actividades próprias de um trabalhador altamente qualificado da empresa. É o caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, onde encontramos trabalhadores temporários a realizar as actividades de electrificação de produtos. Tal constatação infirma a relação directa entre precariedade do vínculo contratual e desqualificação, mas não deixa de ser elucidativa da opção da empresa em não efectuar novas contratações de trabalhadores para o núcleo operacional e da desregulamentação interna da gestão neste domínio.

No quadro seguinte apresentamos o peso dos trabalhadores temporários na Electrotensão por direcção, recolhidos junto de cada superior hierárquico directo⁶².

Quadro 3.9
Número e peso dos trabalhadores temporários no total de trabalhadores
(effectivos e temporários) por direcção da empresa
(2000)

Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
37	11.5	18	7.7	38	21.1	4	5.7	1	1.3
N=322		N=234		N=180		N=70		N=77	

Encontramos os valores mais significativos nas direcções Aparelhagem de Média Tensão, Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição, em particular na primeira, a qual é, como já afirmámos repetidamente, a principal aposta da Electrotensão, tendo, conseqüentemente, um elevado volume de trabalho.

Acompanhando o recurso privilegiado ao mercado interno, também é conferida primazia à contratação efectiva, se necessário, de trabalhadores temporários cujo desempenho se revele satisfatório. Isto é uma realidade, por exemplo, quando há necessidade de substituir trabalhadores que se reformam ou que rescindem o contrato. Claro que não estamos perante uma relação directa, pois nem sempre se toma uma opção de substituição, tanto mais que a perspectiva do grupo empresarial e, conseqüentemente, da empresa, vai no sentido do “emagrecimento” do seu efectivo.

processo de desqualificação relativa ou absoluta. No primeiro caso, o trabalhador ocupa um emprego em que as suas qualificações não são reconhecidas; no segundo o volume de qualificação do trabalhador diminui devido à sua inutilização prolongada no tempo ou à degradação das condições de trabalho (Gambier; Vernières, 1982, p.177 In Rodrigues, 1988, p. 184).

⁶² A contabilização destas contratações não está explicitamente integrada na estrutura do formulário do Balanço Social, pois não se trata de vínculos contratuais firmados pela empresa, mas antes pela empresa de trabalho temporário. V. n.º 5 do artigo 20º do Decreto-Lei n.º 358/89, onde pode ler-se: “os trabalhadores temporários não são considerados para efeito do balanço social e são incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário”.

Paralelamente, tem-se levantado a questão de os trabalhadores temporários potencialmente empregáveis não terem o nível mínimo de escolaridade exigido: o terceiro ciclo do ensino básico ou o 9º ano de escolaridade. Todavia, tal obstáculo não é vinculativo, tomando-se, também, em linha de conta, a vantagem de os referidos trabalhadores deterem, já, um conhecimento do produto e do processo, o que permite evitar um dispêndio acrescido de tempo de aprendizagem.

O recurso ao trabalho temporário não é encarado positivamente pelos superiores hierárquicos directos⁶³. Vejamos o que um deles, da direcção Transformadores de Potência, afirma a este propósito:

Esta última política de eles andarem a meter gente está atrasada. Metem gente sem habilitações nenhuma e depois têm que as substituir. Isto é complicado, porque **demora um bocadinho a formar as pessoas. O inconveniente que tem esta gente é que de repente dá-lhe na cabeça, desaparecem ou arranjam melhor. Não se preocupam muito em dar o seu melhor.** (...) Há aqui um certo descontentamento em relação aos trabalhadores temporários, pois **diz-se que eles ganham mais.**

No entanto, a perspectiva dos dirigentes, ainda que não seja consensual, é diferente. Como refere o director da direcção Transformadores de Potência:

O recurso ao trabalho temporário é relativamente recente. Há poucos anos a esta parte não existia esta prática. Só que, infelizmente, **neste momento, temos uma carga muito mais variada, portanto temos que ter um diagrama preenchido com as pessoas de casa e que assegure um know-how e que enquadre outros que modelam à medida das necessidades.** (...) Por exemplo, uma boa parte da bobinagem é feita por duas pessoas: um chefe e um ajudante. E neste caso usamos o subcontratado como ajudante. **Há outras funções em que praticamente podemos ter contratados sozinhos que não há problema nenhum.** Por exemplo, estar a montar circuitos magnéticos, que é empilhar chapas, não há problema nenhum, desde que haja lá um supervisor é só fazer castelinhos não é preciso grande *know-how*, rapidamente se ensina uma pessoa a fazer aquilo.

Já o director de produção da direcção Transformadores de Distribuição considera haver vantagens e desvantagens na adopção deste tipo de prática, afirmando:

A breve trecho, a utilização de mão-de-obra subcontratada tem vantagens e desvantagens. Tem **vantagens** no sentido em que **permite ter menos vínculos**, a empresa está menos agarrada a uma quantidade de encargos. (...) Terá mais facilidade em **ter menos encargos** numa situação em que necessite de menos mão-de-obra. E tem **desvantagens**, porque isso **causa uma maior instabilidade das pessoas.** (...) Um trabalhador temporário é um trabalhador que poderá estar cá durante anos, como poderá estar cá, fazer um trabalho e sair.

Podemos, deste modo, concluir, que estamos perante duas perspectivas diferenciadas face a esta questão: uma de pendor mais estratégico, manifestada pelos

⁶³ Enquanto efectuávamos o trabalho de levantamento dos trabalhadores temporários no sector de bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição, identificámo-los como electricistas bobinadores, designação correspondente ao respectivo exercício profissional. No entanto, desde logo fomos corrigidos pela chefia, que afirmava: "não são nada electricistas bobinadores! Nem são bobinadores, nem electricistas; estão a bobinar!"

dirigentes de topo; outra, mais operacional, dos superiores hierárquicos directos. Esta diferenciação é elucidativa do facto de se tratar de interlocutores situados a níveis diferentes da empresa, reflectindo o tipo de decisões que têm de tomar, bem como dos problemas que têm de gerir.

Importa ainda referir, a propósito desta prática, que encontramos alguns trabalhadores com o vínculo contratual temporário integrados na empresa há cerca de quatro ou cinco anos, o que se traduz, na prática, num vínculo permanente⁶⁴.

A análise destas dinâmicas internas da empresa, mas, igualmente, características do sistema de emprego português, leva-nos a partilhar da postura de Rodrigues quando chama a atenção para a existência de “descontinuidades da estrutura do emprego bem mais diversificadas e complexas do que as análises tradicionais da segmentação, ainda que o dualismo entre um «núcleo duro» e um magma mais flexível de assalariados seja o traço mais marcante de entre estas descontinuidades” (1988, p. 183). Não recusando o valor e a importância das teorias da segmentação do mercado de trabalho, propõe uma abordagem em termos de “*descontinuidades estruturais do sistema de emprego*” (Ibidem, p. 238)⁶⁵. No caso da Electrotensão, podemos, precisamente, constatar, que a empresa tem um papel activo na gestão dos fluxos no seio do sistema de emprego, aos quais acresce, ainda, o recurso à subcontratação de actividade, por nós discutida no capítulo anterior.

Ainda no âmbito da gestão do emprego enquadram-se as práticas de afastamento.

Os principais critérios de afastamento aplicados aos trabalhadores do núcleo operacional são a reforma – quando se atinge o limite de idade e o número de anos de serviço legalmente definidos –, a revogação do contrato por mútuo acordo e a pré-reforma⁶⁶. Se um trabalhador estiver perto da idade da reforma, pode, ainda, passar para uma situação de desemprego (involuntário, justificado por via de processos de reestruturação da empresa⁶⁷), com o pagamento de uma compensação, à qual se segue a passagem para uma situação de reforma.

Vejamos qual o peso das saídas no efectivo da Electrotensão.

⁶⁴ É curioso constatar que, em 1998, numa ordem de serviço interna, se define que este tipo de contratos não pode ultrapassar o prazo de um ano, norma que não se vem a confirmar.

⁶⁵ Itálicos da autora, no original.

⁶⁶ Decreto-Lei 261/91.

⁶⁷ O Decreto-Lei n.º 64-A/89, relativo à cessação do contrato individual de trabalho e do contrato a termo, tem legislado, na alínea f), do artigo 3.º – formas de cessação do contrato de trabalho – a possibilidade de cessação do contrato caso se verifique a “extinção de postos de trabalho por causas objectivas de ordem estrutural, tecnológica ou conjuntural relativas à empresa”.

Quadro 3.10
Taxa de saídas
 (%)

1998	1999	2000
6.1	14.6	4.7

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos ver no quadro, a taxa de saídas não é significativa, com excepção do ano de 1999, em que foram rescindidos 133 contratos, dos quais a maioria – 105 – assumiu a modalidade de rescisão por mútuo acordo.

Mantém-se uma lógica de redução do efectivo, o que não significa a inexistência de práticas de contratação, mas sim que se afastam mais pessoas do que aquelas que se contratam. Tal opção tem, ainda, subjacente a preocupação em renovar o efectivo em termos etários, pois a Electrotensão tem uma população relativamente envelhecida. Como já referimos, a empresa tem privilegiado a contratação de quadros superiores, com destaque para as áreas de I&D, marketing e comercial e da internacionalização, e não de trabalhadores ao nível do núcleo operacional.

O quadro que se segue ilustra algumas das nossas conclusões.

Quadro 3.11
Taxa de emprego por grupos etários, níveis de qualificação e de antiguidade

	1998	1999	2000
Taxa de emprego por grupos etários (%)			
De 15 a 24 anos	8.7	8.8	6.3
De 25 a 34 anos	19.2	23.7	26.6
De 35 a 44 anos	13	13.2	12.5
De 45 a 49 anos	15	12.4	10.2
De 50 a 54 anos	28.7	31	28.8
De 55 a 59 anos	13	10	14.3
60 e mais anos	2.5	0.9	1.4
Nível etário mediano	47	46	47
Nível etário médio	44	42	43
Taxa de emprego de jovens (%)	8.7	8.8	6.3
Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)			
Até 2 anos	12.4	12.2	8
De 3 a 5 anos	3.6	8.1	11.2
De 6 a 10 anos	14	14.8	11.6
De 11 a 15 anos	1.5	2.2	7.3
16 e mais anos	68.6	62.6	61.9
Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)			
Dirigentes, quadros superiores e médios	21.9	37.5	56.3
Quadros intermédios	4.4	6.1	3.9
Profissionais altamente qualificados e qualificados	62.3	48.6	32
Profissionais semi-qualificados e não-qualificados	11.3	7.8	7.7
Praticantes e aprendizes	-	-	0.1

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos observar, constata-se:

- uma grande incidência do emprego no escalão etário dos 50 aos 54 anos de idade, que denota uma população envelhecida, ainda que o seu volume decresça, ligeiramente, em 2000; este decréscimo é compensado com um aumento ligeiro do número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos de idade; presencia-se alguma renovação etária, mas muito lenta, o que pode estar associado ao elevado número de trabalhadores efectivos que se mantém na empresa;
- um peso do número de trabalhadores com uma antiguidade superior a 15 anos, o que é concomitante com o que referimos em relação à idade; existem alguns sinais, ainda que pouco significativos, de acréscimo dos trabalhadores com um nível de antiguidade que varia entre os 3 e os 5 anos;
- um acréscimo muito significativo dos dirigentes, quadros superiores e médios, em detrimento dos trabalhadores operacionais, invertendo-se a pirâmide dos níveis de qualificação, o que corrobora a aposta da empresa nas áreas da concepção, programação e planificação de produtos e a externalização da sua fabricação;

Uma abordagem de carácter mais micro, por direcção da empresa, permite-nos confirmar os dados relativos às elevadas idade e antiguidade dos trabalhadores em qualquer uma das direcções.

Quadro 3.12
Idade e antiguidade por direcção da empresa
(2000)

	Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Idade										
De 20 a 30 anos	123	43.2	61	28.2	70	49.3	22	33.3	13	17.1
De 31 a 40 anos	125	43.9	122	56.5	49	34.5	33	50	48	63.2
De 41 a 60 anos	28	9.8	29	13.4	21	14.8	10	15.2	14	18.4
61 e mais anos	9	3.2	4	1.9	2	1.4	1	1.5	1	1.3
Antiguidade										
Até 4 anos	66	23.2	18	8.3	44	31	17	22.4	1	1.3
De 5 a 10 anos	49	17.2	35	16.2	15	10.6	2	2.6	5	6.6
De 11 a 20 anos	10	3.5	10	4.6	11	7.7	13	17.1	7	9.2
21 e mais anos	160	56.1	153	71	72	50.7	44	57.9	63	82.9
	N=285		N=216		N=142		N=66		N=76	

Fonte: Bases de dados da empresa.

A direcção Fabricações Mecânicas constitui uma das direcções onde a idade e antiguidade dos trabalhadores é mais elevada, pois, no núcleo operacional, uma parte considerável foi contratada pela empresa em inícios da década de 70, aquando da criação desta direcção. A direcção Aparelhagem de Média Tensão é aquela onde verificamos um rejuvenescimento mais assinalável, associado, como já referimos, ao dinamismo que se destaca na empresa em diversos domínios.

No que diz respeito às práticas de mobilidade interna, podemos afirmar, mais uma vez, que estamos perante uma grande diversidade de situações. Destacamos aqui algumas.

Ao nível das chefias directas da Electrotensão, podemos afirmar que há movimentos de mobilidade hierárquica vertical ascensional, tendo sido grande parte destes trabalhadores operários que se destacaram pelo seu desempenho profissional. A mobilidade inter-empresas do grupo e intra-empresa (entre as direcções da Electrotensão) é muito pouco significativa.

No caso particular da direcção Fabricações Mecânicas, os trabalhadores que não integraram a equipa restrita de apoio à empresa (entretanto constituída), ou rescindiram com a empresa, ou foram transferidos para outras direcções. Uma parte dos trabalhadores da empresa que fabricava motores eléctricos foram, também, incorporados noutras empresas do grupo, nomeadamente a Electrotensão.

No interior de cada direcção, podemos afirmar que predomina a mobilidade hierárquica, marcada por movimentos promocionais. Há alguma mobilidade funcional, que é formalizada. Um trabalhador pode ser destacado, a título pontual, para executar uma outra actividade (em casos de absentismo, por exemplo), ou para apoiar o fabrico de um produto com um carácter mais urgente.

Focalizando-nos, mais especificamente, nas práticas promocionais (que remetem para a gestão dos movimentos de mobilidade hierárquica), as empresas do grupo Fasetel praticam, ao nível do núcleo operacional, uma gestão tradicional, sendo a promoção por antiguidade automática, por via do que se encontra definido nos instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho (IRCT)⁶⁸.

Para efeitos de aumentos salariais e de atribuição de prémios diversos, a Electrotensão tem, para alguns grupos de profissionais, uma grelha interna de classificação hierárquica, paralela à definida em sede de concertação colectiva. É,

⁶⁸ A Electrotensão rege-se pelo contrato colectivo de trabalho vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico, criado em 1977 e modificado em 1995.

ainda, efectuada uma definição interna de categorias que resulta de um trabalho de ajustamento das categorias definidas no contrato colectivo de trabalho (CCT) às especificidades da empresa. É o caso, por exemplo, da atribuição de uma designação a uma categoria pela junção da definição de duas categorias do CCT.

O quadro seguinte dá-nos uma visão mais detalhada, por níveis de qualificação.

Quadro 3.13
Taxa de promoções por níveis de qualificação
(%)

	1998	1999	2000
Taxa de promoções	13	10	7.3
Taxa de promoções por níveis de qualificação			
Quadros superiores e médios	44.7	38.4	50
Quadros intermédios	3.3	2.3	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	47.2	54.7	50
Profissionais semi-qualificados	4.9	-	-
Profissionais não qualificados	-	4.7	-
Praticantes/ aprendizes	-	-	-

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos observar, a taxa de promoções é particularmente incidente nos quadros superiores e médios e nos profissionais altamente qualificados e qualificados. Se, no caso dos primeiros, se trata, possivelmente, de opções integradas numa planificação individual de carreiras, já nos segundos poderá tratar-se, de forma mais incisiva, de promoções através dos mecanismos legais, associados, em particular, à antiguidade⁶⁹.

A empresa desenvolve igualmente uma prática de incentivo à prossecução dos estudos. Ao nível dos trabalhadores do núcleo operacional, o objectivo radica na ocupação, pelos trabalhadores, de uma função alternativa, o que se traduz, ainda que indirectamente, na promoção dos sujeitos por via do nível de escolaridade. Na Electrotensão, é comum a passagem de uma actividade operária (serralheiro ou electricista, por exemplo) para a de planificador e programador do trabalho ou de controlador de qualidade, que é acompanhada pela frequência de cursos de formação ou mesmo do ensino superior. Estamos perante casos de mobilidade funcional, acompanhada por promoções que comportam acréscimos salariais. Trata-se de uma via importante de progressão interna na carreira.

⁶⁹ A título ilustrativo, no ano 2000, na Electrotensão, 28 dos 31 profissionais altamente qualificados e qualificados, foram promovidos por antiguidade.

As trajectórias profissionais internas progridem, de algum modo, em consonância com o CCT, excepção feita aos casos de mobilidade funcional referidos.

Detenhamo-nos, ainda, no peso dos comportamentos absentistas na Electrotensão.

Quadro 3.14
Taxa de absentismo
(%)

1998	1999	2000
9.3	7.3	4.1

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos concluir a partir da leitura do quadro, verificamos um decréscimo bastante significativo de 1998 para 2000, o que, possivelmente, também contribui para o aumento da produtividade.

As práticas de gestão do emprego e da mobilidade são desenvolvidas com o apoio de algumas técnicas específicas.

A Electrotensão põe em prática procedimentos de caracterização de postos de trabalho, embora o seu grau de complexidade seja diferenciado consoante as direcções. As direcções Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência desenvolvem um trabalho bastante complexo e sistematizado de caracterização dos postos de trabalho, explicitando as operações inerentes a cada posto e os requisitos dos profissionais que as executam. Este trabalho é realizado por profissionais pertencentes a cada uma das unidades organizacionais, em colaboração com profissionais afectos à gestão dos RH. A direcção Aparelhagem de Média Tensão tem, igualmente, um trabalho desenvolvido de análise e descrição de funções. As duas restantes direcções – Fabricações Mecânicas e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis – não têm qualquer trabalho sistematizado neste domínio. Esta caracterização, parcialmente realizada na empresa, integra-se no processo de edificação do sistema de qualidade. Numa ordem de serviço, datada de 1994, regulamenta-se a criação e actualização constante de uma folha de *curriculum* individual para todos os trabalhadores, bem como de um documento de caracterização do posto de trabalho, sendo ambos, em princípio, alvo de uma actualização permanente.

Paralelamente, são aplicados alguns procedimentos anuais de avaliação do desempenho, concebidos e postos em prática a partir dos anos 90. Estes são efectuados pelo respectivo superior hierárquico directo através do preenchimento de uma grelha concebida por responsáveis pela função gestão dos RH. A grelha contempla vários itens de análise, tais como a capacidade de decisão e responsabilização, os conhecimentos detidos ou o compromisso com a empresa e a disponibilidade. A avaliação do desempenho tem consequências diversas em várias das dimensões constitutivas das práticas de gestão dos RH. Referimo-nos, designadamente, à gestão da mobilidade hierárquica e funcional, dos afastamentos, das promoções, das remunerações e da formação.

3.2.2. Gestão das remunerações

A gestão das remunerações constitui uma dimensão da gestão dos RH que tem vindo a ser objecto de uma reflexão e intervenção mais incisiva, acompanhando, de perto, uma óptica de gestão individualizada das carreiras profissionais.

Globalmente, podemos referir que as remunerações directas fixas são superiores aos limites negociados em sede de regulamentação colectiva, tendo subjacente uma tabela salarial concebida internamente, que se traduz, apenas, em acréscimos monetários aos limites referidos. Seguindo de perto o que se encontra regulamentado, o aumento dos salários acompanha a antiguidade, sendo os prémios por antiguidade uma componente da remuneração fixa, na medida em que são atribuídos em consonância com o que está definido no CCT (Proença, 1994, p. 49).

O quadro que se segue sintetiza a evolução das práticas da empresa neste domínio.

Quadro 3.15
Remunerações

	1998	1999	2000
Ganho ou custo salarial directo anual (€)	13.646.502	13.881.999	14.388.244
Salário base médio anual (€)	10.512	11.138	12.016
Remuneração média anual (€)	14.487	15.138	16.789
Leque salarial líquido	6.5	5.9	13.1
Leque salarial interpretativo	3.5	3.2	4.2
Carga salarial ou quota-parte das despesas gerais com o pessoal no valor acrescentado bruto (%)	73.8	73.4	83
Benefícios sociais anuais <i>per capita</i> (€)	1.278	1.459	1.391
Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com o pessoal (%)	6.9	7.3	6.3

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Podemos assim constatar:

- □ o peso importante da carga salarial, cujo valor aumentou em 10%, de 1999 para 2000, o que constitui um valor que importa rentabilizar, nomeadamente por via do aumento da produtividade;
- □ o acréscimo do salário base médio e da remuneração média; o facto de esta última ser mais elevada do que o primeiro, em todos os anos, está, possivelmente, associado à importância das modalidades de remuneração indirecta;
- □ o decréscimo ligeiro, de 1999 para 2000, dos benefícios sociais;
- □ o aumento significativo do leque salarial líquido, em particular de 1999 para 2000, o que indicia um agravamento das disparidades salariais; saliente-se, todavia, que, se atendermos ao leque salarial interpretativo (que exclui os salários 5% mais elevados e os 5% mais baixos), os valores são significativamente mais reduzidos, ainda que se mantenha a elevação em 2000.

No que concerne à remuneração directa variável, podemos referir que, acompanhando a tendência para a individualização das remunerações, são praticadas, ao nível dos trabalhadores do núcleo operacional, várias modalidades. É o caso dos prémios de mérito individual (não havendo prémios de mérito colectivo, grupal ou organizacional) ou de sugestões⁷⁰. Ao nível da remuneração indirecta, são concedidos benefícios sociais⁷¹, que se traduzem, nomeadamente, no apoio à prossecução de estudos (com o pagamento parcial de propinas e de material pedagógico diverso, por exemplo), na atribuição de um complemento ao subsídio de doença pago pela Segurança Social (o que permite ao trabalhador auferir um valor equivalente ao que receberia se estivesse ao serviço), ou na participação em medicamentos ou seguros de saúde para os trabalhadores e para os seus familiares directos.

Como forma de elevar o rendimento mensal, os trabalhadores aderem à realização de actividades suplementares, as quais têm vindo a aumentar ao longo do tempo, como podemos ver no quadro seguinte.

⁷⁰ É fortemente promovida a atribuição de prémios de sugestões, o que constitui uma importante via de implementação de melhorias, em particular ao nível do processo produtivo e do produto.

⁷¹ Corresponde à rubrica “protecção social complementar” do Balanço Social.

Quadro 3.16
Taxa de trabalho suplementar
(%)

1998	1999	2000
5.3	5.7	5.9

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

A afectação dos trabalhadores ao trabalho suplementar é igualmente uma forma de distinção efectuada pelos seus superiores hierárquicos directos. Estes seleccionam os trabalhadores com um desempenho profissional que avaliam como sendo qualitativamente superior.

Podemos, assim, afirmar que, para os trabalhadores do núcleo operacional, a gestão das remunerações se baseia nos parâmetros formalmente definidos no CCT, que é complementada com componentes de prémios individuais do desempenho, designadamente, a atribuição do prémio de mérito ou a selecção dos trabalhadores para a realização de trabalho suplementar, como acabamos de referir.

As práticas de gestão individualizada das remunerações são uma realidade, em particular, para os dirigentes de topo e intermédios, estando perspectivada, a partir de 2000, a implementação de uma nova metodologia de gestão neste domínio, a metodologia “HAY”⁷².

3.2.3. Gestão da formação

O grupo Fasetel caracteriza-se por uma actuação marcante no domínio da gestão da formação.

Para além da articulação com o sistema de ensino (já salientada a propósito da gestão do emprego), tem, desde inícios dos anos 80, uma estrutura autónoma de formação, acreditada como entidade formadora pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR)⁷³. Esta acreditação permite-lhe ministrar formação internamente

⁷² Metodologia criada e implementada por uma empresa de consultoria internacional – o “HayGroup” – fundada nos EUA.

⁷³ A acreditação reconhece a entidade acreditada como sendo dotada de capacidade formativa. Existem vários domínios de acreditação, que correspondem às diversas fases do ciclo formativo. Estas implicam competências e capacidades específicas e a aplicação de metodologias diferenciadas. Cada entidade pode ser acreditada em um ou mais domínios de intervenção. A Fasetel é uma entidade formadora acreditada em todos os domínios, a saber: diagnóstico de necessidades de formação; planeamento de intervenções ou de actividades formativas; concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos; organização e promoção de intervenções ou de actividades formativas; desenvolvimento/ execução de intervenções ou de actividades formativas; acompanhamento e avaliação de intervenções ou de actividades formativas.

e em entidades externas. A formação é, deste modo, uma área fundamental do grupo, que tem vindo, progressivamente, a assumir uma importância e complexidade crescentes, associadas à sua profissionalização.

A direcção actual da estrutura de formação é assegurada por um profissional que ocupa o cargo de responsável pela Formação e Desenvolvimento no âmbito da função gestão dos RH. Coordena todas as actividades de concepção, planificação, programação, coordenação da realização e avaliação da formação.

Quando a estrutura foi criada e desenvolvida, tratava-se de uma estrutura pesada que assumia, não apenas a gestão da formação contínua, mas igualmente da escolarização, tendo muitos trabalhadores prosseguido os seus estudos, por via dos protocolos que a, então, empresa tinha com várias instituições afectas ao sistema de ensino. A década de 90 é, já, marcada por uma profissionalização do processo formativo, assente em quatro pontos fundamentais. O primeiro foi a introdução da prática de avaliação da formação, para além da sua planificação. A formação passa a constituir, em particular a partir desta altura, uma das linhas de desenvolvimento estratégico, sendo valorizada a sua articulação com um desempenho profissional de qualidade. O segundo concretizou-se no alargamento da formação a todos os trabalhadores, sendo de destacar o incentivo à sua adesão por parte dos dirigentes. Em terceiro lugar, foi definida a aposta numa óptica preventiva (e não apenas reactiva) da formação, acompanhando as mudanças perspectivadas pelas empresas. Finalmente, foi introduzida a área comportamental nos conteúdos formativos, pois, até aqui, a formação era, predominantemente, enformada por vertentes técnicas.

A estrutura organizativa da actividade de formação é constituída, em 2000, por dois departamentos: um Norte e outro Sul. Este último, com sede em Lisboa, tem uma actividade muito reduzida, sendo a sua gestão assegurada apenas por uma pessoa. No Norte, temos, para além da pessoa responsável, dois trabalhadores que asseguram o apoio logístico e ainda dois, em situação de estágio, que dão apoio à formação e desenvolvem, também, actividades de recrutamento e selecção. Trata-se, deste modo, de uma estrutura pequena, que assegura, essencialmente, a coordenação e gestão dos processos, o que, como iremos ver, propicia uma partilha da função com os directores de cada direcção.

Realiza-se anualmente um levantamento de necessidades de formação que antecede a concepção do plano de formação, devidamente orçamentado. Este levantamento é coordenado pelos directores das direcções no interior de cada empresa. Estes são os interlocutores privilegiados nesta actividade, assegurando,

designadamente, que cada trabalhador preenche um inquérito relativo às suas necessidades de formação, o qual é, numa fase seguinte, revisto e ajustado pelo respectivo superior hierárquico directo e pelo director da direcção. Este último atende, em princípio, às necessidades manifestadas pelos trabalhadores, bem como à avaliação que faz da sua pertinência e urgência no âmbito dos objectivos e das principais carências da direcção neste domínio. O responsável pela concepção da formação compila e ajusta as necessidades manifestadas à oferta formativa disponível e a disponibilizar.

O processo de diagnóstico das necessidades de formação desenvolve-se em cascata e é partilhado, como nos afirma o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

O diagnóstico de formação é feito até ao nível do trabalhador. Aquilo que se faz é um **envolvimento directo dos directores, dos chefes de divisão em reunião com as chefias todas dos departamentos de cada divisão, onde esta gente toda mais eu estamos presentes.** É feito um **diagnóstico com recurso a um questionário,** em que **cada chefia (...) vai trabalhar com as pessoas que dependem de si.** Portanto, **é feito em cascata.** O director faz para os directores abaixo, os directores abaixo fazem para os chefes de divisão e com eles, obviamente, os chefes de divisão fazem com os responsáveis de departamento (...) e os responsáveis de departamento vão fazer para as pessoas todas que estão abaixo, (...) com o envolvimento directo do trabalhador, (...) negociado com o trabalhador. E **depois vem de baixo para cima novamente a informação, que vai ao chefe de divisão, que vai, obviamente, triar aquilo.** (...) **O diagnóstico é feito ou é pedido tendo em conta a função que a pessoa tem naquele momento e o percurso que se pensa que a pessoa vai percorrer, pelo menos no próximo ano ou nos próximos dois anos.** (...) É feito com algum **carácter previsional,** um pouco para antecipar a necessidade de formação. (...) Cada pessoa aponta aquelas acções que são prioritárias (...) e as que são opcionais. **Deste diagnóstico resulta um diagnóstico-resumo para cada uma das empresas, e, no caso da estrutura maior, para cada uma das divisões,** é feito por nós aqui, em que nós temos uma ideia exactamente do **plano individual de formação para cada pessoa.**

O plano de formação é anual e estrutura-se em grandes áreas formativas. A título ilustrativo, assinale-se que foram definidas, para o ano de 2001, as seguintes áreas: comportamento humano; qualidade; gestão e finanças; técnicas e novas tecnologias; informática; marketing e vendas; línguas estrangeiras⁷⁴.

Temos, assim, um plano que contempla, quer áreas que se orientam para a transmissão de saberes de cariz técnico, quer áreas mais vocacionadas para a esfera relacional.

⁷⁴ Na medida em que não nos foi possível aceder ao plano de formação relativo ao ano de 2000, ano que, como já referimos, tomámos com referência de análise, optámos por nos debruçar sobre o de 2001.

Cada uma das áreas referidas, desdobra-se, por seu turno, em cursos e, estes, em acções⁷⁵.

O plano caracteriza-se por uma grande diversidade, pois abrange uma oferta direccionada para todos os trabalhadores das empresas do grupo, situadas nos mais diversos níveis hierárquicos.

Podemos, todavia, avançar com alguns traços de caracterização mais genéricos, comuns à esmagadora maioria dos cursos de formação, a saber:

- □ a maioria dos formadores são externos ao grupo, fazendo parte de uma bolsa de formadores certificados que são contratados em função das necessidades;
- □ predominam as acções de muito-curta duração (inferior a 50 horas), sendo, essencialmente, de aperfeiçoamento e de reciclagem;
- □ a formação decorre, em grande parte dos casos, num horário que é um misto do horário laboral e do pós-laboral, abarcando uma parte do início da manhã ou do final da tarde;
- □ as acções de formação têm lugar, na esmagadora maioria dos casos, nas instalações do centro de formação do grupo Fasetel e em instalações das empresas;
- □ todas as acções são de formação em sala de aula, com componentes de alternância com prática simulada em contexto de formação;
- □ com a excepção de um curso de trabalho em equipa (com equiparação ao nível II de qualificação definido para os países da EU), todos os restantes correspondem aos níveis de qualificação III, IV e V;
- □ todas as acções contam com o apoio financeiro de fundos estruturais comunitários e de recursos públicos nacionais, para além da parte do financiamento assegurada pelas empresas e enquadra-se, no caso do plano de formação para o ano 2001, no eixo 2 – formação ao longo da vida e adaptabilidade – na medida 2.1. – formação profissional contínua – e na tipologia de projecto 2.1.2. – aperfeiçoamento e especialização de activos qualificados, do Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), integrado, por seu turno, no III Quadro Comunitário de Apoio.

⁷⁵ O plano de formação especifica também: os objectivos, os destinatários, o nível de qualificação a que corresponde, o número de formandos por acção de formação, o período de realização, a duração, o momento de ocorrência – laboral ou pós-laboral – o monitor – externo ou interno – o local de realização e o conteúdo programático.

Este plano é genérico e indicativo, sendo depois ajustado às necessidades e prioridades de cada empresa e, no interior de cada uma delas, de cada divisão ou direcção.

Destaque-se, ainda, que as empresas desenvolvem outras actividades formativas para além do que se encontra previsto no plano de formação. Na nossa análise documental deparamo-nos, por exemplo, com o caso de um encarregado da direcção Fabricações Mecânicas que administra formação em unidades empresariais do grupo Fasetel localizadas noutros países, ou de um conjunto de trabalhadores de uma empresa estrangeira que se deslocou à Electrotensão para receber formação de cariz técnico, especificamente direccionada para determinado tipo de equipamentos.

Como já referimos quando explicitámos as práticas de gestão do emprego e da mobilidade, o grupo Fasetel promove ainda, independentemente do plano anual de formação, o acolhimento de jovens que se encontram a frequentar o ensino formal no âmbito do sistema de aprendizagem⁷⁶. As chefias directas têm um papel fundamental de acompanhamento e de ensino neste domínio, desenvolvendo um duplo papel de superior hierárquico directo e de formador. Procura-se garantir uma estreita articulação entre a aprendizagem formal e o desempenho laboral concreto. Esta prática era particularmente relevante na direcção Fabricações Mecânicas da Electrotensão, onde os jovens estagiavam, consubstanciando-se numa modalidade de aprendizagem em alternância. No âmbito desta, tinham lugar, nesta direcção da empresa, quer actividades de prática simulada em horário pós-laboral, quer de aprendizagem em contexto de trabalho com trabalhadores.

⁷⁶ A aprendizagem é uma modalidade de formação profissional da iniciativa do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) integrada no sistema educativo português. Foi lançada em Portugal em 1984 (Decreto-Lei n.º 102/84), visando canalizar os jovens para vertentes profissionalizantes de ensino. A aprendizagem encontra-se regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 205/96, com a designação “Formação Profissional Inicial em Alternância”. Confere uma certificação profissional de nível 1, 2 ou 3, com a correspondente equivalência escolar aos primeiro, segundo e terceiro ciclos do ensino básico ou ao ensino secundário, bem como uma formação de nível 4, possibilitando a acreditação de acordo com protocolos celebrados com instituições do ensino superior. Actualmente, integra-se no POEFDS, na Medida 1.1. – formação inicial com certificação profissional e escolar – do Eixo 1 – promover a formação qualificante e a transição para a vida activa – e na Medida 3.1. – promoção da formação qualificante e de transição para a vida activa – do Eixo 3 – intervenção da administração central regionalmente desconcentrada para a região de Lisboa e Vale do Tejo. Destina-se, geralmente, aos jovens, tendo como objectivo a promoção da entrada na vida activa. Os cursos integram as componentes de formação sócio-cultural, científico-tecnológica e prática, sendo esta última realizada em contexto de trabalho, na perspectiva de consolidar as competências adquiridas em contexto de formação, através da realização das actividades inerentes ao exercício profissional. A aprendizagem pressupõe sempre uma entidade coordenadora, que é responsável pela organização da formação em contexto de formação (Centros de Formação Profissional de Gestão Directa do IEFP; Centros de Formação Profissional de Gestão Participada; Centros de Emprego do IEFP; Entidades Externas acreditadas, com unidades de formação credenciadas pelo IEFP para o efeito) e uma entidade de apoio à alternância, que assegura a formação prática em contexto de trabalho. É nesta última que se enquadra a figura das empresas do grupo Fasetel.

Esta modalidade de formação está associada à gestão do emprego, pois constitui uma via de selecção e recrutamento de jovens e, conseqüentemente, de renovação do efectivo.

São as próprias chefias que reconhecem a importância da aprendizagem de saberes por via escolar, à semelhança da sua própria trajectória. O director de produção da direcção Fabricações Mecânicas afirma, a este respeito:

Os jovens têm **menos experiência**, mas penso que **são melhores**, porque uma grande parte dos que temos aí são indivíduos que não tiveram formação quase nenhuma. Têm a instrução primária e depois foram aprendendo. Estes jovens não. Tiveram uma **formação técnica de escola**, tiveram aqui um acompanhamento de um quadro que os acompanhou muito de perto, portanto, **têm outra formação**.

Antecedendo o início da formação, os formandos preenchem uma ficha de avaliação das suas expectativas face à acção que vão frequentar, em relação, nomeadamente, aos métodos pedagógicos que esperam ver desenvolvidos. Trata-se de uma avaliação de acompanhamento (*on going*) da formação. Terminada a acção de formação, o formador preenche um inquérito de avaliação do desempenho de cada formando e este realiza uma avaliação da formação, concretizando-se ambos os procedimentos numa avaliação de realização (*ex post*). Cinco meses após o final da acção da formação, o formando volta a preencher um questionário de avaliação, actividade que se enquadra numa análise do impacto da formação, com o objectivo de proceder a correcções futuras. Todavia, não é realizada uma análise *in loco* do impacto da formação no desempenho dos trabalhadores.

Estes vários instrumentos de avaliação da formação permitem o seu ajustamento gradual, processo que é acompanhado pela recolha informal de sugestões de melhoria.

A estrutura de formação do grupo empresarial constitui, igualmente, uma função de apoio e um serviço de consultoria a cada uma das empresas, nomeadamente para a pesquisa das melhores soluções formativas para as necessidades diagnosticadas. Como nos diz o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Muitas vezes **os responsáveis das áreas sabem o que querem, mas não sabem como lá chegar**, ou seja, **há n soluções no mercado**, e há, todos os dias, soluções novas em termos de formações escolares, em termos de formações tecnológicas, formações técnicas, escolas profissionais, sistemas ligados ao sistema da aprendizagem, que a nossa engenharia aqui desconhece. (...) Nós tentamos estar suficientemente informados a nível das hipóteses todas que há. (...) **Funcionamos um bocado também como centro de informação e de consulta ao nível das diferentes soluções que há.**

A oferta formativa é, assim, adaptada às necessidades, contemplando, quer conteúdos formativos estandardizados (que formadores externos vêm ministrar ao centro de formação), quer acções de formação concebida, interna e externamente, para responder a necessidades específicas das realidades empresariais. O grupo dispõe, ainda, de um conjunto de peritos, em cada uma das áreas formativas, que colaboram com os responsáveis internos pela formação na sua concepção. No entanto, há, igualmente, conteúdos formativos concebidos por entidades externas.

Quando a formação é concluída, cada pessoa recebe um diploma de frequência e, se for caso disso, de aproveitamento.

O domínio da formação constitui, deste modo, uma aposta essencial e estratégica do grupo Fasetel, numa perspectiva de aprendizagem contínua e de acompanhamento dos processos de mudança nos mais diversos domínios, designadamente, da gestão da produção, do sistema técnico ou da organização do trabalho.

A dinâmica de desenvolvimento desta área de formação é um exemplo claro da responsabilidade social do grupo empresarial e das suas empresas, como se pode depreender a partir da análise dos indicadores explicitados no quadro seguinte relativos à Electrotensão.

Quadro 3.17
Formação profissional

	1998	1999	2000
Taxa de participação em acções de formação profissional (%)	38.4	33.5	61.4
Taxa de participação em acções internas de formação profissional (%)	38.1	31.3	60.4
Taxa de participação em acções externas de formação profissional (%)	0.3	2.2	0.9
Taxa de participação em acções de formação profissional por níveis de qualificações (%)			
Dirigentes	50	33.3	3.2
Quadros superiores	73.6	60.8	57
Quadros médios	229.4	65.2	140.4
Quadros intermédios	102.4	58.5	100
Profissionais altamente qualificados e qualificados	15.1	17.9	17.9
Profissionais semi-qualificados	-	-	316.1
Profissionais não qualificados	-	-	-
Praticantes e aprendizes	-	-	-
Incidência da formação profissional (horas/ trabalhador)	19.7	19.6	11
Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas de formação profissional (%)	8.9	6.6	17.2
Quota-parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)	0.4	0.5	0.6

a) As taxas de participação são calculadas a partir do somatório de participantes em cada acção de formação, o que implica que os trabalhadores que realizaram mais do que uma acção de formação no mesmo ano tenham sido contabilizados tantas vezes quantas as acções de formação em que participaram. Por esta razão, alguns valores que ultrapassam os 100% (tendo em conta o número de efectivos).

Fonte: *Balancos Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Verifica-se um grande impulso da formação no ano 2000, numa óptica estratégica do seu crescente alargamento a todos os trabalhadores, visível na participação assinalável dos profissionais semi-qualificados. A incidência nos quadros superiores, médios e intermédios corrobora a nossa interpretação, já explicitada, da aposta da empresa neste conjunto de profissionais, o que é consonante com uma das linhas da estratégia empresarial de investimento na área da I&D. Os profissionais não qualificados e os praticantes e aprendizes estão, desde sempre, excluídos da formação.

A forte incidência de actividades de formação no ano 2000 é igualmente visível no número de horas não trabalhadas despendidas em formação, que quase triplicam.

A gestão da formação é, de facto, uma área de intervenção da empresa que comprova a crença na centralidade da aprendizagem e no papel que lhe cabe no desenvolvimento dos percursos dos sujeitos a este nível, pois não se trata, apenas, de opções individuais, mas sim de decisões e de orientações estratégicas empresariais.

3.2.4. Gestão da comunicação e informação

A última dimensão constitutiva da gestão dos RH é a gestão da comunicação e da informação, a qual nem sempre é considerada na literatura sobre esta temática no âmbito da gestão dos RH. Optámos por a integrar, inclusive, porque sempre foi uma actividade que, ainda que incipiente no interior do grupo empresarial, se integra na área funcional dos RH, assumindo a designação “Recursos Humanos e Comunicação”.

Autores como Le Boterf, já na década de 80, consideram o “subsistema comunicação interna” (1988, p. 141) como integrante do “esquema director dos empregos e dos recursos humanos” (Ibidem), o que tem subjacente uma perspectiva abrangente da função e remete para uma gestão previsional⁷⁷. Também Besseyre des Horts (1988, p. 146) considera fundamentais as práticas de informação e comunicação para o desenvolvimento das competências, numa óptica de gestão participativa, o que pressupõe o acesso dos sujeitos à informação. Por seu intermédio, desenvolvem-se as competências e produz-se informação. Mais recentemente, no nosso país, um

⁷⁷ Le Boterf considera as seguintes variáveis integrantes da gestão previsional dos empregos e dos recursos humanos: remuneração, apreciação e avaliação, comunicação interna, acolhimento e formação, relações com as instâncias representativas do pessoal, gestão dos fluxos (recrutamento ou afectação de RH, por exemplo), condições de trabalho, de saúde e de segurança e gestão e organização do trabalho (1988, p. 87).

estudo sobre a relação entre mudança organizacional e gestão dos RH considera a dimensão “comunicação, envolvimento e participação dos trabalhadores” (Caetano, coord., 2000), o que evidencia a integração das práticas neste domínio no âmbito da gestão dos RH. Trata-se de discutir a existência de uma política integrada e coerente de informação e a sua concretização (Baranger, et al., 1990, p. 347).

A circulação da informação constitui uma via fundamental de circulação de saberes, de pontos de vista, de métodos e procedimentos, facultando aos sujeitos instrumentos que, em circunstâncias não planeadas, isto é, no quotidiano de trabalho, poderão ser fundamentais na condução da sua acção.

Consideramos que importa acrescentar, igualmente, a subdimensão de análise relativa à comunicação externa, procurando perceber as práticas e as vias de apresentação do grupo empresarial ao exterior.

A gestão da comunicação e da informação constitui a esfera de actuação menos desenvolvida no interior das empresas do grupo Fasetel. Como afirma a pessoa responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Ao nível da comunicação interna é onde eu sinto que, apesar de tudo, as coisas falharam mais, porque as coisas são muito decididas em cima, pouco comunicadas para baixo, e para já não se notam alterações a esse nível, antes pelo contrário.

As reuniões que estão institucionalizadas são relativas, essencialmente, às perturbações que possam surgir no domínio da fabricação, bem como a questões relativas à qualidade. A título ilustrativo, podemos referir que, na direcção Transformadores de Potência da Electrotensão, são realizadas, semanal e quinzenalmente, reuniões para debater os problemas vários que possam estar a impedir o desenrolar normal da direcção. Participam nestas reuniões o director de produção, os superiores hierárquicos directos – encarregados e chefes de equipa – e, eventualmente, o director da direcção, podendo ainda participar, se necessário, trabalhadores operacionais. Na direcção Transformadores de Distribuição, por seu turno, realizam-se as designadas “reuniões da qualidade”, com uma periodicidade mensal. São debatidas acções correctivas, preventivas e de melhoria da qualidade. Participam trabalhadores das áreas da engenharia, contratos, estudos, desenvolvimento e qualidade e outros trabalhadores do núcleo operacional, se necessário. Refira-se que têm lugar, ainda, nesta direcção, reuniões semestrais para a revisão do sistema de qualidade. Na direcção Aparelhagem de Média Tensão ocorrem reuniões semanais de planeamento e gestão da produção, nas quais estão presentes chefias directas e intermédias.

Podemos, assim, referir que os trabalhadores directos do núcleo operacional são, de uma maneira geral, em todas as direcções, quase sempre excluídos destas dinâmicas, não se promovendo a participação. Têm, basicamente, acesso a informação que diz respeito ao seu trabalho (tal como as instruções de trabalho ou os modos operatórios).

Globalmente, podemos afirmar que as empresas do grupo têm redes de circulação interna da informação, constituídas, designadamente, por circuitos *intranet* e de correio electrónico, que funcionam, essencialmente, até ao nível das chefias directas. Há também uma publicação do grupo que é, periodicamente, colocada *on line* no respectivo *site*. Na Electrotensão, em particular, há um jornal da comissão de trabalhadores, mas este tem uma circulação mais restrita. Paralelamente, como já referimos neste capítulo, a informação relativa à produção circula por via informática até aos trabalhadores operacionais (para além do suporte em papel) em três das cinco direcções em análise.

Em termos de canais de circulação interna da informação, existem, essencialmente, três tipos diferenciados de circulares formais: notas de organização, instruções de serviço e ordens de serviço. Esta informação muito raramente se dirige aos trabalhadores do núcleo operacional, podendo ter um direccionamento específico para um departamento ou serviço particular ou para os superiores hierárquicos directos, a quem cabe comunicar as respectivas informações (se for esse o caso) aos seus subordinados. A comunicação é efectuada, essencialmente, no sentido vertical, podendo configurar um fluxo horizontal quando se destina a um departamento particular, embora seja sempre um documento assinado por um membro da direcção da empresa. Predomina, deste modo, um sistema de fluxos regulados de controlo (Mintzberg, 1995, p. 62), pautado por uma forte centralização da informação e da comunicação.

Podemos afirmar que esta esfera é a mais debilitada no domínio da gestão dos RH, sendo por isso, possivelmente, que foi constituída, em 2000, uma função responsável pelo seu incentivo e organização.

Realizamos, ainda, uma breve referência à direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, na qual constatamos ser conferida uma atenção particular, por parte do seu director, à gestão da comunicação. A título ilustrativo, podemos referir o facto de o referido dirigente distribuir, por todos os trabalhadores, informações acerca dos resultados da direcção ou dos projectos em curso. Tivemos acesso a um relatório de apresentação à empresa dos objectivos e estratégia da

direcção para o ano 2000, que foi facultado a todos os trabalhadores. O acesso à informação de circulação interna depende, assim, igualmente, das práticas dos dirigentes no interior de cada uma das direcções.

Esporadicamente, deparamo-nos com um ou dois comunicados do Presidente do Conselho de Administração do grupo Fasetel, no qual é apresentado um balanço da situação da empresa e da sua estratégia, apelando à colaboração dos trabalhadores (denominados como “colaboradores”).

Ao nível da informação de circulação externa, o grupo Fasetel tem um *site* na Internet, vídeos institucionais de apresentação das suas actividades e está presente em inúmeras feiras de divulgação dos produtos e outros eventos. Todavia, como refere o Director de RH do grupo:

A Electrotensão sempre teve uma postura de muito *low profile*, portanto, essa postura vai ter de ser alterada, nomeadamente **projectando a empresa para aquilo que são as novas tecnologias, projectar a nova imagem da empresa. E uma **componente interna que tem várias lacunas**, e portanto, é preciso rapidamente colmatar. (...) Penso que **a comunicação aqui está longe de ser satisfatória.** (...) Vamos ter que dar uma volta nisto e passar a ter uma **comunicação mais fluida**, privilegiando o **diálogo**, a **comunicação nos dois sentidos, ascendente e descendente**, fomentando a **comunicação horizontal**, ou seja, **entre grupos e entre departamentos.** E depois **fomentar também o uso das novas tecnologias, intranet, email, tudo isso tem de ser dinamizado.** (...) No interno, **a comunicação é fundamentalmente do tipo hierárquico**, privilegia-se a **comunicação por escrito**, em termos de ordens de serviço, notas de serviço por aí fora, muito institucional e **muito top-down**, com afixação, eventualmente, em alguns locais, locais determinados nas várias instalações, mas sempre numa perspectiva *top-down*. **Não existem reuniões sistemáticas e regulares** entre as pessoas nas várias áreas. (...) **As reuniões são feitas ad-hoc, quando há situações concretas, mas não há uma rotina, não está estabelecido o hábito, que eu considero salutar, de as pessoas se reunirem e terem possibilidades de dialogar.** (...) Quanto à **comunicação externa**, eu vejo a **Fasetel relativamente pouco projectada lá fora.** Há alguns desdobráveis, ao nível dos produtos, existem catálogos do produto. (...) **Não há grandes acções de promoção da imagem da empresa.** (...) Projectar a empresa de um modo diferente, atacar determinados canais dos *mass media*, privilegiar, eventualmente, relações com jornalistas, televisões, o que quer que seja.**

Como constitui um grupo empresarial com um peso importante no tecido empresarial português, acaba por ter uma cobertura informativa bastante assinalável pelos meios de comunicação social. Todavia, como podemos ver pelos extractos apresentados, manifesta-se a necessidade de uma intervenção particularmente incisiva neste domínio.

3.2.5. A prevalência de um modelo previsional de gestão dos Recursos Humanos e os contornos de uma hipotética gestão estratégica

A título conclusivo, podemos afirmar que estamos perante um grupo empresarial que procura pôr em prática uma gestão previsional dos RH (Besseyre des Horts, 1988, p. 171), pautada por uma interligação entre a gestão da formação e a gestão do emprego e da mobilidade. Esta última, por seu turno, articula-se com as práticas de gestão das remunerações.

Besseyre des Horts define a gestão previsional dos RH como “um modo de abordagem lógico das questões associadas à gestão dos recursos humanos” (Ibidem, p. 177). E considera que, “mais do que uma simples projecção, a médio e longo prazo, das necessidades e recursos em pessoa de uma organização, a G.P.R.H. tem como objecto permitir à empresa dispor em tempo útil das pessoas com as competências (qualificações, conhecimentos, experiência e atitudes) e a motivação necessárias para poder e querer exercer as actividades ou as funções e assumir as responsabilidades que se revelarão como necessárias, em qualquer momento, à vida e à evolução da empresa” (Ibidem)⁷⁸.

Ainda que não possamos afirmar que estamos perante um modelo otimizado em todas as suas dimensões, ele não deixa de assumir um pendor preventivo.

Por seu turno, as práticas de RH são parte integrante das linhas de orientação estratégica do grupo Fasetel e contribuem para a sua concretização. Não estamos perante uma articulação integral, designadamente ao nível da gestão das remunerações e das práticas de comunicação e de circulação da informação, mas as opções tomadas no domínio da gestão dos RH acompanham e são orientadas pela estratégia do grupo. Com a excepção da gestão da formação, parece-nos que não existe uma gestão antecipadora e prospectiva dos RH, mas antes de acompanhamento das decisões tomadas pelo topo estratégico. É o caso, por exemplo, na esfera da gestão do emprego e da mobilidade, das decisões tomadas relativamente aos trabalhadores da direcção Fabricações Mecânicas: alguns permaneceram numa equipa restrita de apoio às restantes direcções da Electrotensão, outros rescindiriam o contrato e outros foram transferidos para outras direcções da empresa.

A gestão dos RH do grupo orienta-se igualmente por princípios de flexibilização quantitativa – numérica e financeira – patente, nomeadamente, no recurso ao trabalho temporário – e funcional, pelo incremento da polivalência. Esta última, no caso da

⁷⁸ Para um maior desenvolvimento desta problemática, v. Besseyre des Horts (1988, p. 177-188).

Electrotensão, é particularmente relevante nas direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e da Aparelhagem de Média Tensão.

A gestão dos RH constitui uma esfera de actuação empresarial em que se procura efectuar o ajustamento entre os mercados interno e externo de trabalho. Doeringer e Piore apontam um conjunto de mecanismos de ajustamento que acabam por abarcar a esmagadora maioria das dimensões que consideramos na abordagem da gestão dos RH, a saber: a estrutura das remunerações salariais e não salariais, as normas internas de afectação dos trabalhadores aos respectivos postos de trabalho; a estrutura dos postos de trabalho, os procedimentos de gestão escritos, os postos de trabalho vagos, a subcontratação de mão-de-obra, as horas extraordinárias, as normas de contratação, os procedimentos de recrutamento e os de selecção e a formação (1985, p. 155-180). Cada empresa utiliza e combina estes instrumentos de forma diferenciada⁷⁹. Os autores referem, ainda, que, de entre estes, há instrumentos que implicam um ajustamento mais estrito entre os mercados interno e externo de trabalho, a saber: os postos de trabalho vagos, a subcontratação de mão-de-obra, as horas extraordinárias, as normas de contratação, os procedimentos de recrutamento e os de selecção e a formação. Estes acabam por incutir uma dinâmica acrescida à gestão dos RH (Ibidem, p. 160).

No caso do grupo Fasetel, podemos referir que são, de facto, estes instrumentos que têm sido desenvolvidos, em particular ao nível dos procedimentos de recrutamento e selecção e da formação, a par do recurso à subcontratação de mão-de-obra e às horas extraordinárias. Estes últimos são mais flexíveis do ponto de vista da sua operacionalização, não implicando, necessariamente, uma planificação de longo prazo⁸⁰. Por sua vez, o recurso a estas vias, em articulação com a contratação de outras empresas para o fabrico de componentes, traduz-se numa exteriorização da desqualificação, apostando o grupo na contratação em áreas qualificadas ao nível dos dirigentes, dos quadros técnicos e dos trabalhadores operacionais. A contratação significativa e crescente de quadros médios e superiores traduz, de igual modo, a tendência crescente de substituição das actividades de trabalho de intervenção directa sobre o produto por actividades de intervenção indirecta, acompanhando a tendência para a “intelectualização” do trabalho, visível, em particular, em actividades

⁷⁹ Há toda uma diversidade de combinações entre estes mecanismos que estão presentes nas práticas de gestão dos RH do grupo, como expusemos ao longo do texto, pelo que nos coibimos aqui de as repetir.

⁸⁰ Claro que o recurso a este tipo de mecanismos sem uma gestão antecipada pode conduzir a uma rotinização da sua utilização e a um desfasamento face às necessidades efectivas, pelo que é fundamental manter uma actividade analítica constante.

económicas como as que as empresas do grupo Fasetel e, em particular, a Electrotensão, desenvolvem. As opções tomadas neste domínio reflectem o papel desempenhado pelas empresas na configuração do mercado de trabalho. O grupo opta por uma articulação entre a mobilização de recursos pautada por princípios de planificação e gestão, no domínio da formação, por exemplo, a par de uma gestão mais de curto prazo, como é o caso do recurso ao trabalho temporário. Paralelamente, parte das suas práticas assume um cariz de gestão administrativa, visível na gestão das remunerações, e no facto de a aposta na esfera da comunicação e informação só recentemente começar a ganhar visibilidade.

Uma nota final relativa à política de gestão dos RH incide sobre a estratégia futura, delineada em 2001, que assume contornos inovadores face ao passado. Ainda que não possamos avaliar o seu grau de concretização nesta investigação, explicitamos, em traços gerais, a estratégia perspectivada para todas as empresas do grupo, a qual começou a ser posta em prática ainda durante o ano de 2001 ao nível apenas dos quadros dirigentes.

As linhas de orientação desta estratégia de gestão dos RH são:

- □ dar início a um processo de gestão de desempenho e de desenvolvimento, perspectivando uma análise de desempenho com uma componente de auto-avaliação (e não, exclusivamente, de avaliação pelo superior hierárquico directo, como já era efectuada), a qual inclui as perspectivas relativas à carreira futura, com consequências na concepção do plano individual de formação e nas revisões salariais anuais; trata-se de uma “avaliação do desempenho olhando para o futuro” (“forward looking”), como nos diz o director de RH do grupo Fasetel;
- □ estabelecer um novo sistema retributivo – de compensação total –, assente na avaliação de funções, numa estruturação dos níveis de retribuição e no cálculo de uma componente variável da remuneração, associada ao cumprimento de objectivos em quatro domínios: financeiro, satisfação do cliente, optimização dos processos internos e desenvolvimento da organização e dos colaboradores;
- □ otimizar os circuitos de comunicação interna;
- □ promover o *empowerment*, isto é, a progressiva autonomização do funcionamento das equipas de trabalho, procurando diluir a figura da chefia, que passa a assumir mais um papel de consultor ou “facilitador”, segundo expressão do director de RH do grupo;

- tornar a formação uma componente obrigatória para qualquer membro das empresas do grupo, incluindo os dirigentes, o que pressupõe a definição de um número mínimo de 16 horas de formação por ano, por pessoa.

Estes objectivos enquadram-se numa óptica de gestão estratégica dos RH (Besseyre des Horts, 1988), que assenta numa acepção dinâmica da gestão dos recursos, na capacidade de planificar e de agir de forma coerente, bem como na prática de controlo de resultados (Ibidem, p. 87).

Esta óptica da gestão dos RH não deixa de se integrar numa acepção de pendor ideológico-normativo de apelo à implicação dos indivíduos nos projectos e objectivos das empresas, embora nem sempre se concretize em retornos para os sujeitos.

As palavras do Presidente do Conselho de Administração são elucidativas deste tipo de abordagem, quando questionado acerca dos trabalhadores que considera serem estratégicos para o grupo Fasetel:

Eu digo todos, **todos aqueles que se encaixarem no plano estratégico pelas suas competências vão ser igualmente importantes**. Eu acho que não há, francamente, acho que não há trabalho mais importante e menos importante, há trabalho com dignidade, com competência e feito no melhor das nossas capacidades. Se o recepcionista for mais competente que o recepcionista dos nossos concorrentes, mais capaz, faz um trabalho tão bom quanto o nosso engenheiro de processo, se for mais competente que o engenheiro de processo do nosso concorrente... Acho que **a competência tem de ser submetida a todos os níveis, a todas as pessoas, o que é preciso é que todos e cada um sejamos mais capazes e mais competentes que os homólogos dos nossos concorrentes**. Se assim for **ganhamos**. Não precisamos de estrelas, **precisamos é de uma equipa e cada um na sua função e dar o seu melhor e todos a trabalhar para o colectivo**, é esta a **nova filosofia** que nós queremos ter, é isto que nós temos de fazer.

Destaque-se desde logo o discurso no plural, procurando transmitir uma perspectiva colectiva de um projecto a concretizar, e a associação da competência à adesão a objectivos empresariais. Esta postura normativa é descoincidente com as práticas de gestão dos RH, que são diferenciadas em função dos segmentos de trabalhadores.

A perspectiva futura dos dirigentes no domínio da gestão dos RH contempla, ainda, medidas que vão no sentido de impulsionar a participação.

Estamos perante um discurso de um dirigente próximo das premissas do “neomanagement” (na acepção de Boltanski e Chiapello, 1999), que veicula uma determinada imagem das realidades empresariais que nem sempre tem tradução nas respectivas práticas, para além de não atender ao facto de os objectivos empresariais não serem definidos de forma partilhada, pelo que não coincidem, nem sempre – nem

necessariamente – com as perspectivas de cada um dos sujeitos face ao seu trabalho e à empresa em que se integram.

Vale a pena, para terminar, explicitar, com um conjunto de extractos, como o discurso dos dirigentes incorpora pressupostos normativo-ideológicos associados a perspectivas de gestão referenciadas como inovadoras.

O dirigente supracitado afirma, a propósito das competências que mais valoriza nos trabalhadores:

O que é mais importante realmente para o futuro são as **competências de interação social**. São as competências de trabalho em equipa, de capacidade de resolução de conflitos, capacidade de entre-ajuda, porque **isto é como se fosse uma cadeia e as cadeias rebentam sempre pelo lado mais fraco. Se todos nós nos concentramos a ajudar o mais fraco a ficar mais forte, a cadeia fica mais forte** não vale a pena eu ser o tipo que tem mais, o mais robusto e mais capaz, se ao meu lado alguém no processo tiver uma deficiência que vai deixar tudo a perder. As competências que lhe digo, se estava à espera que lhe dissesse engenharia, *software*, não são. (...) São **competências da área comportamental**, da área, ao fim e ao cabo, **de inteligência emocional**. Nós temos pessoas muito inteligentes no sentido cognitivo, no sentido produtivo, no sentido lógico, etc., em termos emocionais, a chamada inteligência emocional, um termo cunhado aqui há uns anos, aí temos deficiências sérias. Ao fim e ao cabo **é a capacidade de interagir com os outros** e isso é evidente que **nós temos de trabalhar**. (...) A inteligência emocional aprende-se como as outras, só que, enquanto as outras se aprende a ler um livro, a emocional só se aprende experiencialmente **é preciso a pessoa ser criticada por alguém que saiba, que o viu fazer**. Há cursos de aumento da inteligência emocional em grupos internacionais, que é: chega a andar um psicólogo com eles durante uma semana como sombra: todas as reuniões onde o homem vai, o psicólogo está a observar, todas as interações que ele faz, ele está a observar, chega ao fim da semana, ou ao fim do dia: "resolvi isto assim, assim", e a pessoa sabendo. Tendo critério, no dia seguinte já age de uma maneira diferente, tem *feed-back* (...) e com isto leva a mudar este padrão de comportamento e a **tornar-se mais inteligente emocionalmente**.

Denota-se uma preocupação discursiva com a formação das pessoas na área da interação, o que denota a viragem dos modelos de gestão dos RH para pressupostos apelativos, não ao domínio de saberes técnicos, mas saberes relacionais. Claro que, como já referimos, importa sempre ter presente a descoincidência existente entre os discursos e as práticas efectivas das empresas, pois estas deparam-se com constrangimentos associados às lógicas institucionais do campo económico que condicionam as decisões tomadas.

PARTE II – A APRENDIZAGEM E O SABER EM USO

Capítulo 4 – A problemática das qualificações e das competências profissionais

O presente capítulo tem como objectivo reflectir sobre o debate em torno das problemáticas das qualificações e das competências profissionais. Não pretendemos realizar uma exposição exaustiva das posições dos autores que se têm debruçado sobre estas temáticas, mas antes explicitar os seus principais eixos conceptuais. Entendemos que ambos os conceitos – o de qualificação e o de competência – e as problemáticas que os enquadram constituem instrumentos importantes para analisar dimensões distintas da realidade social. Contêm, todavia, algumas limitações que se impõe, de igual modo, explicitar.

A estrutura deste capítulo é, portanto, constituída por um duplo enfoque: por um lado, o debate em torno dos conceitos de qualificação e de competência e, por outro, uma proposta de alguns elementos de conceptualização e de instrumentação técnico-metodológica, construídos a partir dos referidos conceitos.

Em primeiro lugar, analisaremos o conceito de qualificação, centrando-nos, basicamente, em dois conjuntos de perspectivas: as substancialistas e as relativistas. Estas abordagens diferem, desde logo, na definição de qualificação profissional e orientam-se, igualmente, por objectivos de análise distintos. Em segundo lugar, focalizar-nos-emos no conceito de competência e na sua emergência, a qual se enquadra num conjunto de transformações sociais que tiveram lugar, em particular, nos anos 80. A profusão teórica que existe sobre este conceito sublinha a ausência de consenso em torno de uma definição unívoca, pelo que procuraremos, essencialmente, destacar as suas características fundamentais e distintivas. Esta delimitação conceptual e metodológica é articulada com a problemática da aprendizagem, individual e organizacional (que retomaremos no capítulo 5), o que nos conduz a discutir as potencialidades educativas e formativas de determinados modelos de organização do trabalho, em associação com as práticas de gestão dos RH nestes domínios. Saliaremos, ainda, algumas das propriedades heurísticas do conceito de competência, bem como um conjunto de limitações, conferindo especial relevo à sua operacionalização técnico-metodológica. Em terceiro lugar, procuraremos abordar a heurística de ambos os conceitos aqui em questão, a par da análise dos

elementos de complementaridade existentes entre eles na configuração do nosso objecto de estudo.

1. O conceito de qualificação: problematizações distintas e complementares

Os trabalhos realizados, até inícios dos anos 80, sobre a problemática das qualificações, tanto no âmbito da Sociologia do Trabalho, como no da Economia, dividem-se, esquematicamente, em dois grandes tipos de abordagens. Um, de carácter substancialista, que equipara a qualificação à actividade de trabalho e, de algum modo, aos conhecimentos do trabalhador, e outro, de carácter relativista, na qual se enquadram os autores que salientam o seu carácter taxionómico e conflitual. É sobre esta diferenciação teórica, que marca o debate em torno da qualificação, que nos debruçaremos em seguida, numa perspectiva de articulação, e não de oposição, entre os dois tipos de abordagens.

1.1. As abordagens substancialistas: a ênfase colocada na problemática da desqualificação

As abordagens substancialistas, de âmbito sociológico, identificam a qualificação do trabalho com o seu grau de complexidade, encarado este, sobretudo, em função da actividade intelectual exigida na realização das operações em cada posto de trabalho. Partem da hipótese de que existe uma correspondência entre o grau de complexidade das tarefas e os conhecimentos mobilizados pelo trabalhador na realização do trabalho, considerando que é difícil diferenciar, com exactidão, a qualificação do emprego (ou do posto de trabalho)¹ e a do trabalhador. Assumem, todavia, a formação e a experiência do trabalhador como variáveis exógenas e subordinadas à dinâmica do emprego, sobrepondo-se, desta forma, a qualificação do emprego e a qualificação do trabalhador.

¹ Alguns autores referem-se à qualificação do posto de trabalho e outros à qualificação do emprego para abordarem a mesma dimensão de análise: o conjunto de requisitos que caracterizam o conteúdo do trabalho. Assim, considerámos as designações como sinónimos, mas respeitámos, no texto, as dos autores. A nossa apropriação desta dimensão de análise conduziu-nos a optar pela designação qualificação do emprego, na medida em que é mais abrangente.

Friedmann (1967) e Freyssenet (1978), os autores mais representativos deste tipo de abordagem, segundo Campinos-Dubernet e Marry (In Tanguy, dir., 1986, p. 200-203), denunciam as preocupantes consequências decorrentes da implementação da Organização Científica do Trabalho (OCT), bem como o impacto negativo do modo de produção capitalista sobre a qualificação do trabalhador. Neste sentido, a desqualificação operária é apontada como uma consequência do progresso técnico².

Também Braverman (1980) se debruça, em particular, sobre a questão da desqualificação dos trabalhadores. À semelhança de Friedmann (1967) e Freyssenet (1978), considera que a desqualificação é uma consequência do modo de produção capitalista e salienta o facto de Taylor ter desenvolvido um método de organização do trabalho que acarretou uma expropriação do saber operário dos trabalhadores, para o utilizar como forma de controlo da sua actividade. Este processo, segundo Braverman (1980), depende dos princípios científicos de organização que presidem à configuração da divisão do trabalho e não do tipo de tecnologia, nem do grau de automação dos equipamentos.

Vários autores, entre os quais Freyssenet (1978), partilham a perspectiva de que a aplicação da noção de desqualificação aos empregos ou aos processos produtivos se revela pouco fecunda, na medida em que assenta no pressuposto de que, entre diferentes períodos temporais, se processam modificações e reorganizações no processo de trabalho que alteram o conteúdo dos postos de trabalho, passando estes a ser ocupados por trabalhadores menos qualificados. Nesta perspectiva, a questão que se coloca é a de saber se se mantém o mesmo processo produtivo e o mesmo tipo de postos de trabalho, questão cuja análise se revela imprescindível para a aferição da existência de uma possível desqualificação. Esta análise exigiria que o conteúdo de um posto de trabalho específico fosse substituído por um outro rigorosamente idêntico, situação potencialmente inverosímil, na medida em que os empregos não são entidades isoladas. Ao invés, ganham sentido, apenas, no interior do processo produtivo em que se inserem, o qual está, por seu turno, em constante transformação. Também neste caso não há exemplo, ao longo da história da indústria, de uma desqualificação total de um processo produtivo, mas sim de reorganizações com consequências múltiplas e divergentes, em conjuntos mais ou menos latos de empregos (adaptado de Freyssenet, 1978, p. 64-65). Entre elas, salientamos o “sentimento de desqualificação” (Ibidem, p. 65), que pode surgir entre os

² Para uma análise mais pormenorizada deste processo de qualificação/ desqualificação provocado pela difusão da OCT, v. Coriat (1982, p. 8-37).

trabalhadores, independentemente de se manterem os requisitos exigidos, em termos das qualificações, para a ocupação de determinados postos de trabalho.

Face às questões levantadas, consideramos mais adequado e heurístico aplicar o conceito de desqualificação aos trabalhadores, por remeter para a análise do fosso existente entre o conceito de “qualificação real” – definido como “conjunto de saberes e saber-fazer de um indivíduo, quer estes sejam ou não utilizados num lugar de produção” – e o de “qualificação operatória”, correspondente ao “conjunto de competências utilizadas pelos operadores numa situação de trabalho” (IRES, 1987, citado por Le Boterf, 1989, p. 60). Verificamos, então uma desqualificação absoluta do trabalhador sempre que o volume e a qualidade da sua qualificação diminuam, quer por deixarem de ser mobilizados, quer por serem mobilizados em condições degradantes, o que provoca um efeito regressivo sobre os saberes. A desqualificação relativa do trabalhador surge quando este ocupa um emprego em que não é utilizada nem reconhecida a sua “qualificação real”, mas apenas a sua “qualificação operatória”.

Podemos, a partir desta distinção, referir duas situações típicas. Uma primeira, em que a desqualificação é imposta aos trabalhadores, que vivenciaram, por esta razão, uma situação de desclassificação social, resultante do não reconhecimento das suas capacidades e potencialidades qualificacionais no interior das empresas, tanto em termos materiais, como em termos simbólicos. Preponderam, neste caso, as decisões empresariais, no âmbito das quais são estabelecidos os parâmetros de gestão da qualificação do trabalhador e da sua afectação, o que pode pressupor o seu reconhecimento (ou não). As opções das empresas directamente ligadas às dinâmicas de funcionamento dos mercados interno e externo de trabalho são, ainda, condicionadas pelo desajustamento entre a qualificação do trabalhador e a qualificação dos empregos ou dos postos de trabalho disponíveis. A segunda situação típica é a dos indivíduos que não querem trabalhar: a sua desqualificação resulta de uma opção individual. A sociedade, que investiu na sua educação e na sua formação, de modo a permitir a aquisição de uma qualificação, não vê este investimento traduzir-se na alocação a um emprego (Freyssenet, 1978, p. 65; Gambier; Vernières, 1985, p. 181-182).

A problemática da desqualificação é também associada, por diversos autores, à da evolução tecnológica. Freyssenet (1978), por exemplo, considera que esta evolução terá provocado um processo de desqualificação de grande parte dos trabalhadores em benefício de uma sobrequalificação de um núcleo reduzido. Perspectiva diferente é defendida por alguns dos autores mais representativos da

Sociologia dos finais dos anos 50 e dos anos 60, tais como Woodward (1958), Touraine (1954) ou Mallet (1969), que consideram que a automação terá conduzido ao alargamento das tarefas e à elevação das qualificações dos trabalhadores, por contraposição aos efeitos desqualificantes da OCT. Hoje sabemos que podemos estar perante uma ou outra situação, o que põe em causa o pressuposto do determinismo tecnológico e acentua o carácter relativo do efeito da tecnologia sobre as qualificações. A configuração destas depende de um conjunto de outros factores, nomeadamente, o próprio processo de construção social das qualificações. Este processo remete para o facto de a distinção entre trabalho qualificado e trabalho não qualificado ser, também, uma questão de ordem política, cultural e ideológica, não redutível às realidades técnica e económica.

Na perspectiva da corrente neoclássica da Economia, as diferenças salariais surgem como uma medida objectiva que permite hierarquizar as diferentes qualidades do trabalho e do trabalhador. A noção chave é a de capital humano e capital material, factores produtivos da mesma natureza que se traduzem, respectivamente, em salários e lucro. A medida da qualificação reduz-se, assim, ao salário, o qual equivale à contribuição produtiva do factor trabalho (Campinos-Dubernet; Marry In Tanguy, dir., 1986, p. 203-204). A teoria do capital humano, que surge nos anos 60, adopta uma orientação teórica semelhante. Postula que o comportamento humano é orientado por princípios de racionalidade, o que se reflecte no investimento que os indivíduos fazem na educação. É em função deste investimento que pode ser calculado o rendimento que pretendem e que poderão vir a auferir no futuro (Becker, 1983).

Podemos, assim, concluir que o enfoque das abordagens substancialistas é extremamente importante pelo relevo conferido à relação entre os saberes e capacidades dos sujeitos e as actividades desempenhadas e por salientarem a necessidade de analisar esta relação do ponto de vista dos processos de desqualificação dos trabalhadores. Este prisma teórico permite-nos destacar, igualmente, as dinâmicas de sobrequalificação, bem como as de requalificação, geradas, frequentemente, na sequência de processos planeados de mudança, ao nível, designadamente, da organização do trabalho ou do sistema técnico. Todavia, importa referir que esta perspectiva de análise não é, por si só, suficiente para a abordagem das qualificações. Impõe-se considerar, ainda, a problemática das classificações sociais, sobre a qual nos deteremos seguidamente.

1.2. Os contributos das abordagens relativistas na problematização dos títulos e das classificações sociais

As abordagens relativistas consideram a qualificação como produto de complexos jogos e lutas sociais que concorrem para a sua codificação e avaliação. Equacionam, deste modo, a importância das classificações sociais, as quais, devidamente contextualizadas no tempo e no espaço e com objectivos diversificados, devem acompanhar as transformações dos empregos, o que exige um processo constante de revisão e de recategorização social.

Salais (1976, p. 9) propõe, mesmo, a diferenciação entre os conceitos de qualificação do emprego e de qualificação do trabalhador. Dentro deste quadro teórico, a qualificação do trabalhador pode ser definida como o conjunto de conhecimentos que o sujeito possui, na sequência da sua formação e da sua experiência³. Por qualificação do emprego entende-se o conjunto de qualidades requeridas com vista à ocupação de um determinado posto de trabalho. Concretiza-se num processo de agregação em categorias homogéneas, formadas a partir de determinados critérios e objectivos, destacando-se os relativos à fixação das grelhas salariais.

Por seu turno, Vernières et al. (1978) criticam a perspectiva de Salais no que respeita aos conteúdos conceptuais. Defendem, em alternativa, duas abordagens diferentes para um mesmo conceito, duas definições distintas, ainda que relacionadas entre si: classificação do emprego e de qualificação do trabalhador. Estamos perante duas dimensões de análise que contempla a problemática das classificações sociais e, mais especificamente, das classificações convencionais.

As qualificações, e a sua hierarquização, são objecto de uma pluralidade de classificações associadas aos grupos sociais (organizações representativas dos trabalhadores e empregadores, organizações profissionais e organismos estatais e privados) que as produzem no interior de cada actividade económica, de cada empresa ou instituição. Na medida em que implicam a selecção de critérios classificatórios, os processos de classificação social não são produtos socialmente neutros. Assumem, mesmo, um carácter relativo e conflitual, já que não podem servir, simultaneamente, nem de igual modo, os interesses dos trabalhadores e dos empregadores (Vernières, et al., 1978, p. 56).

³ Os critérios de definição utilizados são, sobretudo, os da formação e da experiência, ainda que se tenha em consideração outros (mais vagos), tais como a força física, a rapidez ou os reflexos.

Os trabalhadores pretendem ver a sua “qualificação real” (Freysenet, 1978, p. 68; Le Boterf, 1989, p. 60) reconhecida na íntegra e não apenas a sua “qualificação real útil” (Freysenet, 1978, p. 68), ou a sua “qualificação operatória” (Le Boterf, 1989, p. 60), isto é, aquela que se desenvolve no processo produtivo em que é exercida. A “qualificação real”, por sua vez, pode ultrapassar a “qualificação real útil” do ponto de vista do empregador, uma vez que é relativa ao conjunto de saberes que o indivíduo possui, independentemente da sua utilização concreta. Por seu turno, o empregador tende a considerar a qualificação do trabalhador de forma parcial, em função das necessidades da empresa e das especificidades e do desenvolvimento do processo produtivo. Do facto, resultam fenómenos de subqualificação: a qualificação do trabalhador não é reconhecida na totalidade, ainda que possa ser utilizada na globalidade. Por sua vez, a categoria profissional e a respectiva afectação salarial situam-se num nível inferior ao da “qualificação real” do trabalhador. É igualmente possível identificar, como expusemos, já, fenómenos de desqualificação.

Os processos e mecanismos de classificação constituem, neste sentido, realidades em permanente debate e transformação.

No caso português, destacam-se dois instrumentos de classificação da população activa, a saber: a Estrutura dos Níveis de Qualificação (ENQ)⁴ e a Classificação Nacional das Profissões (CNP)⁵.

Os critérios que presidiram à elaboração da ENQ foram a formação escolar e extra-escolar – formal e informal – dos trabalhadores e o grau de autonomia do trabalhador no desempenho da tarefa, ou seja, “o poder de decisão e o grau de intervenção de cada profissional na organização, na planificação e execução das diversas funções” (Coelho; Soares; Félix; 1982, p. 12).

Por seu turno, a CNP constitui uma classificação das profissões para o conjunto da população activa portuguesa. A profissão, entendida como o conjunto de tarefas que concorrem para a mesma finalidade, pressupondo conhecimentos semelhantes, foi a unidade básica a partir da qual se elaboraram os agrupamentos. Para além da semelhança de tarefas (um dos critérios em que se baseia o agrupamento das profissões), na elaboração da CNP foi também considerado, nomeadamente, o critério do reconhecimento de “idênticas áreas de conhecimento, graus de formação

⁴ V. Decreto-Lei nº 121/78.

⁵ Para um maior desenvolvimento destes instrumentos de classificação v. Veloso (1995, p. 20-21).

equivalentes, semelhança das máquinas manobradas ou do tipo de artigo fabricado” (SICT/ MT, 1980, p. 3)⁶.

A classificação dos empregos corresponde, quer na CNP, quer na ENQ, à definição de um conjunto de atributos e de qualidades que os sujeitos devem possuir para pertencerem a um determinado grupo profissional ou qualificacional, cruzando-se deste modo os critérios que presidem à definição do emprego (classificação convencional) com os atributos que os agentes devem possuir (qualificação do trabalhador) para o integrar. São, assim, determinadas fronteiras estanques entre grupos profissionais.

Do ponto de vista da análise de nomenclaturas profissionais, têm sido desenvolvidos estudos centrados na elaboração de perfis profissionais (Suleman, 1995), que facultam informação sobre os processos de certificação que consubstanciam o reconhecimento das qualificações. O estudo e a construção de perfis profissionais pressupõem um conhecimento da qualificação do posto de trabalho e dos saberes dos trabalhadores, o que, por sua vez, permite compreender a dinâmica que se estabelece entre a oferta e a procura de emprego.

Mais recentemente, no nosso país, tem sido desenvolvido um conjunto de estudos pelo INOFOR, centrados na evolução das qualificações profissionais nos vários sectores da actividade económica⁷. Trata-se de análises que visam constituir-se em instrumentos de suporte às necessárias opções de actuação estratégica e ao desenvolvimento das capacidades de antecipação das empresas, nomeadamente no que se refere à formação profissional.

As classificações dos empregos põem em jogo questões várias, entre as quais destacamos: por um lado, a categorização de grupos profissionais e do seu enquadramento nos níveis de qualificação e, por outro, a concretização da categorização social em determinadas recompensas materiais e simbólicas, constituindo estas, por sua vez, factores de distinção social.

As classificações dos empregos (ou convencionais), por constituírem representações sociais com objectivos taxionómicos legitimados pelas instâncias governamentais, permitem analisar a hierarquização dos agentes no seio da estrutura

⁶ Em finais de 1994 o IEFP publicou uma nova CNP. Em relação à versão de 1980, não se registam grandes disparidades. No entanto, é de salientar que a versão da CNP de 1994 destaca um novo critério de classificação das profissões: as competências, “definidas como a capacidade de desempenhar as tarefas inerentes a um emprego determinado” (IEFP/ MESS, 1994, p. 3). A competência é decomposta em duas dimensões: o nível e o tipo. O primeiro corresponde à complexidade e diversidade das tarefas e o segundo à amplitude dos conhecimentos exigidos, aos utensílios e máquinas utilizados, ao material sobre o qual se trabalha e à natureza dos bens produzidos ou serviços prestados (Ibidem).

⁷ A título exemplificativo pode consultar-se o estudo sobre o sector têxtil (Curado; Sousa; Lameira, 2000).

social. Devem, portanto, ser perspectivadas como factores de identificação dos sujeitos e do lugar que ocupam na hierarquia social⁸. Tal como afirma Stroobants (1993, p. 69), “os assalariados e os seus representantes consagram precisamente uma grande parte da sua energia a discutir, a fazer valer e a negociar, com os empregadores, as qualidades que os vão distinguir entre si”. Neste sentido, os processos de classificação reflectem as lutas entre os grupos e as classes sociais. Começam, desde logo, no sistema de ensino, o que, necessariamente, condiciona a estrutura e a dinâmica social patentes, nomeadamente, nos processos de afectação dos indivíduos aos empregos e nas dinâmicas educativas e formativas das trajectórias dos sujeitos. Naville (1956), um dos percursores deste tipo de abordagem, considera, precisamente, que o tempo de formação (formal ou informal) é determinante na constituição e na avaliação social das qualificações.

Todavia, o que se verifica na prática é que são as grelhas salariais, estabelecidas e negociadas, que determinam o enquadramento dos sujeitos nas categorias de qualificações. A categorização dos trabalhadores pouco tem a ver com os seus conhecimentos. Ela é elaborada, sobretudo, em função dos salários que os sectores de actividade ou as empresas garantem, na sequência da relação de forças que se estabelece entre os grupos sociais em presença.

Ainda nesta perspectiva, Rolle e Tripier (1978) articulam os conceitos marxianos de valor de troca e de valor de uso da força de trabalho na problematização da qualificação. A tese defendida pelos autores centra-se na hipótese de que a relação entre o valor de troca, consubstanciado no salário, e o valor de uso, assente nas competências, é mediada pelo sistema educativo e pela organização do mercado de trabalho, o que pressupõe uma análise da qualificação numa perspectiva mais lata, não circunscrita à empresa (Campinos-Dubernet; Marry In Tanguy, dir., 1986, p. 213). Procurando desenvolver uma perspectiva mais abrangente, que inclua as várias interacções presentes nestas realidades, Rodrigues propõe uma abordagem integrada. Entende que a qualificação resulta da inter-relação entre alguns dos vectores do sistema de emprego (1988, p. 52-64), sendo de destacar o sistema educativo, os modos de gestão de mão-de-obra e os modelos organizacionais.

Cézard (1976, p. 18, citado por Rodrigues, 1988, p. 185) diferencia três dimensões do conceito de qualificação, tendo em conta os contributos das correntes teóricas anteriores e acrescentando outros de elevado valor heurístico. Assim,

⁸ Para um debate mais aprofundado desta questão v., designadamente, Bourdieu; Boltanski (1975); Desrosières; Thévenot (1988); Pinto (1985b); Lima; Dores; Costa (1991); Queiroz (1991). Debruçamo-nos sobre ela, de forma mais detalhada, nos capítulos 8 e 9.

considera, tal como os seus antecessores, a dimensão qualificação do emprego (ou do posto de trabalho), que abarca as qualidades requeridas para ocupar um posto de trabalho determinado, designadamente em termos de requisitos de formação (grau e tipo) e de experiência profissional. Autonomiza a dimensão classificação do emprego, que, por sua vez, passa a ser designada como qualificação convencional e a incluir a classificação dos trabalhadores em termos de categorias profissionais e de grelhas salariais. Esta dimensão é regulada nos IRCT e exprime um determinado estado das relações de força entre os empregadores e os organismos representativos dos trabalhadores. Finalmente, mantém a dimensão qualificação do trabalhador, que é, como já foi referido, relativa aos saberes adquiridos pelos trabalhadores na sequência da sua educação e formação (formal e informal).

As três dimensões do conceito de qualificação propostas por Cézard (In Rodrigues, 1988) encontram-se fortemente interligadas e articuladas entre si. A qualificação revela-se, deste modo, como uma relação social complexa, na qual se interceptam múltiplas dimensões do sistema social. Mantém-se como um conceito de difícil definição, na medida em que abarca realidades em constante transformação. Aliás, o próprio conceito está em permanente mutação, sendo um conceito empírico ou uma categoria (Tortajada In Tanguy, dir., 1986, p. 184-187) cuja configuração é condicionada pelos avanços ao nível da pesquisa empírica e da reflexão teórica, bem como pelas mudanças que vão ocorrendo na realidade social. Assim, este percurso teórico espelha a utilização e definição do conceito de qualificação em função de vectores e objectivos diferenciados⁹.

A título conclusivo da problematização do conceito de qualificação pelas abordagens relativistas, salientamos, ainda, o contributo da abordagem societal, na medida em que esta salienta a necessidade de equacionar o referido conceito por referência a espaços sociais específicos. Em todos eles (e em cada um de forma particular) se articulam a relação educativa, que contempla os processos básicos de construção da qualificação, a relação organizacional, no âmbito da qual cabe à empresa um papel central na determinação da organização do trabalho e na produção formal e informal de saberes, e a relação industrial, que se traduz na luta social dos actores em presença em torno dos processos de classificação (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982).

⁹ V. nomeadamente a proposta de Dubar (1987, p. 6-12) quanto à categorização das perspectivas sobre o conceito de qualificação em cinco tipos. Estes tipos não são mutuamente exclusivos, na medida em que problematizam o conceito em direcções diferenciadas, mas não antagónicas. Podemos, deste modo, encontrar, em todas elas, elementos de análise heurísticamente relevantes.

1.3. O conceito de qualificação: opções teóricas e delimitações analíticas

O accionamento e a operacionalização do conceito de qualificação exigem que se adopte um prisma analítico que tenha em conta o conjunto das dinâmicas existentes no seio da estrutura produtiva (em estreita articulação com a dinâmica social mais vasta) e os indivíduos, que são, simultaneamente, produtores e produtos de um determinado percurso social.

A problemática da qualificação pressupõe, desde logo, que se analisem o subsistema produtivo e os sujeitos nos respectivos contextos macrosociais. Neste domínio, consideramos que as abordagens substancialistas da qualificação avançam com um importante debate em torno dos potenciais efeitos desqualificantes da OCT, centrando-se no grau de complexidade das operações realizadas num determinado posto de trabalho. Paradoxalmente, o contributo mais assinalável destas abordagens consiste no modo como falha o seu objectivo inicial: medir a desqualificação dos postos de trabalho. A partir desta conclusão, podemos afirmar que os empregos não podem ser considerados como entidades absolutas e independentes, mas, inversamente, como unidades que só adquirem sentido na relação que se estabelece com os outros elementos do sistema produtivo. É no âmbito deste sistema que se define o seu conteúdo.

Torna-se, então, fundamental distinguir os diferentes tipos e níveis de desqualificação, assumir uma lógica diacrónica e analisar os hiatos existentes (devidamente contextualizados) entre os saberes dos trabalhadores e os requisitos exigidos para ocupar um determinado posto de trabalho.

No entender de Zarifian (1996a), a abordagem tradicional da qualificação profissional tem o mérito de assumir uma certa objectivação. Nesta perspectiva, o conceito de qualificação operacionaliza-se através da análise dos postos de trabalho, independentemente das características dos sujeitos que os ocupam. A predominância deste enfoque analítico deve-se, de igual modo, aos esforços de renovação técnico-metodológica, os quais se concretizam, nomeadamente, na ampliação dos referenciais a considerar (de modo a tomar em linha de conta, por exemplo, o trabalho de equipa) e na introdução de critérios como os de responsabilidade e autonomia, associados aos empregos e não aos indivíduos. Todavia, e apesar das mudanças introduzidas, a qualificação do trabalhador permanece, no essencial, associada à sua capacidade de agir normativamente, cumprindo de maneira prescritiva a sua actividade de trabalho,

ou seja, "a competência exigida pelo cargo continua a determinar a competência adquirida pelo indivíduo" (Zarifian, 1996b, p. 3).

Podemos, assim, afirmar que o conceito de qualificação, desenvolvido com base num prisma substancialista, se adequa a uma lógica de organização do trabalho que, na sua configuração de base, foi objecto de múltiplas adaptações e reequacionamentos, como já tivemos oportunidade de debater no capítulo 3. Por seu turno, importa ter presente que as especificidades e o desenvolvimento de determinados processos produtivos têm conduzido à impossibilidade de aplicarmos o pressuposto básico da OCT, isto é, o facto de a um trabalhador corresponder, linearmente, a realização de uma tarefa ou de uma operação. O carácter sistémico e interdependente que, em determinadas configurações produtivas, assumem as fases e as respectivas actividades de trabalho dificulta uma aplicação e uma análise estritas da qualificação dos postos de trabalho. É o caso do nosso estudo, razão pela qual avançamos, desde já, com a opção pela conceptualização da actividade de trabalho em alternativa à de tarefa (e de posto de trabalho)¹⁰. No entanto, esta opção não implica a recusa da problemática das qualificações. O carácter articulado e interdependente que a sua análise exige é salientado por Pinto e Queirós ao postularem que "não existem determinismos sociais unidireccionais e de natureza puramente tecnológica, pelo que nenhuma inovação com repercussões ao nível da divisão do trabalho e da hierarquia de qualificações se concretiza ou produz os seus efeitos específicos na ausência de dinâmicas sociais em que se entrecruzam interesses e acções colectivas organizadas, sempre parcialmente inconciliáveis" (1990, p. 133).

A atenção conferida às dinâmicas sociais que presidem à tipificação das qualificações está mais presente nas abordagens relativistas, que enfatizam o carácter construído e socialmente determinado das classificações. Neste sentido, afirma-se e reforça-se a importância da influência do espectro social sobre a esfera produtiva. Concomitantemente, este campo passa a ser encarado como detendo uma autonomia, que é relativa, pois constitui um espaço conflitual em que se afirmam outros interesses no domínio mais vasto do social.

A perspectiva relativista atende, neste sentido, ao processo de construção das classificações profissionais, enfatizando a influência dos diversos agentes e instituições em presença. As classificações profissionais, por sua vez, têm uma repercussão mais vasta na configuração da estrutura social global. Não estão em

¹⁰ Desenvolvemos esta problemática no ponto 7 do capítulo 5.

causa, exclusivamente, as remunerações, mas também, e fundamentalmente, as recompensas simbólicas e estatutárias decorrentes da integração numa categoria profissional determinada.

As categorizações são objecto e produto de lutas sociais e constituem mecanismos de reconhecimento ou de exclusão social. Estão em causa processos de classificação/ desclassificação/ reclassificação social, relacionados, na perspectiva de Bourdieu (1978), com os processos de escolarização. Segundo este autor, é por referência à posse de títulos escolares raros que as classes sociais desenvolvem as suas estratégias de distinção social, realidade que tem vindo a acentuar-se a partir de meados dos anos 60, com o movimento de extensão da escolarização. Bourdieu (Ibidem) salienta o facto de este processo revelar a descoincidência entre as aspirações que a escola inculca e as possibilidades reais da sua concretização, o que obriga os agentes a desenvolver estratégias de classificação/ reclassificação social. Por seu turno, as classes ou fracções de classe dotadas, antes do processo de massificação do acesso à escola, de capital escolar socialmente distintivo, não só o mantêm como procuram, agora, monopolizar os canais de acesso a títulos escolares raros. Por outro lado, assistimos, actualmente, a uma elevação generalizada dos níveis de escolarização da população activa e ao acentuar dos processos de desclassificação daqueles que já se encontravam no desemprego ou em situações de emprego precárias. Estes, por sua vez, porque desprovidos de diplomas socialmente valorizados, vêem agravado o seu processo de vulnerabilidade social.

Neste sentido, não é apenas o sistema produtivo que tem um papel relevante na produção social das classificações, mas também o sistema educativo.

Torna-se, então, fundamental "analisar as leis de transformação do campo de produção económica e as leis de transformação do campo de produção dos produtores, o mesmo é dizer a escola e a família" (Bourdieu; Boltanski, 1975, p. 96), uma vez que "a escola tende a ocupar um lugar cada vez mais importante à medida que o aparelho económico se desenvolve e complexifica" (Ibidem).

A escola desempenha, simultaneamente, uma função de reprodução técnica, ao formar mão-de-obra qualificada, e uma função de reprodução social, ao contribuir para definir e alicerçar a posição dos agentes no seio da estrutura social. O sistema de ensino é chamado a cumprir as exigências do sistema de produção e do sistema de reprodução familiar, acabando por responder mais prontamente às deste último.

No entanto, verifica-se uma "tensão estrutural que resulta do facto de o sistema de ensino e o aparelho económico obedecerem a lógicas diferentes e [...] terem

durações estruturais desiguais" (Bourdieu; Boltanski, 1975, p. 98). Seguindo esta perspectiva, podemos concluir que é na lógica de funcionamento do sistema de ensino que reside o princípio da dissonância estrutural entre este e o aparelho produtivo.

A autonomia relativa do sistema de ensino face ao sistema de produção verifica-se, precisamente, no desfasamento temporal existente entre ambos. Por um lado, o ritmo de evolução do sistema económico é extremamente rápido e pautado pela constante obsolescência da maquinaria e dos conhecimentos dos trabalhadores, o que implica a sua permanente renovação. Por outro lado, o sistema de ensino assenta num aparelho jurídico e social que lhe confere legitimidade para formar agentes, tidos como tecnicamente competentes, pela via de uma garantia escolar formal. Como Bourdieu e Boltanski afirmam, o sistema de ensino autonomiza-se do sistema produtivo, na medida em que produz "títulos dotados de valor universal e relativamente intemporal" (Ibidem), o que determina a possibilidade de haver um desajustamento entre o título escolar (e o respectivo titular) e os postos de trabalho ocupados ou a ocupar, devido ao facto de estes estarem em permanente transformação.

A harmonia entre a esfera produtiva e a reprodutiva não é, portanto, totalmente possível. É, até, desaconselhada e socialmente indesejável. A relação existente entre estas esferas não é linear e inclui elementos heterogéneos. A correspondência entre títulos escolares e postos de trabalho é objecto de conflitos e de lutas entre instituições e grupos sociais orientados por interesses divergentes. A noção de qualificação permite-nos, precisamente, revelar esta "relação imperfeita" que se estabelece "entre processos de reprodução e produção" (Lopes, 1989, p. 65), pelo confronto entre a qualificação do trabalhador, a qualificação convencional e a qualificação do emprego ou do posto de trabalho.

É o tipo de relação estabelecida entre "o título e o posto" (Bourdieu; Boltanski, 1975) que condiciona, largamente, as estratégias accionadas pelos agentes sociais para manterem o seu lugar na estrutura social. Trata-se não só de "estratégias individuais que os agentes accionam para se defenderem da exploração ou para obterem o rendimento máximo dos seus títulos ou tirar os maiores benefícios dos seus postos" (Ibidem, p. 102), mas também de "estratégias colectivas desenvolvidas pelos sindicatos visando estabelecer, pelo conflito ou pela negociação, uma relação garantida entre o título e o posto" (Ibidem).

Neste contexto, Bourdieu e Boltanski consideram que "o sistema de ensino desempenha um papel fundamental nos conflitos, nas transacções ou nas

negociações individuais ou colectivas que se estabelecem entre os detentores dos meios de produção e os vendedores da força de trabalho” (1975, p. 15). Tais transacções reflectem-se, nomeadamente, na definição do posto, nas condições de acesso ao posto, nas remunerações e na designação do posto (Ibidem).

O sistema de ensino mantém, deste modo, uma autonomia, ainda que relativa, face ao sistema produtivo, que tem um papel importante na produção social das qualificações. Partilhamos, assim, da perspectiva de Pinto e Queirós quando afirmam que é “à lógica de acumulação económica que cabe, ainda que contraditoriamente, comandar a transmutação dos saberes e diplomas, quer em força produtiva, quer em qualificações instituídas, quer em poder e autoridade organizacionais” (1990, p. 141). Os autores defendem, deste modo, a associação entre as dimensões da qualificação referidas, considerando que “a operação ideológica que postula serem as qualificações individuais e os requisitos dos postos de trabalho entidades separadas, e que se exprime na desvalorização da instrução enquanto critério legítimo de classificação profissional, é, aliás, uma das estratégias de desvalorização da mão-de-obra que os agentes dominantes do campo económico põem em acção” (1996b, p. 44).

A qualificação instituída não deve ser, neste sentido, encarada como “o puro resultado de uma síntese de características objectivas associadas ao posto e ao trabalhador, mas como resultante de atribuições de valor conflituais por parte dos diferentes grupos implicados na classificação” (Pinto; Queiroz, 1996b, p. 45). Esta posição recusa uma perspectiva rígida do posto de trabalho, encarado como um conjunto definitivo de prescrições, e afirma uma abordagem dinâmica que entende “os postos de trabalho como campos de luta permanentes” (Ibidem), espaços em que concorrem diferentes espécies de poder. Clarifica-se, deste modo, a razão pela qual as classificações profissionais serão sempre o produto de negociações conflituais, que geram “processos de classificação/ desclassificação/ reclassificação” (Ibidem, p. 45). Em suma, os sistemas de classificação devem ser encarados, tal como Bourdieu e Boltanski propõem, como “princípios de constituição da experiência oficial e legítima do mundo social num determinado momento do tempo” (1975, p. 106).

Podemos, portanto, concluir que o conceito de qualificação, na sua composição tridimensional, nos permite analisar de forma estruturada e unificada a interface que se estabelece entre o sistema educativo e o sistema produtivo, o qual é mediado pelo sistema de relações industriais. O conceito permite, deste modo, associar o “mundo da reprodução, tradicionalmente ligado à educação e o mundo da produção, ligado ao

trabalho” (Lopes, 1989, p. 65). Atendendo às transformações ocorridas no seio destes sistemas, optamos por abordar as três dimensões do conceito de qualificação, integrando algumas mudanças e procedendo a algumas redefinições das suas fronteiras a partir do cruzamento com outros contributos teóricos.

Em primeiro lugar, atendendo ao carácter rígido e imutável da dimensão qualificação do emprego ou do posto de trabalho, fomos conduzidos, como já referimos neste texto, a optar pelo conceito de actividade de trabalho. Esta opção prende-se com dois factores: o carácter integrado dos processos produtivos (que analisámos) e da intervenção que os trabalhadores neles têm; a importância das dinâmicas de aprendizagem associadas ao exercício do trabalho. Este reequacionamento tem igualmente em conta a desestabilização da noção de posto de trabalho (Oiry; D'Iribarne, 2001, p. 58), presente em reflexões críticas em torno das transformações do modelo tayloriano de organização do trabalho. Fazemos referência à qualificação dos postos de trabalho, apenas, em escassas situações em que nos debruçamos sobre o conteúdo prescrito das actividades de trabalho.

Em segundo lugar, considerando que a dimensão qualificação convencional do conceito de qualificação é limitativa perante os nossos objectivos, optámos por alargar o seu campo de análise, de forma a abarcar, não apenas as classificações profissionais (profissão e categoria profissional) e os títulos escolares (nível de escolaridade, a vertente de ensino frequentada e os cursos de formação realizados), mas também classificações e níveis de qualificação concebidos internamente pelas empresas (remetendo para as práticas de gestão dos RH) e ainda outras classificações sociais com um peso ideológico assinalável, como, por exemplo, “ser competente” ou “estratégico”, cuja eficácia normativa se impõe analisar. Adoptamos, deste modo, uma dimensão de análise que integra as classificações convencionais e sociais.

Em terceiro lugar, resta-nos referir que os títulos escolares e formativos remetem também para a qualificação do trabalhador, o que, mais uma vez, atesta o facto de estarmos perante dimensões do conceito relacionadas entre si. A qualificação do trabalhador inclui, ainda, os saberes adquiridos pelos sujeitos através das práticas de aprendizagem informal.

2. A problemática das competências profissionais: transformações sociais e reflexões teóricas

Face ao conjunto das transformações económicas, sociais, tecnológicas e organizacionais que atravessam os sistemas produtivos desde os anos 70, em particular, começa a equacionar-se a necessidade de os indivíduos desenvolverem os seus conhecimentos e práticas de aprendizagem e de aplicação de saberes no desempenho quotidiano do trabalho. A problematização das competências profissionais procura, precisamente, debater a importância da aprendizagem e da mobilização do conhecimento.

Como já referimos, a transversalidade disciplinar do conceito de competência, bem como o vasto conjunto de autores que sobre ele reflectem, confere alguma ambiguidade à sua definição, pelo que nos parece fundamental sistematizar as suas principais características distintivas. Paralelamente, torna-se necessário problematizá-lo no âmbito das temáticas da aprendizagem, da organização do trabalho e das práticas de gestão dos RH. Terminaremos este ponto com uma reflexão em torno das propriedades heurísticas do conceito, bem como das suas limitações.

2.1. O contexto de emergência da problemática das competências profissionais

A problematização teórica e a concepção de instrumentos técnico-metodológicos associados ao conceito de competência, que datam de meados dos anos 80, não se configuram, por enquanto, como um domínio de reflexão estabilizado no seio da Sociologia. A sua emergência e renovação devem ser, desde logo, enquadrados no contexto macroeconómico e social, pautado pelos sinais de crise, visíveis, designadamente, nos modelos de organização do trabalho e da produção, nos novos desafios colocados às empresas, aos diversos níveis, e na implementação e conceptualização de novos modelos de gestão em diversos domínios, nomeadamente o da gestão dos RH. Estamos perante um conjunto vasto de transformações que explicitámos, já, nos capítulos 2 e 3, e associámos às especificidades do grupo Fasetel e da Electrotensão. Estas transformações colocam às empresas e aos trabalhadores novas exigências e desafios. Vejamos, muito sinteticamente, os domínios em que tais mudanças têm reflexos particularmente importantes na problematização das competências.

Do ponto de vista das empresas, destacam-se as profundas transformações ocorridas no domínio económico, nomeadamente, a internacionalização da concorrência e o aumento dos custos de investimento. Torna-se fundamental, para as empresas, manter os níveis de competitividade, num contexto de crescente incerteza e de instabilidade económica, pelo que se vêem compelidas a desenvolver uma capacidade de resposta rápida e de adaptação a variações de larga amplitude. As iniciativas das empresas, a este nível, traduzem-se, por exemplo, na aposta na qualidade ao nível dos produtos e dos processos produtivos, no encurtamento das séries produtivas, no domínio das redes de comercialização ou na afirmação de uma marca própria. Ao nível do produto, em particular, presencia-se a passagem do modelo da standardização para o modelo da variedade, o que implica direccionar o enfoque para os clientes, as suas solicitações e exigências. Esta mudança encontra-se fortemente alicerçada na crescente integração das TIC no processo produtivo, o que tem consequências na configuração dos produtos, nomeadamente, na integração de parâmetros inovadores.

O conjunto de transformações enunciadas no parágrafo precedente repercute-se significativamente nos domínios da organização do trabalho e da gestão dos RH.

Ao nível da organização do trabalho, verifica-se uma clara aposta em modelos mais flexíveis, acompanhada pela procura permanente de soluções adaptadas ao fabrico de produtos únicos e pelo carácter crescentemente integrado das actividades de trabalho e dos processos produtivos. O modelo tradicional do trabalho especializado e parcelar carece de eficiência. As empresas estabelecem novos perfis de exigências de desempenho aos seus trabalhadores e concentram-se no desenvolvimento de estratégias de valorização de competências e de capacidades de aprendizagem, pautando-se pelo princípio da flexibilidade. A apologia de uma “economia baseada no conhecimento” pressupõe que este é um factor-chave de competitividade, considerando-se que as competências individuais e a respectiva dinâmica organizacional constituem condições indispensáveis à concretização dos objectivos económicos das empresas. Trata-se, agora, de mobilizar competências direccionadas para a realização de um trabalho mais abstracto, dotado de elevado grau de complexidade e realizado colectivamente. Deste modo, o domínio de conhecimentos requeridos não se circunscreve à esfera operacional; alarga-se, nomeadamente, às vertentes da gestão da qualidade e da informação.

No que se refere à gestão dos RH, é de destacar o recurso progressivo a modelos de gestão individualizada das carreiras dos trabalhadores, assente,

designadamente, na valorização da formação contínua e da experiência profissional. É de salientar que, apesar de, no contexto actual das economias, algumas empresas considerarem os RH como centrais para a prossecução dos seus objectivos – o que também está na base da valorização das competências –, a verdade é que os trabalhadores desde sempre aprenderam, mobilizaram e transformaram os seus saberes. Tal como Parlier adverte, “a actividade mental dentro da actividade trabalho não aparece com as novas tecnologias, ela sempre esteve presente; a única diferença é que, hoje em dia, ela é reconhecida” (1994, p. 92). Parece-nos, pois, que a abordagem centrada nas competências se deve, não apenas ao acrescido grau de complexidade do trabalho (que vem exigir novos e renovados saberes), mas também ao facto de as empresas procurarem maximizar os saberes dos trabalhadores, desde sempre presentes, mas nem sempre reconhecidos pelos respectivos dirigentes. Paralelamente, são valorizados todos os que demonstram capacidade de resposta às exigências que lhes são colocadas (designadamente pelo incremento da polivalência), o que vem a reflectir-se nas trajectórias profissionais.

São, também, de salientar algumas transformações no mercado de trabalho. As empresas optam por empregar, preferencialmente, jovens detentores de uma gama alargada de saberes, em detrimento dos indivíduos menos qualificados, o que conduz a uma precarização das situações de emprego destes últimos. Internamente, promovem uma gestão preventiva e previsional (Alaluf; Stroobants, 1994, p. 46) – como vimos no caso da empresa em análise –, pautada por uma estratégia de qualificação dos RH e de gestão das suas trajectórias. Presencia-se, paralelamente, uma dualização dos mercados internos e externos de trabalho, desenvolvendo as empresas estratégias de gestão diferenciadas em função dos segmentos de trabalhadores. A esta segmentação acresce a instabilidade dos vínculos contratuais e a necessidade de se desenvolverem práticas de aprendizagem constante, por força da obsolescência dos saberes.

O conceito de competência surge, assim, para demonstrar a importância que assume a capacidade de os indivíduos mobilizarem saberes em contextos profissionais diversos e em permanente mudança, bem como a necessidade de analisar a natureza dos saberes e os recursos directamente accionados pelos trabalhadores no exercício do trabalho.

2.2. A relevância teórica das competências profissionais face a contextos empresariais em transformação

A problematização do conceito de competência prende-se com um conjunto de transformações de cariz mais vasto que tiveram lugar, em particular, a partir da década de 60. Deter-nos-emos agora, de forma mais incisiva, em algumas mudanças ocorridas no interior das empresas, entre as quais gostaríamos de destacar as relativas à organização do trabalho e à gestão dos RH.

2.2.1. O reflexo das mudanças organizacionais na conceptualização das competências profissionais

O debate em torno das competências encontra-se associado à reflexão acerca dos modelos de organização do trabalho considerados alternativos ao arquétipo taylorista. Na medida em que já os abordámos no capítulo anterior, quando nos debruçámos sobre esta dimensão de análise do nosso objecto de estudo, detemo-nos aqui, apenas, na sua relação com a problemática das competências profissionais.

As competências profissionais são debatidas, por diversos autores, em termos da necessidade de se configurarem modelos organizacionais que proporcionem o seu desenvolvimento e mobilização. É também seguindo esta orientação que as competências são discutidas no âmbito da problematização da organização qualificante.

O conceito de organização qualificante é abordado por Amadiou e Cadin (1996) como um tipo-ideal weberiano. Os autores consideram que uma organização qualificante se faz conhecer "em função das competências presentes nas pessoas que emprega ou recruta e na maneira como as desenvolve continuamente graças às situações que proporciona e aos dispositivos de aprendizagem que comporta" (1996, p. 44). Mediante esta acepção, uma organização qualifica-se em função dos trabalhadores que, nela, são chamados a trabalhar e, por sua vez, qualifica esses trabalhadores, na medida em que reconhece e potencia o carácter formativo das situações de trabalho. Uma organização qualificante implica, deste modo, a existência de "um potencial de utilização das competências" (Ibidem), ancorado na crença de um melhor desempenho em função do acréscimo das competências dos trabalhadores. É, portanto, construída para evoluir em "função das competências e da sua progressão" (Ibidem), ou seja, é uma organização dinâmica, capaz de se reconfigurar em função

das transformações operadas ao nível dos perfis de competências. As empresas encontram, neste modelo, uma via alternativa à organização tayloriana do trabalho.

Segundo Lopes (2000), os novos modelos organizacionais devem afirmar-se num movimento de ruptura com determinados pressupostos da organização tayloriana. Neste sentido, uma organização qualificante deve, simultaneamente: gerir explicitamente o tempo, em detrimento dos tempos impostos, promover a circulação da informação de forma flexível e complexa e fomentar a aprendizagem e a formação contínuas; abdicar da especialização dos postos e das funções, própria da lógica taylorista; fornecer aos trabalhadores a oportunidade de utilizar as novas competências adquiridas; intensificar os fluxos comunicacionais; articular a formação formal e tradicional com outras vias de aprendizagem, permitindo a coexistência de modalidades pedagógicas heterogéneas; assegurar um sistema de formalização das competências (Lopes, 1994, p. 6-8; 2000, p. 38-40).

Méhaut (1994, p. 62-63), por seu turno, considera que há quatro condições a satisfazer para podermos afirmar que determinada organização é qualificante: dar aos indivíduos o controlo do tempo, incluindo a possibilidade de alternar tempo produtivo com tempo de formação; optar por tarefas não prescritivas e conceder autonomia aos indivíduos, de modo a promover a aprendizagem e encontrar soluções inovadoras nos processos de resolução de problemas; favorecer a cooperação e a troca de saberes; interligar a aprendizagem com a dinâmica organizacional, o que pode implicar a adopção de um novo modelo.

Em suma, uma organização poderá assumir a designação de qualificante se procurar criar condições que permitam o desenvolvimento das aprendizagens individuais e, paralelamente, de mecanismos de aprendizagem organizacional, com vista à integração das aprendizagens locais no âmbito do funcionamento global da empresa. A promoção de processos de aprendizagem dentro da organização constitui um imperativo da dinâmica contextual que, como vimos, se pauta por um clima generalizado de incerteza e que se reflecte, nomeadamente, numa certa instabilidade das opções organizativas. Assim, e nas palavras de Zarifian (1995), "a organização qualificante, na medida em favorece, simultaneamente, a aquisição de competências no seio da organização e sobre a organização, situa-se numa dialéctica verdadeiramente singular e, neste aspecto, inédita" (1995, p. 8). "A organização deve permitir, no seu seio, as aprendizagens a ela relativas!" (Ibidem).

O desenvolvimento das competências tem lugar nos processos de aprendizagem e a sua mobilização é, nesta linha teórica, contingente com a

configuração da organização do trabalho. Esta, por sua vez, é também fundamental, ao proporcionar (ou não) condições de aprendizagem.

Na perspectiva de Zarifian (1993), o modelo da competência apresenta-se como uma alternativa ao taylorismo, mas apenas no campo das relações sociais. Torna-se, portanto, fundamental discutir a configuração de um modelo de organização de trabalho global que funcione (ainda que não exclusivamente) sob a égide da competência. Tal modelo pressupõe uma aposta clara na aprendizagem. No entanto, as esferas de análise referidas – a actividade de trabalho, a aprendizagem e a organização do trabalho¹¹ – são dotadas de autonomia científica, pelo que a sua problematização não depende da reflexão em torno das competências. Cabe-nos, aqui, prosseguir a reflexão sobre as relações analíticas existentes entre tais domínios de análise e, especificamente, sobre a sua articulação.

A competência pode definir-se como “a capacidade de construir e de utilizar os conhecimentos para a realização de um determinado trabalho” (Lopes, 1993, p. 160), implica a capacidade de os indivíduos adaptarem, constantemente, os seus comportamentos profissionais, o que pressupõe um processo contínuo de formação de saberes e uma predisposição e motivação para a aprendizagem constante, com vista à criação, renovação ou mutação de competências. Seguindo esta linha de reflexão, Lopes considera que a competência corresponde à capacidade de resolução de problemas (1996, p. 97), a qual se vai enriquecendo à medida que o sujeito se depara com situações novas e cada vez mais complexas. Este processo de desenvolvimento implica, igualmente, como já explicitámos, que o contexto de trabalho seja favorável em termos das suas condições organizacionais e produtivas.

A aprendizagem não se resume a um percurso de adaptação a situações inovadoras. Ela é, na realidade, “um processo cumulativo e construtivo de *evolução do conhecimento*, com memorização dos efeitos das experiências passadas” (Lopes, 1996, p. 97). Os processos de aprendizagem caracterizam-se, nesta perspectiva, pelo reforço das ideias ligadas à individualidade, na medida em que postula que “a aprendizagem começa precisamente pela aprendizagem de si próprio” (Ibidem, p. 95), e pela vertente contextual, já que “é a experiência, o contexto que determina em parte as aprendizagens possíveis” (Ibidem). Assim, as competências dos trabalhadores não se concretizam na mera execução de normas, mas sim na sua capacidade de gestão dos problemas e dos constrangimentos que surgem, conduzindo-os a intervir da forma

¹¹ Sobre as duas primeiras deter-nos-emos, de forma mais detalhada, no capítulo 5. A terceira foi objecto de problematização no capítulo 3.

que consideram mais conveniente para atingir os objectivos que as empresas, em diálogo com eles, lhes propõem¹². Esta perspectiva pressupõe uma actividade permanente de aprendizagem.

A produção de competências depende, também, das redes de interacção que se estabelecem entre os subsistemas educativo e produtivo. No âmbito do subsistema educativo, os processos de aprendizagem constituem condição necessária à reprodução, adaptação e inovação das competências no interior do subsistema produtivo. Neste, os mesmos processos são, por sua vez, indispensáveis para a construção de novas competências específicas. O subsistema de relações industriais, por seu turno, não é aqui suficientemente sublinhado, uma vez que tende a ser orientado por uma lógica rígida, dada a sua vocação para a defesa de títulos, de estatutos ou de espaços profissionais protegidos (Paradeise, 1986).

Neste quadro de reflexão, os diplomas fornecidos pelo sistema educativo perdem importância perante a formação ministrada no interior das empresas ou em instituições externas especialmente vocacionadas para tal função, uma vez que a competência pressupõe uma relação directa entre os trabalhadores e o desempenho do trabalho. Se, na perspectiva da qualificação, se valorizam os saberes académicos e escolares (Monjardet, 1987, p. 54-57), já na perspectiva da competência são valorizados “os elementos subjectivos pelos quais a qualificação negociada se operacionaliza e actualiza no posto de trabalho” (Courpasson; Livion, 1991, p. 5).

O reforço das competências dos trabalhadores exige, em primeiro lugar, a aposta e o desenvolvimento dos conhecimentos básicos previamente adquiridos no sistema educativo e, em segundo lugar, a implementação de modelos organizacionais em que se promovam processos formativos capazes de, recorrendo a metodologias pedagógicas adequadas, desenvolverem e enriquecerem as competências. A relação que se estabelece entre os processos de aprendizagem individuais e os modelos organizacionais é, por princípio, fortemente interdependente e equaciona-se em torno das actividades de trabalho realizadas.

¹² Lopes (1993; 1994; 1996), visando explicar o comportamento dos agentes económicos através dos processos de aprendizagem, considera que estes se desencadeiam quando surge um problema para resolver. Essa realidade tem de ser percebida pelo indivíduo que procede à selecção de determinados elementos informacionais, procurando procedimentos heurísticos de resolução do problema, e culmina com a aplicação e rotinização da solução encontrada.

Na medida em que a aprendizagem se encontra associada aos conteúdos das actividades de trabalho, e estes são, por sua vez, condicionados pela configuração organizacional, podemos concluir que as alterações de cariz organizacional se repercutem nos perfis das competências.

Neste sentido, partilhamos da aceção de Lopes quando afirma que, a “actividade de trabalho está (...) no centro da relação entre formas organizacionais e trajectórias individuais.” (Lopes, 1996, p. 97).

2.2.2. A gestão das competências e a gestão pela competência como modelo de gestão dos Recursos Humanos

A problemática das competências profissionais pressupõe a reflexão sobre a gestão dos RH, uma vez que surge num contexto de reequacionamento das políticas, das orientações estratégicas e das práticas neste domínio, em particular no que se refere à gestão da formação, em estreita articulação com a configuração da organização do trabalho. É neste contexto que, como já referimos no capítulo anterior, se equaciona a gestão das competências, que, ora é considerada um modelo alternativo, ora um subsistema da gestão dos RH.

A aposta das empresas na qualidade e na inovação implica a reavaliação dos RH, em termos de formulação de novas exigências, revisão das práticas e instrumentos de gestão neste domínio e dos modelos de gestão da produção, de modo a que os sujeitos (e não os postos de trabalho) constituam, efectivamente, o centro das práticas de gestão. Desta forma, as competências dos indivíduos passam a ser encaradas como elementos decisivos para a prossecução dos objectivos delineados no âmbito da estratégia de competitividade empresarial (Zarifian, 1993, p.32-43).

Esta nova óptica de análise assenta na transição de um modelo de gestão focalizado nos postos de trabalho para um outro, centrado nos indivíduos – nos seus saberes e nas suas potencialidades –, em articulação directa com o conteúdo das actividades de trabalho. A designação “modos de gestão dos homens”, proposta por Francfort, et al. (1995), ilustra esta mudança de orientação teórica e analítica. No mesmo sentido se direcciona a gestão das competências. Esta pode ser definida, na perspectiva gestionária de Parlier, como “procurando estabelecer uma relação dos empregos e dos homens, colocando o acento nos homens” (Parlier, 1995, p. 21). Tal

mudança conduz, ainda, a uma focalização nos comportamentos e não tanto nas funções.

Todavia, para alguns autores, não está apenas em causa o domínio da gestão dos RH, mas todo o funcionamento efectivo de unidades e redes de trabalho (Zarifian, 2001, p. 35). Impõe-se, na acepção de Zarifian, a “lógica da competência” (Ibidem, p. 121).

Meignant, a propósito da questão da formação, considera que assistimos ao nascimento de "um paradigma mais exigente no qual a gestão da competência individual e colectiva é a chave de antecipação permanente da organização às exigências do meio envolvente" (1997, p. 78). No entender deste autor, esta mudança explica-se no contexto de algumas das transformações societais (como é o caso da elevação do nível cultural das populações e do desenvolvimento de novas aspirações face ao trabalho), da importância que assumem as motivações económicas (uma vez que presenciamos períodos de recessão sazonais e de forte concorrência internacional) e do carácter nevrálgico que a intervenção dos sujeitos adquire nos sistemas produtivos, o que influencia os custos, a qualidade e o tipo de serviço prestado. Num contexto de uma economia em constante mutação, a noção de posto de trabalho, associada a um modo de organização taylorista, dá lugar a novas modalidades de organização do trabalho, baseadas em "equipas evolutivas, autónomas, auto-organizadas em torno de objectivos, de missões, capazes de produzir colectivamente inovação para realizar progressos" (Ibidem, p. 79).

A problematização do conceito de competência procura dar conta da centralidade que assume a capacidade de mobilizar saberes em contextos profissionais diversos e em permanente mudança. Assim, e de acordo com Le Boterf (1997), "a noção de competência profissional tornou-se mais pertinente para tratar as questões de fiabilidade de um sistema sócio-técnico de produção, do que a noção de tarefa que corresponde melhor à segmentação tayloriana do processo de trabalho" (Ibidem, p. 21). Por sua vez, a gestão centrada no factor RH e ancorada no modelo da competência, pode ser interpretada, não só como uma das respostas possíveis das empresas para fazer face aos processos de mudança, mas também como um factor de reconhecimento e de gestão, por vezes instrumentalizado, dos trabalhadores. A compreensão das características inerentes ao conceito de competência é, neste sentido, fundamental, na medida em que permite, simultaneamente, “acompanhar mas também provocar as mudanças” (Parlier, 1994, p. 92).

Nesta nova concepção da gestão dos RH (centrada nas competências) assumem importância, não apenas as competências individuais, mas também as colectivas. Estas podem ser entendidas com base em duas acepções diferentes. A primeira remete para competências partilhadas. É o caso, para Le Boterf (1994), das competências colectivas, que ele identifica com as competências das equipas de trabalho e as redes de competências. Este pressuposto é particularmente pertinente no âmbito dos novos modos de organização do trabalho e das mais recentes concepções acerca da empresa, onde o domínio do trabalho em equipa conduz, necessariamente, a destacar as competências de um colectivo de trabalhadores. São competências específicas que não se desenvolvem ao nível individual. A segunda acepção refere-se às “macrocompetências” da empresa (Parlier, 1995, p. 13). Trata-se das competências que a singularizam, que são comuns a todos os indivíduos e funcionam como uma vantagem competitiva. No nosso entender, a primeira acepção é mais realista do ponto de vista analítico, podendo ser equacionada, nomeadamente, para analisar a difusão e partilha de saberes no interior das empresas. A segunda reveste-se de alguma ambiguidade, pelo que nos parece que outros conceitos e matrizes analíticas permitem uma abordagem mais rigorosa. Associa-se de perto com as perspectivas da cultura e do projecto da empresa, dimensões equacionáveis, como estabelecemos nos capítulos 2 e 3, no domínio da estratégia empresarial.

No entender de Zarifian (s.d.), é necessário proceder a uma distinção fundamental entre a gestão das competências e a gestão pela competência. A primeira traduz-se na política de competências propriamente dita e pode ser entendida como um meio ao serviço da estratégia empresarial, relacionando-se com o funcionamento organizacional. A segunda remete para a necessidade de a empresa desenvolver e fornecer os recursos necessários à sua política de competências, atendendo às aspirações individuais dos trabalhadores. Portanto, a gestão das competências pressupõe a gestão pela competência, ou seja, exige que as empresas definam e girem conjuntos e níveis de competências, atendendo às funções em causa, aos percursos dos trabalhadores e aos objectivos estratégicos. Tal como Zarifian sintetiza, “antes de gerir as competências, é preciso definir em que medida a mobilização da competência é um modo de gestão da empresa” (1996a, p. 9), o que implica novas opções no âmbito dos modelos de organização do trabalho e das práticas de formação.

Por sua vez, Zarifian (1996b) defende uma focalização nas competências de carácter profissional e a exclusão das competências sociais “para evitar derivar para

‘análises de prescrições de comportamento’ que são sempre, desde o seu princípio, contestáveis, porque contraditórias com o princípio moderno de autonomia individual” (Ibidem, p. 9). Postula igualmente, a necessidade de um reconhecimento formalizado das competências. Contudo, este modelo encerra em si “tensões importantes manifestas no seio das direcções das empresas, testemunhando dificuldades em pôr em causa compromissos instaurados entre direcção e assalariados e codificados nas relações industriais” (Zarifian, 1988, p. 77-82 In Parlier, 1995, p. 18).

A implementação da “lógica da competência” (Zarifian, 1993, p. 151), que pressupõe, designadamente, a aposta das empresas em novos dispositivos de gestão, particularmente das competências, é alvo de uma análise crítica por parte de Dubar e Tripier (1998). Os autores consideram que esta postura gestionária persegue um triplo objectivo: justificar a eliminação, preferencialmente involuntária, dos “incompetentes”, que serão os futuros “excluídos”; promover os “competentes”; converter os “recuperáveis” à lógica da competência. As empresas procuram, assim, negociar com os assalariados: em troca das suas competências, fornecem uma identidade profissional consonante com o capital imaterial de cada um, com os objectivos da empresa e com o acréscimo da empregabilidade dos trabalhadores (Le Boterf, 1997, p. 11). A competência-chave é “gerir-se a si próprio como uma empresa” (Le Boterf, 1997, p.13). Dubar e Tripier (1998) chamam, ainda, a atenção para o facto de, na actualidade, se assistir ao aparecimento de uma pluralidade de formas e dinâmicas identitárias e não de uma figura profissional homogénea.

A gestão estratégica das competências e das respectivas actividades de aprendizagem (formal e informal) constitui uma via de selecção de determinados profissionais e de formação de núcleos duros de trabalhadores, que valoriza a detenção de saberes alargados e múltiplos, bem como a capacidade da sua mobilização em detrimento da experiência profissional e da antiguidade. Configura-se numa estratégia de dualização dos mercados internos de trabalho que não é neutra; é o produto das dimensões normativamente privilegiadas e reconhecidas da competência e dos competentes (Reynaud, 2001, p. 23).

Face às várias perspectivas explicitadas, gostaríamos de referir quatro elementos de reflexão. Em primeiro lugar, é importante ter presente que a problemática em questão reflecte alguns processos de transformação – tanto no interior das empresas como nos contextos envolventes – que não podem deixar de ser tomados em linha de conta. Em segundo lugar, é de salientar o facto de esta

problemática chamar a atenção para a necessidade de incrementar o desenvolvimento e a gestão dos saberes dos trabalhadores. Contudo, na nossa perspectiva, a gestão dos saberes não é autónoma em relação à gestão dos RH. Inversamente, é parte integrante da mesma, estando presente nos vários domínios, a saber: gestão do emprego e da mobilidade, gestão das remunerações, gestão da comunicação e da informação e gestão da formação. Em terceiro lugar, gostaríamos de chamar a atenção para o pendor normativo-ideológico subjacente a uma concepção das competências profissionais; esta, para além de acentuar as clivagens entre os trabalhadores (no interior das empresas e no mercado de trabalho), sugere modelos desejáveis de organização do trabalho e de aprendizagem, que, estando presentes nos discursos dos dirigentes, nem sempre se concretizam na realidade. Finalmente, gostaríamos de frisar que partilhamos da perspectiva de Zarifian (1996b) quando salienta a necessidade de focalização nas competências profissionais (excluindo as sociais), numa lógica de delimitação teórica e analítica no espaço social do trabalho.

2.3. As competências profissionais: principais perspectivas e eixos de análise

Tendo explicitado, na globalidade, as transformações que, fora e no interior das empresas, sustentam o acento teórico nas competências profissionais, em particular desde meados dos anos 80, deter-nos-emos, agora, nos eixos de base que configuram este domínio de análise.

A definição unívoca do conceito de competência depara-se com a dificuldade resultante da profusa produção teórica de que tem sido alvo em diversas áreas disciplinares, realçando-se, desde já, o volume de investigação de raiz francófona a que faz referência D'Iribarne (2001)¹³. Face à diversidade das acepções existentes, alguns dos autores que se debruçam sobre esta temática manifestaram a necessidade de enumerar algumas condições a que o conceito de competência deverá responder para ser usado de forma correcta. Esta preocupação associa-se, igualmente, à premência em legitimar, constituir e delimitar o respectivo campo conceptual.

É relativamente consensual, entre os autores que se ocupam da problemática das competências, que estas se relacionam, directamente, com o exercício da actividade de trabalho. Paralelamente, verifica-se uma tendência para diferenciar dois

¹³ O autor chama a atenção na produção teórica francesa, para dois elementos, em particular: as publicações de Zarifian, assentes na defesa do par organização qualificante/ competência; os acordos ACAP 2000 da Usinor/ Sacilor, cujo objectivo era inverter a lógica societal francesa, dando primazia gestonária ao indivíduo sobre o posto de trabalho (D'Iribarne, 2001, p. 86).

eixos de análise, o cognitivo e o distintivo ou de reconhecimento. Hillau (1994), por exemplo, vai ao encontro desta delimitação, considerando que qualquer definição do conceito de competência deve contemplar, simultaneamente, um conteúdo cognitivo e uma relação social de distinção. O autor afirma, ainda, a necessidade de ter em linha de conta a trajectória do sujeito, ou seja, o conceito deverá associar o passado da pessoa (concretizado na aprendizagem de conhecimentos) com o presente da acção (que se traduz na mobilização imediata do saber), bem como com a situação concreta, que permite estabelecer a ligação entre as qualidades do indivíduo com as que resultam das propriedades da situação da acção. Portanto, no entender do autor, é possível dar conta de uma concepção lata e genérica da competência (“competência para agir”) e de uma acepção mais orientada (“competência profissional”) (1994, p. 46-47). A partir destes pressupostos, Hillau define competência como “a qualidade estimada dos saberes procedimentais¹⁴ de uma pessoa” (Ibidem, p. 47). E prossegue afirmando que “é uma estimacção prática por comparacção das actividades efectivas do indivíduo com as normas de eficácia social” (Ibidem).

A problematizacção das competências, nas suas dimensões cognitiva e de distincção social, encontra-se, de algum modo, disciplinarmente dissociada. Estas dimensões são duas esferas de análise abordadas em diferentes campos disciplinares: a primeira é privilegiada pela Psicologia de raiz cognitiva e pela Ergonomia; a segunda tem sido desenvolvida pela Sociologia do Trabalho e da Qualificacção¹⁵ (Ibidem, p. 48). Esta é, paralelamente, uma temática abordada por alguns teóricos da Economia do Trabalho, no âmbito da aprendizagem e do questionamento do pressuposto da racionalidade do agente económico. Deste modo, as próprias fronteiras disciplinares vão sendo abaladas e postas em causa. “A economia e a sociologia do trabalho tornam-se menos especificas e integram-se em conjuntos mais vastos que lhes permite renovarem-se” (D’Iribarne, 2001, p. 82).

Demilly (1994a) associa o conceito de competência à construcção da profissionalidade, à semelhança de Hillau (1994), propondo a decomposicção desta última em três vertentes: as características, o reconhecimento e os requisitos. Reteremos aqui apenas as características da competência. Trata-se de propriedades de ordem cognitiva, isto é, saberes detidos e mobilizados por cada trabalhador, outras de ordem afectiva ou relativas ao carácter pessoal (como é o caso da capacidade de

¹⁴ São os “saberes imbuídos na acção num determinado momento de uma trajectória individual” (Hillau, 1994, p. 48). Deter-nos-emos sobre eles de forma mais detalhada no capítulo 5.

¹⁵ O autor apresenta uma síntese das diferentes abordagens deste conceito nos três domínios disciplinares referidos. Para um maior desenvolvimento, v. Hillau (1994, p. 49-64).

iniciativa, do sentido de disciplina ou da capacidade empreendedora), e, ainda, outras de ordem ética, que englobam factores como o respeito ou a lealdade. São propriedades físicas e mentais dos indivíduos, adquiridas ao longo do processo de socialização e da respectiva trajectória social e profissional.

Segundo outros autores, as competências são definidas como “capacidade para agir profissionalmente” (Bunk, 1994, p. 10), o que as associa à empregabilidade, ou seja, será através das competências que os sujeitos constroem a sua profissionalidade. Deste modo, Bunk distingue o conceito de competência de outros dois conceitos: por um lado, o de saber profissional, que “compreende a totalidade de todos os conhecimentos, destrezas e capacidades com vista à execução de tarefas definidas, vinculadas às várias profissões individuais” (Ibidem, p. 8); por outro lado, o de qualificações profissionais, as quais “compreendem, em primeiro lugar, todos os conhecimentos, destrezas e capacidades para a profissão individual, mas agora alargadas à flexibilidade e autonomia numa base profissional ampla” (Ibidem). Como podemos ver pelas definições dos três conceitos, o de competência profissional constitui o mais amplo, abarcando, não apenas o conteúdo, em termos restritos, mas, igualmente, a sua conexão com a organização e as condições de trabalho, em relação com a acção concreta dos sujeitos.

Gostaríamos aqui de salientar que a dimensão distintiva ou de reconhecimento das competências profissionais desemboca, na nossa perspectiva, na problemática da qualificação (em particular na problematização das classificações sociais e da sua eficácia normativa, bem como das práticas de reconhecimento que são desenvolvidas pelas empresas, sobretudo ao nível da gestão dos RH) e na abordagem dos processos de identificação.

Em relação à dimensão cognitiva, impõe-se equacionar algumas perspectivas de análise, como, por exemplo, a de Lopes (1993).

A problematização do conceito de competência na Economia do Trabalho tem sido orientada por uma reflexão acerca da racionalidade que preside à condução da acção do agente económico. É, precisamente, neste sentido que se estrutura a reflexão de Lopes (1993; 1996). A autora considera que devemos falar em “*incompletude* do agente económico, incompletude do seu conhecimento, da sua competência, da sua identidade” (1996, p. 94)¹⁶. É uma perspectiva associada à “concepção de racionalidade processual inicialmente avançada por Herbert Simon a qual postula ao contrário da racionalidade optimizadora, a imprevisibilidade absoluta

¹⁶ Itálicos da autora, no original.

dos comportamentos económicos” (Ibidem). Estes, incompletos e imprevisíveis, passam, nesta óptica, a ser abordados “em termos de processos de aprendizagem individuais e colectivos” (Ibidem, p. 92). Concretizam-se, não numa actividade de tomada de decisão, mas de resolução de problemas, o que confere relevo à aprendizagem¹⁷. Considera-se que o comportamento humano não é orientado por um princípio de racionalidade absoluta. A concepção de agente económico aqui em questão é a de um indivíduo em constante aprendizagem, cuja identidade se define na relação com os outros e pelos outros e se equaciona em termos das normas e valores sociais vigentes. A actividade de trabalho, por sua vez, associa-se a processos quotidianos de aprendizagem. Como afirma Lopes, “toda a relação de trabalho supõe uma convenção de aprendizagem” (Ibidem, p. 99).

A abordagem do conceito de competência proposta por Lopes (1993; 1994), ancorada nas contribuições de Guillevic (1991 In Lopes, 1993, p. 161) e de Michel e Ledru (1991), é particularmente relevante para analisar em que medida as situações de trabalho são geradoras de processos de aprendizagem. Esta autora considera que a competência integra cinco componentes: as representações da situação de trabalho, construídas pelos trabalhadores com base nas informações obtidas e finalizadas em função dos objectivos a atingir; os conhecimentos, que se distinguem das representações, na medida em que se trata de construções cognitivas permanentes, integrando todos os saberes formalizados que não estão, necessariamente, associados à acção; o raciocínio, o qual consiste na produção de inferências, baseada nas estruturas cognitivas hipotético-dedutivas; a elaboração de procedimentos no âmbito da resolução de problemas, sendo a natureza dos procedimentos estritamente determinada pelo tipo de problemas a resolver; a dimensão comunicacional ou relacional, uma vez que a maioria das actividades profissionais são desempenhadas de forma colectiva, sendo o papel da cooperação e da comunicação preponderante na coordenação das acções. As redes de circulação da informação são fundamentais neste contexto, na medida em que condicionam, decisivamente, grande parte das

¹⁷ No âmbito da Economia, é também de destacar a reflexão de Hodgson (1994), que apresenta algumas das principais concepções acerca da acção humana. Criticando algumas correntes da teoria económica, defensoras da premissa de que o comportamento humano é racionalmente orientado, considera que há, de facto, acções orientadas pelo cálculo racional, mas que existem processos inconscientes que presidem à acção, porque a mente humana não tem capacidade para tomar todas as decisões de forma consciente. Estes processos inconscientes são conceptualizados por psicólogos, em particular pelos cognitivistas. Hodgson (Ibidem) chama, ainda, a atenção para o facto de não se poderem abordar os processos cognitivos de apreensão da acção atendendo apenas aos pólos consciência/ inconsciência, pois estes não são únicos. Propõe, assim, três categorias de actos: os reflexos, os hábitos e as intenções. Sobre esta problemática deter-nos-emos, de forma mais detalhada, no capítulo 5, em articulação com uma reflexão acerca das condições organizacionais de aprendizagem.

práticas de transmissão e de aquisição de competências. Todavia, a autora frisa que a eficácia do seu funcionamento depende das modalidades de organização do trabalho.

Lopes enfatiza, ainda, a estreita relação entre as competências e a actividade produtiva, a qual é indissociável da acção (Lopes, 2000, p. 29). Pressupõe uma actividade cognitiva devidamente contextualizada na organização e articulada com as especificidades técnicas do trabalho realizado.

Esta perspectiva é comum à de Zarifian, que afirma que "a competência é, ao mesmo tempo, inseparável das situações de produção e irreductível ao «saber-fazer» adquirido através da experiência" (1995, p. 9). Associa-se directamente à prática, mas, simultaneamente, contempla componentes e procedimentos estruturados. Na perspectiva de Zarifian, as competências também comportam uma dimensão de cariz cognitivo, uma vez que são assumidas como uma espécie de "inteligência prática" (s.d., p. 2), susceptível de se desenvolver em situações de trabalho concretas¹⁸. Assim, o indivíduo deverá ser capaz de mobilizar todos os seus conhecimentos, de forma a compreender – e transformar, quando a situação o exigir – a dinâmica funcional da organização em que se insere. Esta contempla, nomeadamente, as especificidades das relações humanas e das características do sistema técnico. Não se trata, deste modo, de "falar de aplicação de conhecimentos, mas de mobilização de conhecimentos" (Ibidem)¹⁹.

A esta abordagem, de cariz cognitivo, o autor acrescenta uma conceptualização da competência entendida no singular, que comporta também uma dimensão cognitiva (Zarifian, s.d.; 1996a). Trata-se de uma nova atitude social, caracterizada pela capacidade de autonomia, de iniciativa e de responsabilidade dos trabalhadores, o que implica uma ruptura com os princípios das organizações tayloristas e de cariz burocrático. A competência associa-se, assim, à configuração da organização do trabalho. O autor entende que assumir a responsabilidade se traduz numa "atitude social de implicação, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjectividade da pessoa" (1996a, p. 5), a qual prima sobre o conteúdo do conjunto de conhecimentos mobilizados. A competência contempla igualmente uma atitude pessoal de reflexividade face ao trabalho. Isto é, o indivíduo deve assumir uma

¹⁸ O autor insiste no facto de, a este propósito, ser muito mais importante a criação de um contexto social que favoreça a atitude de reflexividade face à actividade de trabalho, do que a preocupação com a formalização de procedimentos cognitivos, o que passa, necessariamente, pela rejeição de modelos clássicos de organização do trabalho e de relações hierárquicas.

¹⁹ No entender de Mandon, a competência pode ser definida como "saber mobilizar os seus conhecimentos, capacidades e qualidades para enfrentar um problema ou os conhecimentos e qualidades em acção" (1990, p. 28), o que acrescenta às propriedades da competência, o saber-mobilizar e não apenas a sua mobilização.

perspectiva crítica de distanciamento e de análise da situação de trabalho, perspectiva esta crescentemente relevante face ao carácter complexo de tais realidades e aos crescentes incidentes e imprevistos com que os trabalhadores se deparam.

É assumindo esta concepção da competência que Zarifian (s.d.) critica Le Boterf. Para Le Boterf a definição da competência passa, necessariamente, pela decomposição e tipificação dos vários saberes que a integram, bem como pela mobilização conjunta dos mesmos. A competência corresponde, assim, não apenas ao conjunto de saberes, mas também ao saber combiná-los. Zarifian equipara a competência, não a um saber, mas sim a uma nova atitude, caracterizada pela capacidade de iniciativa e de responsabilidade, ancorada numa abordagem cognitiva de compreensão da situação, que radica, necessariamente, numa dinâmica colectiva de actuação (Zarifian, s.d.). A competência é, deste modo, sinónimo do “entendimento individual e colectivo das situações de produção” (Zarifian, 1995, p. 9), detendo um carácter não exclusivamente individual. A vertente colectiva das competências é uma característica inseparável do carácter crescentemente integrado e complexo dos sistemas de produção.

Zarifian salienta, ainda, que a estabilização dos quadros de acção constitui uma condição essencial à acumulação de conhecimentos e à efectiva mobilização das competências, o que implica a implementação de dinâmicas de aprendizagem e de uma motivação e atitude para a aprendizagem pela experiência no seio de uma “comunidade de acção” (s.d., p. 3). No entender do autor, as competências, entendidas agora no plural, são fundamentais para a mobilização da competência e subdividem-se, no caso dos trabalhadores do núcleo operacional, em três grandes domínios: competências técnicas, de gestão (da qualidade ou da informação, por exemplo) e de organização ou sociais. Estas devem ser consideradas de forma integrada nas suas práticas de gestão. Se, nas empresas onde impera o modelo taylorista de organização do trabalho, os indivíduos orientam a sua actividade em função de prescrições previamente estabelecidas, com a implementação de modelos pós-tayloristas, prima o trabalho orientado por objectivos (ou métodos similares de programação do trabalho), devido ao facto de as situações serem cada vez mais imprevistas e incertas. Torna-se extremamente importante o conhecimento e a flexibilidade da sua mobilização.

Também Le Boterf (1997) sublinha a relevância do conhecimento e da necessidade de flexibilizar a sua mobilização, considerando que as empresas deverão ser capazes de accionar uma gestão eficaz do capital de competências, ou seja, de

combinarem, adequadamente, as competências e o profissionalismo dos seus membros. Para o autor, o sujeito é, simultaneamente, portador e produtor de competências. Enquanto profissional, o indivíduo deverá ser capaz de combinar os seus recursos, incorporados com os recursos do meio envolvente. Segundo a abordagem de Le Boterf (Ibidem), a competência, no singular, resulta da combinação de recursos.

Na nossa opinião, todavia, entender a competência no singular implica considerar que um indivíduo é “competente”, por se revelar responsável e autónomo, o que é contingente com as características técnicas, organizacionais e produtivas da actividade de trabalho e das condições em que ela é exercida. Não depende, todavia, na maior parte dos casos, dos trabalhadores. Neste sentido, parece-nos que, do ponto de vista analítico, as competências devem ser abordadas no plural, remetendo a sua singularidade para outros vectores de análise.

As competências são, finalmente, equacionadas ao nível colectivo. Como já referimos, Zarifian salienta o seu carácter colectivo, devido ao carácter crescentemente integrado dos sistemas de produção. É também nesta óptica que se orienta a aceção de Wittorski (1997), ao afirmar que "muitas das competências têm uma origem colectiva, no sentido de serem colectivamente produzidas". E prossegue, explicando, que o que é colectivamente produzido pode ser individualmente mobilizado, na medida em que, em cada indivíduo, são desencadeados processos de interiorização das competências.

Divergindo destes pressupostos, D'Iribarne, afirma que a competência contempla todo um conjunto de saberes, saberes fazer e saberes viver que se constroem a dois níveis: por um lado, as competências individuais, que são, simultaneamente, fonte de eficácia para as empresas e fonte de satisfação individual para o trabalhador; por outro, as competências colectivas da empresa, que se apoiam nas características específicas do seu *métier* e da sua cultura (D'Iribarne, 1989, p. 157). A reflexão de D'Iribarne recai, deste modo, não apenas no nível individual, mas também no empresarial.

Em jeito de síntese, reteremos a conceptualização de competência proposta por Leplat (1988; 1991; 1992 In Parlier, 1994, p. 99-101), a qual, procurando evidenciar o seu carácter operativo, contempla quatro características. Trata-se, em primeiro lugar, de um conceito com um carácter operativo e finalizado, na medida em que só adquire sentido quando é relativo à acção. Direcção-se para uma acção específica e concreta, é contingente com a mesma e com a sua finalidade. A competência é, em

segundo lugar, uma construção pessoal e social que “combina aprendizagens teóricas e aprendizagens experienciais” (Ibidem, p. 100). Na medida em que combina os resultados de um manancial de aprendizagens, a competência é, em terceiro lugar, estruturada, já que se compõe de um conjunto de recursos (saberes e raciocínios, nomeadamente) accionados de modo dinâmico com vista a satisfazer as necessidades de adaptação em função de situações concretas. Finalmente, a competência é uma noção abstracta e hipotética, pois é inobservável: apenas as suas manifestações são visíveis.

2.4. A problemática das competências profissionais: reflexão crítica e opções de análise

À semelhança da reflexão que desenvolvemos sobre o conceito de qualificação, impõe-se, agora, debruçarmo-nos sobre o conceito de competência.

A lógica da competência²⁰, desenvolve-se, no entender de Dubar (2000), através do questionamento teórico da noção de qualificação, entendendo-se esta última como algo que é directamente adquirido e certificado por um diploma, que determina um nível de classificação social e salarial e cuja evolução depende da antiguidade. A noção de competência procura impor-se num contexto em que a empresa se redefine enquanto "comunidade contratual competitiva" (Ibidem, p. 110), Neste sentido, a lógica das qualificações, colectivamente negociadas a partir dos diplomas profissionais, é substituída pela das competências, individualmente adquiridas no trabalho e reconhecidas apenas pela empresa, tendo por base as performances alcançadas (Ibidem).

Seguindo esta linha argumentativa, a competitividade das empresas é um objectivo primordial para o qual os assalariados podem contribuir com prestações competentes. Cabe então às empresas avaliar, desenvolver e reconhecer as competências que entende serem fundamentais. Neste contexto, a formação desempenha um importante papel de preparação dos trabalhadores para acompanhar as transformações organizacionais e alcançar os propósitos de uma gestão previsional das competências.

²⁰ Para uma análise sintetizada dos modelos da competência e da qualificação, v., designadamente, Paradeise; Lichtenberger (2001).

A lógica da competência pode ser, deste modo, considerada pós-taylorista, atendendo aos seus princípios e aos instrumentos de organização do trabalho que implica. Todavia, verificam-se algumas contradições nos seus princípios, nomeadamente, no âmbito das estratégias empresariais de redução de efectivos (flexibilidade quantitativa) e de crescente selectividade e segmentação dos assalariados contratados (exclusão social) (Zarifian, 1993). Tal como afirma Lopes, "o carácter mais imaterial das actividades económicas permite ultrapassar a ruptura entre o trabalho e a cultura. A expectativa de ver reconhecidas e valorizadas pela empresa as qualidades relacionais e a inteligência dos trabalhadores constitui, sem dúvida, um progresso. Mas este progresso tem um custo elevado: a marginalização de um número crescente de trabalhadores" (Lopes; Suleman, coord., 2001, p. 35). Deste modo, a lógica da competência tem efeitos não negligenciáveis nos movimentos de exclusão social por via das opções empresariais.

A competência, assente, inicialmente, na tríade de saberes – o saber, o saber-fazer e o saber ser – associa-se ao desenvolvimento de capacidades de iniciativa, responsabilidade e trabalho em equipa. A formação contínua visa, precisamente, incutir estes valores e socializar os trabalhadores no sentido de incorporarem a identidade da empresa que, no entender de Dubar (2000), se sobrepõe à dos próprios trabalhadores. Aderir a esse movimento é fundamental para determinar se um indivíduo é ou não competente. E o "ser competente" constitui, por seu turno, uma garantia de empregabilidade.

Os anos 90 são prósperos no desenvolvimento da noção de empregabilidade, associada a uma certa demissão, por parte das empresas, da responsabilidade no desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores. De agora em diante, são os próprios trabalhadores que devem zelar pela aquisição e desenvolvimento das mesmas.

A lógica da competência encontra-se, neste ponto, sensivelmente modificada, "já não é a escola nem a empresa (...) que produzem as competências, por isso os indivíduos têm necessidade, para aceder ao mercado de trabalho, de obter um rendimento e de se fazerem reconhecer" (Dubar, 2000, p. 112). A aquisição de competências passa a estar a cargo dos próprios indivíduos, que devem ser capazes de avaliar, prospectivamente, quais as competências necessárias a curto e médio prazos, de modo a poderem accioná-las quando solicitadas pelas empresas. Os conceitos de competência e de empregabilidade redefinem, no entender de Dubar, a relação profissional, que passa a ser encarada como uma "relação de serviços"

(Ibidem) entre o profissional e os seus clientes. Tal como afirma Lopes, "a responsabilidade de não encontrar emprego passa para o lado do trabalhador: se ele não está empregado, não é tanto porque o sistema económico já não consegue gerar empregos, mas porque ele não é «empregável»" (Lopes; Suleman, coord., 2001, p. 37).

O conceito de competência merece, ainda, uma outra nota de reflexão, já que se manifesta e constrói, também, em discursos de pendor ideológico (devidamente fundamentada em teorias), que justificam a orientação da política da gestão dos RH nas empresas que pretendem valorizar apenas as competências de que necessitam. É fomentada uma óptica individualizante em detrimento de um enfoque colectivo. Nesta linha de reflexão, D'Iribarne (2001) considera, tendo em conta a literatura francófona neste domínio, que o conceito de competência "operou uma dupla deslocação que o torna cientificamente mais próximo das problemáticas económicas clássicas e ideologicamente mais próximo das lógicas liberais" (Ibidem, p. 91). Mesmo ao nível interno das empresas, podemos referir que as medidas estratégicas de gestão, concebidas para grupos de trabalhadores, tendem, agora, a ser apenas instrumentos indicativos. As medidas de gestão dos RH são concebidas para cada pessoa, em particular quando se trata de quadros médios e superiores. Dentro desta postura crítica, considera-se que tal processo de desvinculação da dimensão colectiva das relações laborais se traduzirá na dissolução de identidades profissionais e impedirá a constituição de novas. Não deixamos de estar, parcialmente, de acordo com esta perspectiva, na medida em que a internalização dos processos de formação de saberes nas empresas permite um desempenho e uma aprendizagem dos trabalhadores mais próximos das especificidades dos contextos empresariais e não tanto das propriedades profissionais. Apesar de, por um lado, poder desencadear-se um processo de dissolução identitária do ponto de vista profissional, por outro, este tipo de opções das empresas poderá permitir ao trabalhador ver reconhecidas as suas capacidades, e desenvolver, potencialmente, uma valorização intrínseca do seu trabalho. Deste modo, se as práticas de gestão do RH podem dificultar a concretização de projectos profissionais fora do espaço produtivo em que os saberes foram adquiridos, devido à sua não transferibilidade para outros contextos, potencia uma maior integração dos indivíduos no seu interior.

Apesar do exposto, o conceito de competência permite enriquecer a noção de qualificação, ultrapassando o seu carácter formal, que dificulta uma análise operatória dos saberes. Temos consciência plena do valor heurístico do conceito, quando

associado a situações reais de trabalho, bem como do facto de, através dele, se relacionarem, mais estreitamente, os saberes mobilizados pelo sujeito em determinada acção. Todavia, consideramo-lo, no nosso trabalho, ainda que a partir de um corpo conceptual alternativo (como veremos no final deste capítulo e desenvolveremos no capítulo 5), essencialmente, a partir do enfoque cognitivo, que nos leva a ter em conta os recursos que os indivíduos detêm, aprendem e mobilizam na realização das actividades de trabalho. A este propósito, e no âmbito de uma reflexão em torno do desenvolvimento das práticas pedagógicas no sistema de ensino e na formação profissional, parecem-nos pertinentes as reflexões de Costa (2002), quando aborda o potencial paradoxo que, actualmente, enferma o conceito de competência. O autor considera que este conceito, à semelhança de outros, corre o risco de se banalizar, perdendo a sua heurística analítica, na medida em que penetra nas esferas do quotidiano, a partir de veículos jornalísticos, políticos ou burocráticos. Note-se, no entanto, que esta é uma promiscuidade saudável, indiciadora de que nos encontramos na presença de "sociedades do conhecimento e da reflexividade alargada" (Ibidem). Ora, é no âmbito destas sociedades, da informação e do conhecimento, que determinadas competências se desenham e afirmam como fulcrais, mas não se cristalizam; antes, acompanham o ritmo de mudança do quadro mais vasto em que se integram.

A problematização do conceito de competência integra, deste modo, contributos teóricos relevantes, na medida em que salienta a importância do conhecimento. Esta importância está também presente, precisamente, na problematização das qualificações ao relevar a dimensão relativa à qualificação do trabalhador, ou seja, precisamente, ao conjunto de conhecimentos e recursos diversos de cada indivíduo.

Paralelamente, deparamo-nos com dificuldades de operacionalização do conceito. Procura-se atender a esta questão no âmbito da problematização das designadas competências tácitas. Assim, Stroobants afirma que as perspectivas que problematizam as "tacit skills" são importantes para uma abordagem construtivista das competências (Stroobants, 1993, p. 41). A sua problematização direcciona-se para a análise dos conhecimentos que os sujeitos detêm e mobilizam quotidianamente (ainda que não sejam formalmente reconhecidos) e destaca a importância das representações que os sujeitos têm do seu trabalho e do que sabem fazer.

A dificuldade de analisar as competências associa-se, ainda, ao facto de os seus contornos estarem intimamente ligados às especificidades das empresas, o que impede a sua generalização. A sua medição exige que, para cada caso particular, se

construam instrumentos próprios de observação directa e adequados às especificidades das competências que estão a ser avaliadas.

Em termos metodológicos, Mandon (1990, p. 14) assinala três insuficiências na análise das competências, a saber: o nível do conhecimento dos empregos e da sua evolução; a apreciação dos indivíduos e das suas potencialidades; a exploração dos meios de acção para desenvolver os recursos dos sujeitos.

Para as colmatar, Mandon (1990), propõe a constituição de unidades analíticas de empregos mais flexíveis, visando apresentar uma alternativa à concepção de emprego-tipo amplamente desenvolvido no “Répertoire français des emplois” (RFE). Neste sentido, elabora o conceito de “Emprego-tipo estudado na sua dinâmica” (ETED). Trata-se de um conceito que visa analisar os empregos atendendo às evoluções que tiveram lugar ao nível da organização do trabalho e dos suportes tecnológicos. Para a análise e constituição dos ETED, Mandon tem em conta as seguintes dimensões de análise: as atribuições, isto é, o trabalho que o indivíduo realiza; as “démarches”, ou seja, o que o sujeito tem em conta para realizar as atribuições; os saberes mobilizados, isto é, as competências.

Do percurso metodológico proposto por esta autora, reteremos, aqui, três questões que nos parecem constituir contributos relevantes para o nosso estudo na compreensão das actividades de trabalho: a importância das entrevistas aos trabalhadores na recolha da informação, que permite analisar, não apenas o discurso do entrevistado, mas igualmente a forma como ele interpreta o seu trabalho e o respectivo contexto técnico, organizacional e relacional; a imprescindibilidade de accionarmos a técnica da observação directa das actividades de trabalho, a qual, em articulação com as entrevistas, nos permite chegar a um conhecimento estruturado da acção dos sujeitos; a intenção de desenvolvermos uma análise do processo cognitivo de constituição dos saberes do ponto de vista do desempenho profissional, das acções e da forma como os sujeitos as exprimem, ou seja, das suas representações.

3. Uma abordagem alternativa a partir dos conceitos de qualificação e competência profissionais

□□□ Gostaríamos de terminar este capítulo afirmando que optámos por uma abordagem alternativa estruturada a partir de um conjunto de propriedades heurísticas dos conceitos de qualificação e de competência profissionais.

□□□ Vejamos, em primeiro lugar o conceito de qualificação.

Como já referimos, adoptámos a proposta tridimensional do conceito de qualificação, mas optámos por um reequacionamento das suas três dimensões, procurando incorporar outros contributos teóricos.

Relativamente à dimensão qualificação do emprego (ou do posto de trabalho), optámos por a abordar a partir do conceito de actividade de trabalho, que desenvolveremos, de forma mais detalhada, no capítulo 5. Referiremos a qualificação dos postos de trabalho exclusivamente nas situações em que nos detemos sobre o conteúdo prescrito das actividades de trabalho.

Quanto à dimensão qualificação convencional, optámos por a considerar num espectro mais amplo e por a designar, alternativamente, de classificações convencionais e sociais, contemplando a mesma: as classificações profissionais (profissão e categoria profissional), os títulos escolares (nível de escolaridade, a vertente de ensino frequentada e os cursos de formação realizados), as classificações e níveis de qualificação concebidos internamente pelas empresas e algumas classificações sociais com um peso ideológico assinalável, como, por exemplo, “ser competente” ou “estratégico”, cuja eficácia normativa se impõe analisar. De destacar, ainda, a centralidade das classificações em termos de análise do reconhecimento social dos saberes dos indivíduos, na medida em que evidenciam os processos de avaliação e de distinção social, bem como o pendor ideológico construído acerca da diferenciação entre “ser competente”, ou não.

Finalmente, a qualificação do trabalhador permite-nos estudar os saberes aprendidos no sistema de ensino formal e através das práticas de aprendizagem informal.

□□□ O conceito de competência, por sua vez, pode ser subdividido em duas dimensões: a cognitiva e a distintiva ou de reconhecimento.

No que diz respeito à dimensão cognitiva, consideramos teórica e metodologicamente mais preciso analisar os saberes que os sujeitos afirmam mobilizar e que concretizam na sua acção. Optámos, alternativamente, pelo conceito de saber, sobre o qual nos deteremos no capítulo 5. À problematização deste acrescentamos, ainda, a análise outro tipo de recursos que os trabalhadores mobilizam, como, por exemplo, capacidades e qualidades.

□□□ Por sua vez, a dimensão distintiva ou de reconhecimento das competências, para além estar contemplada pelo conceito de qualificação (em particular na dimensão que incorpora as classificações convencionais e sociais), restringe-se à esfera do desempenho laboral, ao passo que nós procuramos analisar tais processos sociais

também através dos processos de identificação (v. capítulos 8 e 9), em particular do ponto de vista das dinâmicas de classificação.

Concluimos, assim, que os autores que se debruçam sobre a problemática das competências oferecem contributos importantes de reflexão para a esfera mais ampla do espaço social do trabalho. Consideramos, porém, que existem outras referências teóricas que nos parecem mais indicadas para abordarmos as problemáticas aqui em debate (atendendo aos objectivos do presente trabalho de investigação), as quais aprofundaremos no capítulo seguinte.

Capítulo 5 – Aprendizagem, saber em uso, actividade de trabalho e sujeitos da acção: problematização teórica e opções técnico-metodológicas

O presente capítulo é enformado por quatro eixos de análise. O primeiro é relativo à problemática dos processos de aprendizagem, concretizados na formação e formalização dos saberes mobilizados na actividade de trabalho. Ainda que o nosso trabalho não tenha como objecto de estudo central a formação de adultos, consideramos que o pensamento de Malglaive, particularmente presente na sua obra “Enseigner à des adultes”, datada de 1990, constitui um suporte fundamental para a análise. É, predominantemente, a partir dele que esboçaremos as principais linhas orientadoras do nosso quadro teórico de análise da actividade de trabalho e das dinâmicas de aprendizagem¹. Integramos, no entanto, contributos de outros autores. A propósito das considerações e propostas relativas à configuração que deve assumir a formação de adultos, o autor, influenciado pelo campo disciplinar da Psicologia Cognitiva, analisa os mecanismos sociais e cognitivos de aprendizagem. Procuraremos, assim, expor a sua perspectiva, salientando, a par e passo, os seus contributos para a nossa pesquisa. Complementá-la-emos com uma reflexão acerca das condições organizacionais de aprendizagem. Deter-nos-emos, num segundo eixo, sobre a problematização das actividades de trabalho que analisámos. Iremos discutir os seus critérios e procedimentos de selecção e apresentaremos as suas principais características. O terceiro eixo é relativo à delimitação do universo de análise e à construção da amostra de trabalhadores entrevistados. Finalmente, iremos apresentar os principais pressupostos e opções teóricas e técnico-metodológicas de concepção, realização e tratamento das entrevistas.

1. Os processos de aprendizagem e as lógicas de acção dos adultos

1.1. Acção, aprendizagem formal e aprendizagem informal

Ao equacionar a problemática da formação de adultos, Malglaive constata que as transformações sociais, técnicas, económicas e organizacionais a que se tem assistido nas nossas sociedades, exigem que os sujeitos detenham novos recursos educativos e saberes de todos os tipos. Estes, por seu turno, encontram-se

¹ Estudámos noutra pesquisa, de forma incisiva, a formação de adultos, ministrada por entidades formadoras várias. Para um maior desenvolvimento v. Veloso (1995), em particular o ponto 3 do capítulo III, no qual se debate a problemática do “mercado da formação”.

associados às exigências profissionais e traduzem-se na urgência de articular a formação inicial com a formação contínua, no sentido de promover uma “«educação permanente»” (1990, p. 14)².

A abordagem da formação contínua direccionada para adultos implica considerar as suas especificidades sociais e psicológicas no que concerne à aquisição e actualização de saberes. Trata-se de uma questão que não se coloca com tanta acuidade para os jovens, na medida em que a formação surge na continuidade de um percurso de escolarização, que os levou a interiorizar um conjunto de hábitos e rotinas de aprendizagem formal que servem de base à aquisição de novos conhecimentos. São indivíduos que não estão perante uma situação nova que implique um esforço de intelectualização, mas sim uma situação de continuidade do percurso escolar. No caso dos adultos, estamos perante uma realidade claramente diferente, quer estejamos a falar em indivíduos detentores de um emprego – que se deparam, quotidianamente, com os imprevistos e os problemas que surgem no seu trabalho –, quer em pessoas que se encontram desempregadas, as quais, frequentemente, procuram na formação uma via de acesso a um emprego. Para estas últimas, a formação pode contribuir para a inflexão das suas trajectórias profissionais. Em ambos os casos a formação pode constituir uma garantia de manutenção nos “«circuitos» do emprego” (Pailhou; Vergnaud, 1989, p. 45).

A actividade contínua de aprendizagem tem lugar ao longo do processo de socialização, durante o qual aprendemos o que necessitamos para existir no meio onde estamos inseridos (Malglave, 1990, p. 107). Contudo, a aprendizagem espontânea de cariz informal tem alguns limites, sendo necessário complementá-la com a educação e formação de carácter formal.

Ao invés do carácter homogeneizado e homogeneizador da formação inicial, a formação de adultos não detém um carácter sistemático, regular e estruturado, assume configurações diversas e acaba por desempenhar um papel de gestão das necessidades, das contradições e dos “enjeux” dos vários sujeitos sociais. A articulação entre as duas vias formativas pode, por sua vez, assumir formas diferenciadas.

A especificidade da formação contínua de adultos prende-se com a “sua vocação para satisfazer as necessidades novas ligadas às evoluções múltiplas da

² No caso dos trabalhadores menos qualificados, o carácter contínuo da formação é particularmente prioritário, na medida em que é fundamental o acesso ao conhecimento e aos seus meios de actualização e renovação como uma via de manutenção do emprego.

sociedade e aos itinerários pessoais dos indivíduos que a elas têm de fazer face” (Ibidem, p. 20).

A formação, para além de constituir uma instância de socialização não negligenciável, assume, igualmente, um importante papel de regulação social.

As estruturas formativas devem, deste modo, estar dotadas de uma capacidade de resposta permanente às referidas necessidades e ser capazes de garantir uma resposta eficaz a cada situação e a cada público em particular. A importância desta capacidade de resposta é acrescida quando nos referimos às empresas, em que a formação se direcciona, frequentemente, para grupos específicos de trabalhadores e é orientada por objectivos concretos, como, por exemplo, o acompanhamento de processos de transformação da organização do trabalho, a reconversão de colectivos de trabalhadores ou a mudança dos procedimentos de fabricação. Privilegia, assim, uma articulação entre a aquisição de saberes, as actividades sociais e profissionais e as estratégias empresariais.

Foi com base na necessidade de garantir esta articulação que se desenvolveu desde os anos 70 a pedagogia por objectivos³. Para Malglaive, trata-se de uma problemática ultrapassada, quer na realidade, pela evolução dos modos de organização do trabalho, quer cientificamente, por correntes da Psicologia Cognitiva, na medida em que se torna cada vez mais difícil decompor a actividade dos assalariados em comportamentos simples e claramente identificáveis. Este processo corresponde a um modelo de trabalho taylorista, que nem sempre encontra concretização real. As actividades são cada vez mais integradas no sistema de produção, não sendo fácil decompô-las e estabelecer a sua correspondência em termos de saberes requeridos (Ibidem, p. 124-125). O que o autor advoga é uma pedagogia que, para além da transmissão de conhecimentos, tome em linha de conta os factores que, a montante, justificam os conteúdos dos saberes e os que, a jusante, lhes conferem uma finalidade prática⁴.

³ Para um maior desenvolvimento, v. Malglaive, 1990, p. 110-119. Retemos aqui apenas o facto de o autor considerar que tal corrente assume uma vertente behaviorista, ao traduzir qualquer objectivo em termos de “ser capaz de...”, frase preenchida com um verbo de acção relativo a um acto, uma tarefa, uma função ou um comportamento cognitivo (Malglaive, 1994, p. 153). Tal expressão nada refere acerca do conteúdo das capacidades, sendo “um simples meio retórico de enunciação das tarefas constitutivas de uma actividade” (Ibidem, p. 162).

⁴ Uma outra tendência da formação de adultos a que o autor faz referência é a denominada “«formação-acção»” (Malglaive, 1990, p. 23), que, implementada nas empresas, procura articular a organização da formação com os procedimentos de resolução de problemas. Todavia, contempla o risco de limitar os conteúdos formativos aos problemas que surgem quotidianamente, negligenciando a necessidade de os indivíduos desenvolverem capacidades de adaptação às mudanças a longo prazo. Às acções localizadas e direccionadas para uma situação específica devem, assim, associar-se programas de formação relativamente estáveis que permitam responder a necessidades permanentes.

Em termos de pedagogias de aprendizagem, Malglaive chama a atenção para a necessidade de se tomarem as situações concretas com ponto de partida, accionando a “pedagogia do concreto”, a “pedagogia do objecto técnico” ou a “pedagogia da alternância”, constituindo, esta última, uma modalidade de formação em sala de aula intercalada com práticas de aprendizagem no posto de trabalho. Destaca, no entanto, a importância de não se limitar a formação ao domínio concreto, pois é fundamental desenvolver capacidades de abstracção.

É nevrálgico compreender como é que os adultos podem ter acesso ao conhecimento formalizado, dominá-lo cognitivamente e aplicá-lo na actividade de trabalho. O ponto de partida é a prática, como instrumento e finalidade da formação (Ibidem, p. 27). A afirmação pelo autor deste ponto de partida assenta no pressuposto segundo o qual qualquer actividade implica operações intelectuais que estruturam os saberes, as quais, por sua vez, estão relacionadas com a prática, pois as estruturas cognitivas não existem por si só, independentemente do seu conteúdo. Neste sentido, desenvolve os fundamentos teóricos e práticos da articulação entre as actividades profissionais e o desenvolvimento cognitivo.

Equacionando a necessidade de articular os saberes formais com a prática, Malglaive evoca a reflexão de Hameline (1975 In Malglaive, 1990, p. 32 e ss.) acerca da distância entre os saberes escolares e as práticas profissionais. Ao salientar a importância de outro tipo de saberes, mais próximos das actividades quotidianas de trabalho, Hameline contribuiu, amplamente, para o desenvolvimento de uma pedagogia alternativa à do sistema escolar formal. Contudo, Malglaive chama a atenção para o facto de o desempenho profissional exigir, frequentemente, o recurso ao saber racional, formalizado, o que pressupõe accionar os esquemas e mecanismos cognitivos adequados.

É nos anos 70 que, face às mutações económicas e sociais a que se assiste, nomeadamente ao nível das profissões e dos ofícios, os pedagogos são conduzidos a “considerar com mais atenção o papel do saber nas actividades profissionais cada vez mais abstractas e intelectuais” (Malglaive, 1990, p. 35). Tal como afirma Sorel, “parece que o conceito de conhecimentos não é suficiente para posicionar um indivíduo: há o que ele sabe, há também (e sobretudo) como é que ele sabe e como é que se pode apoiar no que sabe para evoluir” (1987, p. 11). Neste contexto, desenvolve-se a educabilidade cognitiva, que radica na preocupação em dotar os indivíduos de instrumentos cognitivos que lhes permitam adaptar-se a situações diversas e fazer face aos processos de mudança. É fomentado o desenvolvimento privilegiado das

capacidades intelectuais e das operações cognitivas. O enfoque central recai nas actividades de aprendizagem do indivíduo, procurando que este tome consciência, ao nível cognitivo, dos modos operatórios que mobiliza, accionando, neste sentido, as operações intelectuais. Tal postura chama a atenção para a importância da aquisição de saberes sempre que estes sejam investidos na prática⁵. Todavia, importa ter presente que os indivíduos podem deter saberes de carácter, predominantemente, abstracto-formal que nem sempre se concretizam, de forma directa, na prática. Podem, igualmente, adquirir e assimilar saberes externos à actividade de trabalho. O facto de não haver uma relação directa e imediata entre a prática e a aquisição de saberes não desvirtua estes últimos, que podem ser mobilizados em diferentes situações de trabalho e em momentos temporais descoincidentes. Por outro lado, importa ter presente que tais relações podem assumir configurações diversas em função dos níveis de escolaridade detidos pelos indivíduos.

Neste novo paradigma, ocupa um lugar de destaque o pensamento de Piaget⁶. O autor afirma que as operações cognitivas se constituem independentemente dos conteúdos dos saberes, mas não das situações em que são accionadas. A sua abordagem é tomada em linha de conta por uma variedade de autores que analisam as dificuldades de aprendizagem dos indivíduos. O objectivo é, por intermédio, nomeadamente, dos “Ateliers de Raciocínio Lógico”, restaurar uma actividade cognitiva que faculte ao indivíduo uma auto-análise e uma tomada de consciência dos modos operatórios.

Crítico em relação à perspectiva de Piaget, Malglaive considera que não é possível dissociar as estruturas cognitivas do seu conteúdo, ou seja, dos saberes, uma vez que não podem actuar no vazio. As estruturas cognitivas não são mais do que “instrumentos de organização dos conteúdos da acção e do pensamento” (Malglaive, 1990, p. 37). Também a actividade de aprendizagem não se desenvolve no vazio. Para além de ter por base a mobilização e os saberes de que o indivíduo dispõe, reintegra a sua experiência passada e presente nas novas aprendizagens e nas respectivas aquisições. Malglaive confere, assim, a primazia ao saber imbuído na prática, distinguindo o conceito de saber, como sendo relativo ao pensamento, e o de saber-fazer, como sendo relativo à acção. O saber adquire coerência e significado na realidade.

⁵ Consideramos que é a partir da defesa deste pressuposto que alguns autores problematizam as competências no âmbito dos processos de resolução de problemas, temática que abordaremos, mais adiante, neste capítulo.

⁶ V., designadamente, Piaget (1978).

O que está em causa é a pertinência do saber face à acção, à prática. O saber pode assumir maior utilidade na sua forma pragmática do que na sua forma científica; por sua vez, não é suficiente que um conhecimento seja científico para que seja aplicável. A título ilustrativo, Charlot afirma que não basta conhecer as leis da electricidade para montar um aparelho eléctrico, embora o conhecimento científico explicita as relações subjacentes ao conhecimento da situação e os respectivos efeitos (1976, p. 22 In Malglaive, 1990, p. 39).

1.2. Mundo material e mundo simbólico: a acção humana e seus fins

Malglaive (1990) propõe uma análise dos vários tipos de saberes e dos seus mecanismos de investimento na prática.

Entende o autor por prática o que se relaciona com a acção humana de transformação intencional da realidade. Contudo, real não é sinónimo, apenas, de material. No caso do estudo que desenvolvemos, a acção humana reporta-se às actividades de trabalho desempenhadas pelos sujeitos, e, logo, a uma actividade que assume uma dupla configuração: material e simbólica. De modo a concretizar melhor esta diferenciação, Malglaive propõe uma distinção entre o mundo material e o mundo simbólico. O primeiro é constituído por matéria, concretizando-se, por exemplo, em produtos. É relativo a “coisas” que só existem na medida em que o homem, representando-as, as tem em consideração na orientação do seu comportamento. O mundo simbólico é constituído pelas concepções construídas pelo homem, as quais passam a integrá-lo, apenas, quando formalizadas e expressas na linguagem, sob a forma de palavras, símbolos e sinais. O mundo simbólico desempenha um papel fundamental de articulação entre as estruturas lógicas mentais dos indivíduos e as acções concretas de trabalho. Na esfera da aprendizagem, esta dualidade traduz-se na distinção entre o “mundo conhecido do sujeito”, relativo ao conhecimento de que este dispõe e armazena na sua memória e o “mundo concebido do sujeito”, que resulta de um processo de elaboração cognitiva a partir das informações recolhidas no mundo conhecido (Malglaive; Weber, 1982, p. 23). A partir desta diferenciação, é realizada uma distinção entre a “via material de aquisição de conhecimentos”, que corresponde às experiências perceptivas que resultam do confronto directo com o mundo material, e a “via simbólica de aquisição de conhecimentos”, concretizada em trocas de informações e de significações com os outros (Ibidem, p. 24). Tanto num

caso como no outro, a linguagem constitui o suporte fundamental de verbalização das percepções e das concepções.

A partir deste paralelismo, o autor estabelece uma distinção entre prática material e prática simbólica. Estas encontram-se articuladas entre si, na medida em que o homem desenvolve discursos sobre a sua prática e sobre as orientações para a acção, o que se reflecte na diferenciação entre “o «dizer» (o que é preciso fazer e como o fazer) e o «fazer»” (Malglaive, 1990, p. 47), ou seja, entre concepção e execução. Nesta linha de raciocínio, encontra-se, de algum modo, a diferença entre a definição da tarefa e a sua concretização na realização da actividade de trabalho, binómio a que voltaremos mais adiante neste capítulo.

2. O desenvolvimento e a mobilização de saberes face aos constrangimentos do sistema técnico

Na perspectiva de Malglaive, a análise do conteúdo de trabalho não pode ser efectuada independentemente das características dos sistemas técnicos, até porque muitas das intervenções dos sujeitos nos processos produtivos não são relativas ao objecto, ao produto, mas à máquina, que se situa entre o trabalhador e a matéria ou o produto que é transformado. Neste sentido, recusa uma perspectiva unilateral de “determinismo tecnológico” e procura explicitar as principais mudanças de que foi objecto o conteúdo do trabalho (e os saberes requeridos), num processo de acompanhamento da crescente automatização dos sistemas técnicos.

Em tarefas de simples execução, predominantes no modelo taylorista, em que o grau de automatização é praticamente nulo, é o indivíduo que controla os instrumentos técnicos (as ferramentas) na execução do seu trabalho, mantendo uma relação directa com o objecto a transformar. A acção do indivíduo é relativa à “«cinética do acto»” (Malglaive, 1990, p. 54), à transformação, ou seja, ao posicionamento do instrumento e à condução da sua trajectória para realizar as transformações sobre o objecto. Estas são orientadas pela mão do homem, pois é ele que controla o instrumento técnico. Estas são, precisamente, as tarefas que têm sido alvo de processos de automatização, o que acarretou duas consequências. A primeira consistiu na supressão de postos de trabalho, associada, ou não, a movimentos de redução do volume do emprego. A segunda foi a reconversão das tarefas, o que conduziu à eliminação da relação cognitiva directa dos sujeitos com o objecto em transformação, com o processo de transformação e com os instrumentos técnicos. O saber dos

indivíduos passa a estar resumido a um conjunto de regulações adaptativas incorporadas na acção, e, logo, dificilmente acessíveis à consciência (Ibidem). Contudo, tal não significa que os indivíduos assumam um papel inteiramente passivo. O importante é tornar a ensinar-lhes a mobilizar os instrumentos do seu pensamento para que os possam dominar.

Com a inserção das máquinas-ferramentas, a definição dos parâmetros de condução dos instrumentos⁷ e a orientação dos procedimentos de acção sobre o objecto – a “cinética do acto” (Ibidem, p. 54) – passam a ser parte integrante da competência dos seus condutores, mantendo, assim, a sua relação com o objecto de transformação e com a máquina⁸. Os indivíduos têm, ainda, de conhecer os pressupostos subjacentes à interacção entre o objecto e a máquina, os parâmetros específicos desta última e os seus procedimentos de regulação, que resultam na transformação do objecto. Trata-se de dominar os estados inicial e final do objecto a transformar e os mecanismos de funcionamento das máquinas, A acção pressupõe accionar vários tipos de saberes relativos à experiência prática e aos procedimentos de funcionamento, pois os saberes formalizados estão incorporados nos mecanismos dos dispositivos técnicos. Todavia, são, também, saberes que assumem contornos simbólicos, pois, por um lado, existem procedimentos que precedem a “cinética do acto” (Ibidem), e, por outro, o conhecimento do processo de transformação traduz-se em linguagem científica e técnica.

Existem aqui, no entanto, dissemelhanças entre três tipos de condutores de máquinas, o que se traduz em diferenciações no conteúdo do trabalho. Podem ser operários especializados, que se limitam a carregar e a descarregar as peças na máquina. A sua acção reduz-se a movimentos elementares de coordenação do objecto e da ferramenta. Tal não significa que não accionem saberes: fazem-no em função do que o trabalho lhes exige. Em segundo lugar, temos os reguladores, que preparam a máquina e comandam o seu movimento, ainda que, frequentemente, se limitem a aplicar as prescrições definidas pelo gabinete de métodos, intervindo apenas na correcção de desvios. O terceiro tipo de condutores de máquinas é constituído pelos operários profissionais, que organizam o trabalho e os respectivos procedimentos e que orientam as tarefas dos operários especializados. No âmbito dos

⁷ Os parâmetros são relativos ao instrumento a utilizar, ao material de que este é constituído e à energia que tem de lhe ser conferida (incluindo a rapidez do movimento objecto-ferramenta e a amplitude da transformação a realizar). Tudo isto tem de ser relacionado com as características do objecto a modificar e com o resultado visado.

⁸ O conteúdo da actividade de trabalho dos condutores de máquinas-ferramentas diverge, no entanto, em termos dos graus de complexidade e de diversidade.

constrangimentos organizacionais específicos, das características dos materiais a transformar, do produto a fabricar e dos procedimentos de fabricação, os operários profissionais dominam quase totalmente a máquina. Sabem interpretar e enunciar os procedimentos definidos pelo gabinete de métodos, fazendo-o de forma simbólica por intermédio da linguagem escrita e oral. São, deste modo, equiparados, frequentemente, aos operários de ofício.

As máquinas automatizadas, com base num programa, são capazes de realizar uma gama diversificada de acções sobre o produto, assegurando a “cinética de cada um dos actos e a determinação dos seus parâmetros, gerindo as suas condições de ocorrência em função das etapas do processo de transformação a realizar e das suas inter-relações eventuais” (Malglave, 1990, p. 60). Estes equipamentos contemplam, assim, mecanismos de análise e de transmissão da informação que, em tempos, estavam a cargo dos homens. As máquinas automatizadas têm incorporado um programa constituído por instruções simbólicas e de tratamento de dados acerca do desenrolar dos actos e do objecto a transformar (Ibidem)⁹.

⁹ Há que distinguir vários tipos de dispositivos, segundo a posição ocupada pelos operadores e as tarefas que têm de realizar. Quando se trata de *dispositivos abertos* (Malglave, 1990, p. 60), como no caso das máquinas-ferramentas de comando numérico ou dos centros de fabricação, é o operador que tem de efectuar a programação (simbólica) do funcionamento das máquinas, as condições de transformação do objecto a produzir, as características dos resultados a obter e ainda a linguagem de programação utilizada. Contudo, o operador deixa de actuar directamente sobre a matéria e de poder regular, a cada momento, o processo de transformação, ou seja, a cinética do acto. A regulação torna-se mental. Neste sentido, todos os saberes empíricos que o trabalhador acumulou ao longo da sua trajectória profissional podem ter de ser redefinidos e adaptados, perdendo, por vezes, a sua importância central existente no passado. Por outro lado, a actividade de trabalho, concretizada nas propriedades do objecto e nos actos operantes, assume um carácter mais abstracto. Estes últimos têm de ser dominados na prática simbólica, o que conduz à existência de momentos em que o pensamento está separado da acção. A questão que se levanta é que, para grande parte dos trabalhadores operacionais, “o pensamento nunca está separado da acção material. (...) [Para eles] pensar, falar, reflectir é sempre mais ou menos sinónimo de nada fazer” (Ibidem, p. 62). Referimo-nos a conjuntos de indivíduos para quem a linguagem verbal e escrita não constitui uma modalidade de expressão. Ora, este tipo de automatismos pressupõe um trabalho de programação prévio e simbólico que comporta um grau de complexidade razoável em relação, nomeadamente, não só à sequência dos actos, mas também à sua lógica do encadeamento, da gestão logística e da gestão dos aprovisionamentos (Ibidem, p. 63). Predomina o recurso aos saberes procedimentais e à sua manifestação retórica, na medida em que tem de haver comunicação entre os trabalhadores acerca do dispositivo técnico, do seu funcionamento e dos procedimentos a acionar (Ibidem, p. 99). A um nível mais elevado de automatização, ou seja, quando os automatismos apenas implicam a inserção de um programa já elaborado – *dispositivos semi-fechados* — o operador tem, apenas, de o conhecer e acionar; não tem de o programar (Ibidem, p. 63-64). São actividades frequentemente realizadas por trabalhadores dotados, no passado, de um baixo nível de qualificação. Finalmente, temos os *dispositivos fechados*, isto é, os sistemas automatizados, em que se verifica um encadeamento automático das operações, tendo o operador, apenas, de controlar o seu desenrolar e de prevenir avarias. São máquinas com uma tendência muito acentuada para pararem face ao mínimo imprevisto. A sua complexidade tem como contraponto a sua extrema fragilidade. O mundo material é suplantado pelo simbólico. O que o automatismo emite são sinais simbólicos para serem interpretados pelos operadores, os quais têm de efectuar a regulação simbólica, mental e cognitiva (Ibidem, p. 65-66).

Face à introdução de mecanismos de automação, o tipo de intervenções exigidas aos trabalhadores é, necessariamente, diferente. A eficácia do funcionamento dos sistemas produtivos implica que o trabalhador os conheça na íntegra, ou, pelo menos, um dos seus segmentos, e não apenas uma operação. Contudo, o tipo de saberes necessários é variável, atendendo ao grau de complexidade do trabalho e ao tipo de intervenções exigidas aos trabalhadores. A crescente sofisticação dos sistemas técnicos acarreta um domínio de saberes procedimentais cuja expressão é efectuada de modo retórico – dada a necessidade de manter o contacto com os outros trabalhadores – e mesmo conceptual – devido ao carácter abstracto-formal dos saberes a accionar¹⁰. A distância do operador face ao objecto a transformar constitui em si um elemento de complexificação do trabalho, pois a sua condução e realização deixam de poder ser efectuadas através da percepção directa. Por outro lado, o grau de complexidade acrescido dos sistemas técnicos faz com que estes se tornem mais frágeis e exijam um controlo acrescido. São os próprios trabalhadores que constituem a garantia do bom funcionamento das máquinas (Malglaive, 1988, p. 55).

O sistema técnico constitui, do nosso ponto de vista, uma variável que influencia e condiciona, quer os contornos da organização do trabalho, quer do conteúdo das actividades de trabalho realizadas pelos indivíduos. Tal como afirma Malglaive, podemos estar perante equipamentos que não são modernizações dos anteriormente existentes. São novos e exigem conhecimentos acerca do seu funcionamento, dos procedimentos de transformação do produto e dos requisitos a cumprir que o trabalhador não domina (Ibidem, p. 56). Todavia, é fundamental ter presente que não estamos perante relações causa-efeito. Já as abordagens do “Tavistock Institut” consideram as organizações empresariais como sistemas sociotécnicos e que, face a uma mesma tecnologia, pode haver várias alternativas organizacionais¹¹. Neste sentido, consideramos, quer as características do sistema técnico, quer as da organização do trabalho enquanto variáveis condicionantes, ainda que não determinantes, da configuração das actividades de trabalho realizadas pelos sujeitos. Esta pode, igualmente, ser influenciada pelas características do processo produtivo, associadas às especificidades dos produtos.

¹⁰ Desenvolveremos mais adiante as modalidades de expressão dos saberes propostas pelo autor.

¹¹ Para uma abordagem sistematizada das pesquisas e reflexões efectuadas no âmbito deste Instituto, com destaque para os contributos na conceptualização e análise dos sistemas sociotécnicos, v., designadamente, Trist In Castillo, dir., 1991, p. 99-170. Neste texto pode encontrar-se igualmente o conjunto das referências bibliográficas mais importantes desta perspectiva de análise.

3. A dinâmica de estruturação do saber em uso

3.1. O conteúdo dos saberes mobilizados

Os saberes constituem uma das dimensões mais comuns de análise do conteúdo das competências. Deparamo-nos, frequentemente, com estudos das competências que se restringem a esta dimensão, pelo que os conceitos de saber e de competência são considerados sinónimos¹².

A partir do trabalho que realizámos sobre a tipologia de saberes proposta por Malglaive (1990), quanto a nós extremamente coerente, rica e viável analiticamente, concretizámos dois objectivos da investigação: a análise dos saberes mobilizados pelos sujeitos nas situações de trabalho; a explicitação dos saberes presentes no conteúdo dos cursos de formação constitutivos das trajectórias de aprendizagem formal¹³.

O autor propõe uma tipologia inicial constituída por saberes teóricos, técnicos ou procedimentais, práticos e saber-fazer. Vejamos as principais propriedades de cada um destes tipos de saberes.

O saber teórico “dá a conhecer as leis de existência, de constituição, de funcionamento do real” (Ibidem, p. 70). Não se relaciona directamente com a prática, não assume um carácter normativo, nem fornece indicações relativas aos objectivos da acção ou aos meios a utilizar para a concretizar. Constitui, no entanto, o fundamento indispensável à eficácia dos saberes procedimentais que, esses sim, regulam a acção de forma directa. O saber teórico não se aplica na prática: investe-se nela de forma simbólica a partir das representações dos sujeitos, que o mobilizam para poderem agir. Se, por um lado, o saber teórico se estrutura no domínio do mundo simbólico, independentemente da prática, sendo desta forma que garante a sua objectividade e reflexividade, por outro lado, se não for investido na acção, corre o risco de se tornar inútil, na medida em que pode ser objecto de um processo de estagnação. A relação da teoria com a prática garante à primeira uma evolução e dinamismo constantes e fornece à segunda o fundamento para agir eficazmente. Como afirma o autor “a prática (...) é consumidora de teoria” (Ibidem, p. 73).

Os saberes teóricos desempenham, assim, um triplo papel face à prática: em primeiro lugar, facultam os conteúdos fundamentais relativos às várias vias possíveis

¹² Algumas das perspectivas que equiparam estes dois conceitos propõem tipologias de competências e não de saberes.

¹³ Este segundo objectivo é concretizado no capítulo 6.

de orientação da acção; em segundo lugar, permitem uma economia de recursos e de operações a vários níveis, pois fornecem informação acerca dos procedimentos de forma simbólica, prévia à sua concretização no mundo material; finalmente, proporcionam um controlo permanente da prática, pois dão a conhecer as leis, os procedimentos e as vias possíveis das suas transformações ao longo da acção concreta (Ibidem, p. 71-72)¹⁴.

Contudo, na acção que ocorre no mundo material, cada indivíduo procede a uma selecção dos saberes teóricos que, a cada momento, nela investe, garantindo, assim, a sua eficácia. Esta selecção pressupõe um trabalho de racionalização dos procedimentos da acção e a criação de modelos formalizados, a qual só é exequível se houver um investimento da teoria na prática. De outro modo, a prática acaba por se reproduzir incessantemente, sem ser objecto de qualquer transformação, rotiniza-se e, tal como a teoria (ainda que sob outro prisma), estagna¹⁵.

Os saberes procedimentais¹⁶ são relativos aos procedimentos e planos de acção acerca das práticas, constituindo guias fundamentais para a acção, pois fornecem indicações formais de como se deve agir.

Os saberes práticos são saberes muito menos estruturados que os teóricos e os procedimentais. Resultam da acção, visando garantir a sua eficácia e a prossecução dos efeitos desejados e previstos ao nível simbólico. Procuram, ainda, dominar efeitos não previstos, que só surgem na acção concreta, os quais podem ser devidos à existência de lacunas nos procedimentos (Malglaiive, 1994, p. 157). Entre o sujeito e o objecto sobre o qual recai a acção, posicionam-se factores diversos que medeiam esta relação e que introduzem elementos não totalmente previstos ao nível teórico. É o caso das características do sistema técnico e das modalidades de organização do trabalho.

¹⁴ O autor considera que os conhecimentos disciplinares tradicionais (como a matemática, a mecânica ou a gramática) são os meios de desenvolvimento dos saberes práticos, o que implica a detenção, a priori, de meios de raciocínio e de instrumentos de formalização. Essa é a grande dificuldade que caracteriza a formação de cariz tradicional, ou seja, da formação de adultos que adopta o modelo da formação inicial, na medida em que nem sempre os indivíduos estão providos dos instrumentos de formalização necessários.

¹⁵ Esta consideração do autor não anula a importância das rotinas. Elas são elementos constitutivos da prática, sem as quais esta tem dificuldade em garantir uma certa estabilidade, fundamental ao desenrolar quotidiano de trabalho e à prossecução dos objectivos da acção.

¹⁶ O termo original do autor – “proceduraux” – foi por nós traduzido como procedimentais, na medida em que, como o termo indica, estamos perante saberes relativos aos procedimentos e não aos processos. Esta distinção é também efectuada pelo autor, ao considerar o processo como sendo relativo à transformação do objecto, compreendendo os diferentes estádios pelos quais passa desde o seu estado inicial até ao final visado, e os procedimentos como constituindo o conjunto de actos operantes a efectuar para a transformação do objecto (Malglaiive, 1990, p. 172). Os saberes procedimentais reportam-se, precisamente, a estes últimos.

Nestes domínios, ocorrem incidentes que podem, por sua vez, constituir oportunidades de aprendizagem e de reflexão: os problemas cuja resolução exige o recurso a saberes teóricos e proporciona um enriquecimento do conhecimento do real. Todavia, nem sempre a resolução de problemas implica accionar saberes teóricos, mas apenas práticos, que são fundamentais na dinâmica de gestão quotidiana de situações concretas.

Malglaive (1990, p. 78-79) refere, ainda, que não se tem considerado o facto de a acção ter lugar em contextos de interacção pautados por determinadas regras e dinâmicas sociais, pelo que, frequentemente, estamos perante acções que são colectivas, concretizando-se numa “co-acção” (Ibidem, p. 79). Também os seus efeitos na prática de trabalho quotidiana são, quer previstos, quer imprevistos. Cabe ao saber prático organizar-se para relevar tais situações. Na realidade, “uma actividade profissional não se exerce quase nunca na solidão, mas com outros, em estruturas relacionais complexas e a maior parte das vezes hierarquizadas, nas quais é necessário comunicar. (...) Daqui decorre a exigência de as empresas desenvolverem a «resolução colectiva de problemas práticos»” (Malglaive, 1994, p. 56). A co-acção permite ter presente o conjunto dos possíveis face a uma determinada situação, ultrapassando as limitações associadas às actividades rotineiras quotidianas, bem como salientar a importância da dimensão de interacção social que caracteriza o exercício do trabalho. Assim, a perspectiva das acções dos sujeitos enquanto acções colectivas, permite-nos incorporar duas notas de reflexão que estão relacionadas entre si: por um lado, o facto de os sujeitos não actuarem de forma isolada e, logo, de as suas acções resultarem de uma actuação em conjunto; por outro lado, o facto de o exercício do trabalho se efectuar em interacção com os outros, assumindo um cariz relacional. É, assim, fundamental ter presente que a realização das actividades de trabalho em ordem à concretização dos objectivos definidos, implica accionar práticas de cooperação¹⁷. Malglaive salienta, deste modo, que “o conhecimento da situação prática faz intervir o sujeito que age, não só as competências de que deve dispor, mas também as interacções com o objecto sobre o qual age, com os meios pelos quais age, com a organização na qual age e os parceiros que nela participam” (1990, p. 80).

¹⁷ As práticas de cooperação fazem, desde sempre, parte da história da indústria e do movimento operário. No entanto, a sua configuração é, na actualidade, diferente, na medida em que se têm desenvolvido estratégias empresariais de formalização da cooperação, o que, de algum modo, limita a esfera de acção dos sujeitos. Algumas das correntes mais recentes sobre o paradigma da cooperação e a emergência da firma *coopératrice*, discutidas, por exemplo, por Zarifian (1993), salientam o objectivo de formalizar e alargar este tipo de práticas a toda a empresa.

O saber-fazer encerra a tipologia de saberes proposta pelo autor. É relativo à manifestação da acção humana, podendo assumir contornos simbólicos ou materiais, quando dizem respeito, respectivamente, aos saberes teóricos ou aos saberes práticos. O saber-fazer é relativo à prática, independentemente do tipo de inter-relações que se estabelecem, por seu intermédio, entre os diversos tipos de saberes. O autor refere o facto de o saber-fazer ser equiparado, em determinadas abordagens, ao domínio de uma determinada esfera de competências, de especialização e, noutras, às “skills”, ou seja, à realização do trabalho com o recurso a *habilidades e truques profissionais*.

Na sua perspectiva, o saber-fazer contempla dois tipos de acções: actos disponíveis que podem ser aplicados, na medida em que foi testada a sua eficácia; actos potenciais que permitem ao indivíduos fazer face a situações novas. Trata-se de um tipo de saber aplicado na acção de transformação do objecto e na concretização do seu estado final em cada situação concreta, remetendo para a “cinética do acto” (Ibidem, p. 82). Permite, ainda, a mobilização dos saberes procedimentais, ou seja, a aplicação de procedimentos. A concretização do ajustamento dos procedimentos aos objectos pressupõe a mobilização do saber prático.

A dinâmica que caracteriza a acção humana tem subjacente a mobilização de diferentes tipos de saberes. Ainda que estejam intimamente relacionados entre si, cada um deles desempenha uma função diferenciada¹⁸.

Face à tipificação proposta pelo autor, procedemos a uma reflexão que resultou num conjunto de considerações que passamos a explicitar.

Num texto posterior ao da obra que nos serve de suporte nesta reflexão, Malglaive (1994, p. 156-157) não considera o conceito de saber procedimental e propõe outros dois tipos de saberes: o saber técnico, que fornece os procedimentos necessários a accionar para atingir o estado visado; o saber metodológico, que orienta, efectivamente, a acção. Na medida em que o autor considera que são os procedimentos que orientam a acção, a distinção entre estes dois tipos de saberes torna-se difícil de concretizar em termos analíticos. Isto é, se podemos afirmar que o

¹⁸ Malglaive propõe igualmente uma tipificação das qualidades dos saberes. O saber pode ser, em primeiro lugar, científico, sendo dotado das qualidades próprias do saber teórico. Testar o carácter científico do saber pressupõe o seu investimento na prática. Pode ser, em segundo lugar, racional, quando é baseado na lógica ou nas operações formais de pensamento. O que distingue esta qualidade da anterior é o facto de as operações explicativas não desembocarem em leis dedutivas (como é o caso dos saberes das ciências humanas). Pode ser, em terceiro lugar, pragmático, ou seja, elaborado a partir da acção. Finalmente, pode ser um saber mágico, baseado igualmente na acção e que “visa dar conta dos fenómenos dos mundos material e simbólico sem mobilizar os modos canónicos da racionalidade (Malglaive, 1990, p. 92-93). Estas qualidades são importantes, essencialmente, para que uma melhor compreensão do conteúdo dos saberes, sendo com este objectivo que as tomaremos em linha de conta.

saber técnico propicia indicações sobre como fazer para atingir os resultados perspectivados, definindo os procedimentos a accionar, e o saber metodológico sobre como fazer para pôr em prática os procedimentos, acabamos por estar perante uma equiparação, pois os procedimentos implicam a sua aplicação na acção. Parece-nos, ainda, que a definição dos saberes técnicos se aproxima da proposta inicial do autor de delimitação dos saberes procedimentais, pelo que optámos por considerá-los sinónimos. Adoptámos, deste modo, a designação saberes procedimentais, na medida em que é mais precisa e permite analisar o grau de domínio do saber relativo aos procedimentos accionados.

Consideramos, por sua vez, que os saberes teóricos podem assumir uma configuração mais alargada ou mais restrita: a primeira é relativa ao fundamento teórico e científico dos conhecimentos práticos e procedimentais, contemplando conhecimentos de elevado grau de abstracção, formalização e conceptualização; a segunda diz respeito ao desenvolvimento e aplicação dos saberes teóricos, de vertente alargada, e à apreensão e desenvolvimento dos saberes procedimentais (Veloso, 1995, p. 275).

A partir de análises anteriores que realizámos no domínio do estudo de conteúdos de formação (Veloso, 1995), fomos conduzidos a não considerar o saber-fazer como um tipo de saber claramente delimitado e circunscrito, na medida em que temos alguma dificuldade de apreender o seu conteúdo em termos empíricos. Esta acepção não se afasta da perspectiva do autor, que admite a sua ambiguidade. A nossa sintonia com esta postura leva-nos, entre outras razões, a recusar, igualmente, o trio tradicional saber, saber-fazer e saber-ser, na medida em que, no âmbito do saber-fazer, podem ser mobilizados saberes de índole vária – teórica, procedimental e prática – e esta trilogia não nos permite delimitar domínios de saber. Reafirmando a articulação do saber com a prática, partimos do princípio que é das relações que se estabelecem entre aprendizagem formal, aprendizagem informal e actividade de trabalho que se consolida o processo de formação e mobilização de saberes.

Acrescentamos, ainda, um quinto tipo de saber: o saber relacional, na medida em que o desempenho profissional tem uma dimensão e um resultado colectivos, implicando a conjugação de esforços entre trabalhadores e, em determinadas situações, no seio de equipas de trabalho, o que exige dos sujeitos o desenvolvimento de capacidades de expressão e de trabalho em equipa. A necessidade, ou não, de mobilizar o saber relacional permite-nos compreender a sua importância na configuração das actividades de trabalho e das dinâmicas de interacção.

A nossa proposta final concretiza-se, deste modo, nos seguintes tipos de saberes: teórico alargado, teórico restrito, procedimental, prático e relacional.

3.2. As modalidades de expressão dos saberes

A manifestação dos saberes constitui um elemento fundamental da sua materialidade e um factor basilar para que o investigador possa concretizar a configuração da sua estratégia metodológica. Se os saberes assumem um carácter material na acção humana, quando transmitidos por intermédio de uma linguagem, simbolizam-se, o que permite a sua análise.

As quatro modalidades ou modos de expressão dos saberes, isto é, de linguagens que Malglaive propõe, são as seguintes: o modo conceptual, por via do qual os saberes são expressos numa linguagem estruturada, característica dos saberes científicos; o modo retórico, que pressupõe que a formalização dos saberes se efectue no âmbito de um domínio profissional específico, por recurso a códigos próprios, assim como à linguagem do quotidiano para os constituir; o modo figurativo, que utiliza a linguagem das imagens e da representação, dos esquemas, dos desenhos e dos planos; o modo operativo, em que os saberes são transmitidos pela acção de forma menos estruturada, como é o caso do modo de transmissão dos saberes operários aos aprendizes pelos seus mestres (1990, p. 93-94).

Cada um dos tipos de saberes é mobilizado por via, privilegiadamente, de um modo de expressão particular. Assim, os saberes teóricos exprimem-se, devido à sua natureza, de modo conceptual. A expressão dos saberes procedimentais pressupõe, quer o modo retórico, quer o figurativo, ainda que este último seja mais pertinente na explicitação dos procedimentos que orientam a acção. Finalmente, o modo operativo é a modalidade privilegiada dos saberes práticos, na medida em que são relativos à acção e exprimem-se por relação a ela.

O estabelecimento desta equiparação não assume um carácter rígido, podendo, nomeadamente, o saber prático formalizar-se pelo recurso ao modo conceptual ou esquematizar-se por intermédio do modo figurativo.

A capacidade de expressar verbalmente as actividades de trabalho em relação, por exemplo, ao funcionamento dos equipamentos ou aos procedimentos de resolução dos problemas e imprevistos, pode ser accionada por intermédio da mobilização de qualquer uma das modalidades de expressão acima referidas (ainda que adquira menor relevo o modo operativo). A actividade linguística confere, deste modo, um

lugar central ao indivíduo e às operações cognitivas que desenvolve, em associação directa com a acção¹⁹.

Hodgson (1994) chama a atenção para o carácter social da linguagem. No decorrer do processo de socialização (no âmbito das respectivas instâncias), o homem adquire uma linguagem social repleta de significações simbólicas. A linguagem que utilizamos para nos expressar não é, assim, independente das nossas pertenças e identificações sociais, podendo ser diferenciada em função de uma variedade de factores, como é o caso da pertença a determinados grupos profissionais, das especificidades associadas à organização do trabalho, ao produto ou ao processo produtivo.

Atendendo ao papel central da linguagem no domínio simbólico e à sua função de estabelecimento da ligação entre a definição dos objectivos que presidem à orientação da acção e a sua concretização efectiva na actividade de trabalho, consideramos ser importante perceber a sua pertinência e os contornos da sua utilização. Na realidade, para determinados trabalhadores pode não ser relevante o domínio da linguagem verbal, sendo mais desenvolvido o modo de expressão operativo, na medida em que este remete, directamente, para a prática, presente no seu quotidiano de trabalho.

Iremos, assim, considerar as modalidades de expressão dos saberes sob um duplo ponto de vista. Em primeiro lugar, atribuindo-lhes o estatuto de indicador de análise da actividade de trabalho na esfera da comunicação e da informação. Procuraremos analisar a forma como os saberes são expressos pelos trabalhadores e entre eles. Em segundo lugar, utilizando-as como uma via técnico-metodológica de análise e aferição dos saberes mobilizados. Isto é, privilegiaremos as modalidades de expressão como uma via de compreensão dos saberes que são accionados e transmitidos.

De forma a tornar as modalidades de expressão dos saberes num indicador mais frutífero do ponto de vista analítico, efectuámos um cruzamento entre as modalidades de expressão propostas pelo autor e as práticas concretas da sua utilização.

¹⁹ Malglaive refere, a este propósito que os indivíduos com baixos níveis de qualificação, em particular, manifestam dificuldades em “dizer a sua acção” (1990, p. 220). As suas estruturas operatórias de pensamento são, efectivamente, mobilizadas na acção, mas, em termos conscientes, deparam-se com dificuldades de formalizar, em particular, os seus saberes práticos, na medida em que essa operação pressupõe accionar algum tipo de linguagem.

Assim, consideramos três modalidades de expressão. A modalidade discursiva, que pressupõe a verbalização e se reporta à manifestação dos fundamentos conceptuais da acção e dos saberes especificamente profissionais, pode assumir as formas conceptual ou retórica. A modalidade escrita, que pode exprimir-se, igualmente, de forma conceptual e também figurativa, nos casos em que, para além dos princípios teóricos básicos, é efectuada a sua concretização esquemática, contemplando as operações a realizar²⁰. Finalmente, temos a modalidade na acção, a qual se exprime, obviamente, de forma operativa, remetendo directamente, para as acções concretas na prática, mas também figurativa, pois, ao actuar, o sujeito tem um esquema mental do produto e das operações e as suas acções são acompanhadas por uma leitura e interpretação das instruções de trabalho.

Consideramos, ainda, que as modalidades de expressão adquirem a propriedade analítica de não serem totalmente contingentes com a mobilização de um tipo de saber específico.

3.3. O saber em uso enquanto prática de reflexão e de investimento na acção

O saber em uso²¹ define-se pela mobilização articulada dos quatro tipos de saberes, formando uma totalidade que se adapta à acção em função das necessidades (Malglaive, 1990, p. 88). A dinâmica constitutiva do saber em uso, pode implicar uma actividade externa à actividade de trabalho, que radica na aquisição e formalização dos saberes, em particular os teóricos e os procedimentais. Tornam-se, deste modo, importantes, as práticas de formação de carácter formal, por intermédio das quais os sujeitos adquirem, ao nível simbólico, instrumentos de formalização dos saberes, como é o caso da linguagem e das imagens que reflectem as características dos objectos. Os instrumentos de formalização correspondem a regras de funcionamento e de transformação do objecto e orientam a acção sobre o mesmo. Por seu turno, a formalização proporciona a respectiva enunciação verbal.

Se existem, na realidade, saberes que têm de ser adquiridos fora da actividade de trabalho, também não é menos verdade que a compreensão desta última pressupõe a aplicação dos saberes na acção sem que estes percam as suas propriedades abstracto-formais. Cruzam-se, assim, os saberes teórico e procedimental

²⁰ É o caso, por exemplo, de uma instrução de trabalho que é acompanhada por um esquema do produto, pelas respectivas medidas e pelos procedimentos orientadores da acção.

²¹ Expressão da autoria de Windisch (1982 In Malglaive, 1990, p. 88).

com os saberes prático e saber-fazer. Estes dois últimos exprimem-se, privilegiadamente, através do modo operativo, ainda que não excluindo o recurso à linguagem verbal, o que, por sua vez, pressupõe a aquisição das noções e do vocabulário necessários²².

A dinâmica de mobilização dos saberes é constituída por dois processos que se integram na “l’alchimie de la mise en oeuvre” (Malglaive, 1990, p. 90): o investimento ou a aplicação dos saberes teórico e procedimental na acção e a formalização dos saberes prático e saber-fazer. Estes dois processos têm subjacente o agrupamento dos tipos de saberes em dois pares que se interrelacionam. O primeiro é o par saberes teóricos e procedimentais, em que “a qualidade dos primeiros permite assegurar os sucessos dos segundos e os insucessos destes últimos conduzem à reconsideração daqueles” (Ibidem, p. 88). O segundo par é constituído pelos saberes práticos e o saber-fazer. Investe o par saber teórico/ procedimental na acção por via da dinâmica do saber em uso. A mobilização dos saberes – saber em uso – pressupõe, deste modo, este duplo processo de investimento e de formalização face à acção²³.

O investimento dos saberes na prática realiza-se de forma interactiva e colectiva, implicando uma co-acção em que estão envolvidos vários sujeitos. Tal como o autor afirma, “o que é conhecido e concebido do mundo material deixa de ser o produto exclusivo do encontro de cada um com esse mundo para ser também o resultado do que conhecem e concebem os outros” (Malglaive; Weber, 1982, p. 24). A mobilização dos saberes não depende, deste modo, apenas da sua detenção e das especificidades do seu conteúdo, mas, igualmente, das condições sociais da sua mobilização²⁴.

O processo de transformação que tem lugar na acção implica accionar instrumentos de formalização – nomeadamente a linguagem da sua expressão – e operações de pensamento. Contempla, neste sentido, práticas de aprendizagem.

²² Apesar de não termos considerado o saber-fazer como um tipo de saber dotado de um estatuto analítico semelhante aos restantes, optámos por o manter neste texto, de forma a respeitar a estrutura expositiva do autor.

²³ Revela-se, quanto a nós, pertinente a defesa do pressuposto da mobilização integrada dos quatro tipos de saberes como uma forma de ultrapassar a tradicional dicotomia trabalho intelectual/ trabalho manual, devido ao crescente grau de integração dos diferentes tipos de saberes (tanto ao nível do conteúdo do trabalho, como das características do sistema técnico) e à necessidade de reconhecer que, mesmo em trabalhos de carácter mecânico-manual, os sujeitos mobilizam saberes com um grau de complexidade superior ao dos saberes práticos ou do saber-fazer.

²⁴ É também com base neste pressuposto que contemplamos a esfera relacional na análise e caracterização das actividades de trabalho.

A “estrutura dinâmica do saber em uso” (Malglaiive, 1990, p. 105) abarca, segundo Malglaiive, dois circuitos de aprendizagem. Um circuito curto, em que o saber em uso, mobilizando a inteligência prática, se investe na acção. Pressupõe que os saberes teóricos e procedimentais, produzidos e formalizados de forma simbólica fora da acção, sejam nela investidos, contribuindo para a produção do saber em uso. Estamos perante a “lógica de «mise en oeuvre»” (Ibidem), em que as actividades mentais governam as práticas e assumem coerência em função da aquisição e utilização dos saberes que organizam. A acção pode ser cognitiva ou prática, visando esta última, apenas, a eficácia imediata (Malglaiive, 1994, p. 158-159). O segundo circuito, longo, desenvolve-se quando o saber em uso revela-se insuficiente perante as características e exigências de uma determinada actividade, tornando-se necessário aprender e accionar outro tipo de formalizações e racionalizações. Estamos em presença de uma lógica de reflexão que é regida pela inteligência formalizadora. Neste caso, a actividade cognitiva pode ter de se desenrolar em domínios de formação exteriores à actividade de trabalho, na medida em que implicam o desenvolvimento de um processo de aquisição e/ ou de enriquecimento de saberes cujo ritmo e duração são, na maior parte dos casos, incompatíveis com os imperativos da produção. Adquire, então, importância a formação externa, na qual são concretizados princípios próprios da pedagogia do abstracto e são aprendidos saberes formalizados e instrumentos de formalização.

Os dois circuitos de aprendizagem – curto e longo – não são autónomos, na medida em que (tal como veremos na apresentação da estrutura dinâmica das capacidades), é fundamental a reflexão e a formalização dos saberes e o seu investimento na acção.

Consideramos, assim, que a análise dos saberes, como resultado dos percursos de aprendizagem, deve atender às relações entre a formação formal (circuito longo de aprendizagem), a actividade de trabalho desempenhada (circuito curto de aprendizagem) e a aprendizagem informal (podendo contemplar circuitos curtos, longos, ou mistos e nos quais coexistem mecanismos de formalização e de aplicação dos saberes).

3.4. Investimento na acção e reflexão mental: a estrutura dinâmica das capacidades

De forma a apreender a dupla dinâmica de investimento na acção e de reflexão, Malglaive desenvolve uma proposta conceptual acerca da “estrutura dinâmica das capacidades” (Malglaive, 1990, p. 125). Precedemos a nossa reflexão sobre ela com a explicitação de algumas clarificações conceptuais e opções de análise.

Malglaive considera, em primeiro lugar, os conceitos de competência e de capacidade como sinónimos (1994, p. 154). A capacidade comporta uma vertente estrutural, constituída pelos saberes, e uma vertente dinâmica, que se concretiza na sua aplicação, isto é, no saber em uso. Propõe, em segundo lugar, a substituição do conceito de comportamento pelo de competência. Se os comportamentos são os procedimentos ou movimentos identificáveis, compreensíveis apenas no meio em que ocorrem, as competências, por sua vez, correspondem a um “sistema interiorizado de aprendizagens numerosas, orientadas para uma classe de situações escolares ou profissionais” (Gillet, 1986, p. 25 In Malglaive, 1990, p. 123)²⁵.

Tendo em conta estas distinções conceptuais, fomos conduzidos a assumir algumas opções de análise.

Em primeiro lugar, optámos pelo conceito de saber e não de competência, como já referimos no capítulo 4, para analisarmos os saberes que são mobilizados no exercício do trabalho, quer por via da observação directa, quer pela análise das representações verbalizadas dos sujeitos em termos dos saberes que consideram necessitar. Os saberes transmitidos por intermédio da aprendizagem formal (identificados a partir da análise dos conteúdos formativos), adquirem um estatuto indicativo, na medida em que não podemos comprovar a sua mobilização.

Em segundo lugar, considerámos imprescindível contextualizar a análise dos comportamentos no quotidiano de trabalho. Foi neste sentido que optámos por accionar a técnica de observação directa das actividades de trabalho nas suas várias vertentes.

Em terceiro lugar, contemplámos, na análise dos comportamentos, quer a acção dos sujeitos entendida na íntegra, em termos das actividades de trabalho que desempenham, quer as acções ao nível micro, designadamente em termos de operações realizadas. Neste sentido, alternativamente à noção de comportamento, optámos por privilegiar a designação proposta por Malglaive de acção e de acções, de

²⁵ O conceito de competência abarca, assim, tanto a vertente estrutural – o conjunto de saberes – como a dinâmica – as práticas de aprendizagem – presentes no conceito de capacidade.

modo a considerar, de forma diferenciada, os dois níveis acima explicitados. Os termos acções e operações são, deste modo, entendidos como sinónimos.

Finalmente, adoptámos a noção de capacidade para analisar um conjunto de elementos cognitivos que são impulsionadores da acção. Inspirando-nos na reflexão de Malglaive acerca da articulação entre capacidades e actividades (1990, p. 125-130), consideramos as capacidades na sua vertente de mecanismo cognitivo que não remete, directamente, para saberes, mas para condições de concretização da acção. Trata-se de acções simbólicas, mentais. O objectivo é entender as capacidades não apenas de um ponto de vista lato e abrangente – tal como é explicitado na estrutura dinâmica das capacidades – mas também segundo um prisma operacional de pesquisa, considerando capacidades várias (tais como interpretação ou rapidez), as quais, sem remeterem, directamente, para saberes, impulsionam a sua mobilização selectiva²⁶.

Para além destes conceitos, a explicitação da estrutura dinâmica das capacidades implica equacionar mais dois: o de acção ou actividade, que é relativo aos comportamentos observáveis; o de cognição, que, dizendo respeito à acção mental não observável, se manifesta nos comportamentos, sendo inferida a partir deles e confirmada por via das representações manifestadas pelos sujeitos acerca da sua acção. Acção e cognição são, assim, dois conceitos indissociáveis. A acção é governada pela cognição, mas esta é independente da primeira, pois pode actuar de forma autónoma sobre os saberes.

A dinâmica de funcionamento do aparelho cognitivo é constituída pela passagem da cognição à tematização, passando pela formalização. Vejamos como se processa.

Uma parte considerável do saber em uso é constituída por saberes formalizados que se concretizaram nele quando imiscuídos na acção²⁷. Trata-se de um processo que é conduzido pela cognição. Por seu turno, qualquer acção sobre um objecto é relativa à sua transformação perspectivada, o que pressupõe a existência de um saber que precede a acção relativamente ao objecto e às transformações a operar sobre ele: a “cognição acompanha a acção” (Malglaive, 1990, p. 131). É, então, necessário aprender as regras que têm de ser aplicadas e os saberes que devem ser mobilizados, actividade que, por ser incompatível com a acção, tem de a preceder.

²⁶ Como poderemos verificar no capítulo 7, também os sujeitos, quando questionados acerca do que necessitam para realizar o seu trabalho, fazem a referência a capacidades.

²⁷ Este pressuposto não anula a identidade e a autonomia dos saberes formalizados, até porque a sua construção não se efectua na acção, mas fora dela. Constituem recursos do sujeito a serem utilizados em situações diversas e diferenciadas.

Quando a acção já está rotinizada, a cognição exerce-se sob a forma de hábitos. Se for realizada por um indivíduo que está a iniciar a sua trajectória profissional, desenvolve-se um processo cognitivo de aprendizagem que implica a interiorização dos saberes formalizados e dos instrumentos de formalização²⁸.

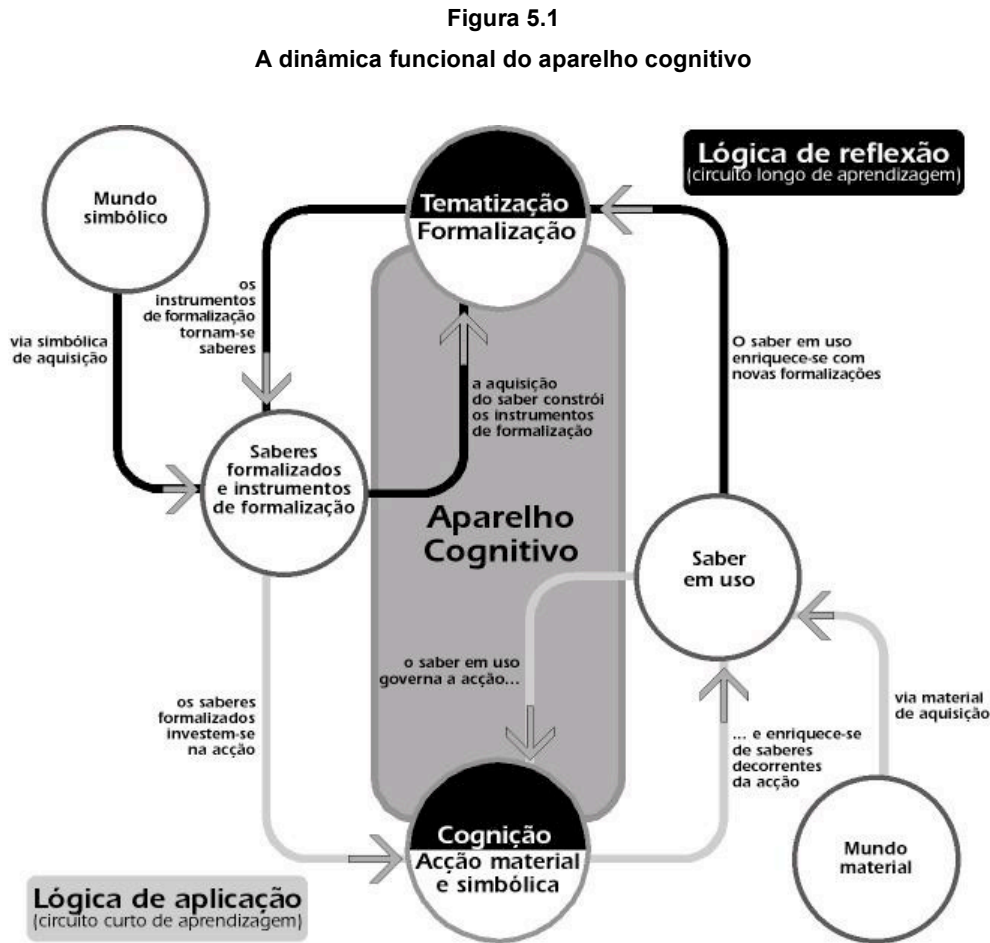
Estamos perante a acção de formalização, a qual pressupõe uma tomada de consciência dos objectos e dos seus processos de transformação. A formalização é a acção autónoma do pensamento sobre os saberes de que o sujeito dispõe, os quais podem ser retirados da acção ou resultar de uma actividade formalizada de aprendizagem (Ibidem, p. 132).

“Tal como a acção, que não se exerce no vazio mas sobre um objecto, a formalização, acção do pensamento, exerce-se necessariamente sobre os saberes, e os instrumentos que forja são construídos atendendo a esse trabalho. Esta construção é obra do pensamento” (Ibidem). Estamos, então, perante a tematização, ou seja, a construção mental dos instrumentos de formalização. A tematização pressupõe um trabalho de abstracção prévio relativamente ao real e a elaboração de modelos de modelos (Ibidem, p. 198). Implica, por exemplo, não apenas o conhecimento de um modelo matemático, mas também o saber mobilizá-lo perante uma determinada situação concreta, o que exige o recurso a uma linguagem adequada. Comporta, ainda, um “metaconhecimento do processo de elaboração dos modelos a partir de situações e de fenómenos concretos, e a transformação destes em subprodutos das estruturas lógico-matemáticas das quais os mesmos serão deduzidos. Ora, estas estruturas consistem em regras que permitem construir os modelos e fazê-los funcionar” (Ibidem, p. 202). Por intermédio da tematização torna-se possível enriquecer os saberes já detidos ou, quando estes se revelam insuficientes, adquirir saberes novos (Ibidem, p.132).

O trabalho de pensamento, estando no centro da acção material e simbólica, contempla assim três formas: a cognição, a formalização e a tematização.

²⁸ Os saberes formalizados e os instrumentos de formalização podem ter uma concretização, por exemplo, num esquema de explicitação dos processos de transformação do objecto ou nos saberes requeridos pela acção.

A figura que se segue explicita com clareza o que acabamos de expor.



Fonte: Adaptado de Malglaive (1995, p. 102; 128)

Tendo por base este esquema, que permite compreender a dinâmica de funcionamento do aparelho cognitivo, o autor procura avançar na sua análise a partir de alguns dos trabalhos de Piaget, dos quais retira alguns elementos interpretativos e conceptuais.

Com vista a explicitar a dinâmica da estrutura das capacidades, Malglaive retoma o conceito “equilíbrio” de Piaget, relativo à construção do conhecimento que se efectua, em primeiro lugar, pela acção material e, de seguida, pela acção simbólica. Adoptando uma perspectiva construtivista, Piaget considera que o desenvolvimento das estruturas cognitivas está sempre associado à acção concreta, sendo por seu intermédio que o sujeito mobiliza os seus saberes e, se necessário, adquire outros. O processo de equilíbrio resulta, assim, da dinâmica que se gera no par assimilação-acomodação. Por intermédio da assimilação, o sujeito transforma a situação em

função dos seus objectivos. Por via da acomodação, altera o seu comportamento para se adaptar à situação (Cazamian, 1996a). Deste modo, o desenvolvimento não se opera sob o efeito de uma acumulação estratificada de informações, mas sim como um perpétuo movimento de desestruturação/ reestruturação (Lopes, 1993, p. 68).

O processo de equilibração é constituído por três momentos, caracterizados pelo desenvolvimento de três mecanismos sequenciais de abstracção: a “abstracção empírica”, em que a acção ocorre ao nível da cognição e no âmbito da qual são antecipados os “observáveis” relativos aos objectos e à sua transformação; a “abstracção reflexiva”, em que os “observáveis” são estruturados e articulados de forma coerente, e se elaboram conceitos (os “observáveis não observados”); a “abstracção reflectida”, no âmbito da qual se explicitam as razões das relações estabelecidas no passo anterior. São três mecanismos que estão em permanente interacção, produzem processos de acção e conceitos e conduzem ao aumento indefinido dos conhecimentos (Malglaiive, 1990, p. 136)²⁹.

Os diferentes tipos de abstracção sucedem-se, o que tem subjacente a hipótese, igualmente levantada por Piaget, de a acção preceder o conhecimento. Segundo Malglaiive, “o carácter mais geral dos estados conscientes, desde as tomadas de consciência mais elementares, associadas aos objectivos e resultados das acções, até às conceptualizações de níveis superiores, é exprimir significações e associá-las, por um tipo de conexão, que ele apelida, à falta de melhor, «a implicação significativa»” (Ibidem, p. 139).

As implicações significantes são relações entre significações que podem ser antecipadas. Estão associadas às relações entre os objectos. Neste sentido, dominar a acção não pressupõe, apenas, a sua realização eficaz, assente numa «lógica em acto», mas, também, a concretização de uma «lógica em pensamento», em que as acções se circunscrevem a um domínio de acção concreto, relativamente ao qual são

²⁹ No domínio da formação, constata-se a dificuldade de os indivíduos “entrarem no conhecimento” (Malglaiive, 1990, p. 136), na medida em que este processo pressupõe o recurso a símbolos e a operações abstractas. São formuladas, por alguns autores, duas hipóteses de explicação desta dificuldade. A primeira assenta na afirmação que, em determinados adultos, se verifica uma regressão ao estágio concreto ou a um estágio intermédio que corresponde ao domínio de um número limitado de operações formais (Schricks e Laroche, 1970 In Malglaiive, 1990, p. 137). Malglaiive afirma que esta hipótese é infirmada, porque os adultos conseguem accionar determinados mecanismos formais em determinados domínios e não noutros, logo, não se trata de um processo regressivo de forma absoluta. A segunda hipótese advoga que, nos adultos, os diferentes estádios de desenvolvimento se sedimentam, tendo os sujeitos capacidade para se situarem no registo adequado, sempre que as condições o exigem (Vermersch, 1975 In Malglaiive, 1990, p. 138). Esta segunda hipótese é mais verosímil. Contudo, ambas as hipóteses permanecem ligadas ao modelo inicial de estádios de Piaget. O que se constata é a capacidade de um indivíduo produzir raciocínios coerentes face a uma situação que lhe é familiar e não em presença de uma outra que não conhece, podendo, até, remontar a raciocínios pré-operatórios.

produzidas significações. Logo, a lógica das significações está na base da lógica das proposições³⁰.

A possibilidade de a lógica da acção ser precedida pela lógica do conhecimento relaciona-se igualmente, segundo Malglaive, com a existência de procedimentos prévios que são fundamentais para a regulação da prática. O desenvolvimento da noção de procedimento é realizado no âmbito das Ciências Cognitivas e das perspectivas que se debruçam sobre a microgénese dos processos de resolução de problemas, por contraposição à macrogénese das estruturas. Para Malglaive, nas obras de Piaget está presente o pressuposto segundo o qual é a microgénese que está na base da macrogénese, o que confere, deste modo, primazia à acção. Neste sentido, Malglaive confere centralidade aos procedimentos, não apenas no âmbito dos processos de resolução de problemas, mas, também, de forma mais genérica, na orientação do trabalho. Se as estruturas são relativas às conexões existentes num sistema de carácter intemporal, já os procedimentos visam a prossecução de objectivos particulares e temporalmente delimitados (Inhelder; Piaget, 1979, p. 168 In Malglaive, 1990, p. 141). As primeiras são, assim, do domínio do conhecimento e os segundos da acção. Torna-se, então, possível accionar determinado procedimento face a uma situação concreta, sem que isso implique reconstruir e esquematizar o seu lugar numa lógica estrutural de conhecimentos.

Cada etapa do desenvolvimento cognitivo corresponde a um procedimento de reequilibração, regido por um processo de adaptação que permite assimilar as novas informações nas estruturas já existentes. Para restabelecer um equilíbrio, o sujeito desenvolve uma actividade estruturante de modificação da organização interna inicial pela integração de informações novas.

Tendo em conta este processo, podemos afirmar que a dificuldade de alguns adultos de formalizarem e verbalizarem os seus actos se relaciona, não apenas com o tipo de modalidades de expressão que accionam, mas, igualmente, com o facto de um procedimento assumir significado para o sujeito numa determinada situação, sem que ele tenha ou tome consciência da estrutura de conhecimentos que lhe está subjacente. O conhecimento não é uma cópia da realidade mas uma elaboração realizada a partir dela (Lopes, 1993, p. 75).

Malglaive salienta, ainda, que Piaget considera que qualquer acto de transformação do objecto corresponde a uma via possível e não a única via de acção.

³⁰ É esta constatação que conduz Malglaive a equacionar a possibilidade de, no âmbito da educação/formação de adultos, se optar por uma estratégia educativa tome a prática (e não a teoria) como ponto de partida (Malglaive, 1990, p. 141).

Cada via possível resulta, por sua vez, de uma construção realizada pelo sujeito em interacção com as propriedades do objecto. Estes processos de construção ocorrem em dinâmicas de tentativa-erro, nas quais se desenvolvem avaliações acerca dos vários possíveis face ao real e do ajustamento que é necessário realizar. Reconstruem-se, assim, os possíveis, elaboram-se outros novos e as interpretações das situações vão sendo, constantemente, equacionadas. Quando cada um destes processos se finaliza, “a formação dos possíveis desliga-se da acção e antecipa-a, tornando-se dedutível de um modelo necessário do real construído pelo sujeito” (Malglaive, 1990, p. 143).

Associada a esta problemática está a distinção proposta por Piaget entre dois grandes tipos de sistemas que caracterizam a dinâmica do esquema cognitivo de qualquer indivíduo: o sistema presentativo, que caracteriza o sujeito epistémico, sendo constituído por esquemas e estruturas estáveis de compreensão do real; o sistema procedimental, relativo ao sujeito psicológico; no seu âmbito, são desenvolvidos mecanismos direccionados para a satisfação das necessidades que surgem na acção, o que implica a criação e/ou a transferência de procedimentos. Esta articulação entre estruturas estáveis e dinâmicas de mudança permite uma adaptação constante do conhecimento ao real. Estamos perante uma inter-relação entre acção e reflexão.

Neste domínio, torna-se fundamental salientar a importância da análise das práticas de aprendizagem informal e da experiência profissional. Partimos do pressuposto segundo o qual, na actividade de trabalho, os sujeitos produzem conhecimentos e adaptam e inventam formas diversas de acção sobre o objecto de transformação e sobre os meios necessários à sua concretização (máquinas, ferramentas, ordens de trabalho), o que, em parte, está na base da descoincidência (inevitável) entre trabalho prescrito e trabalho real. A definição das tarefas e dos objectivos a atingir, ainda que variável, procura tomar em linha de conta as resistências que o material e as máquinas colocam à acção de transformação do objecto. Contudo, esta definição é sempre prescritiva e incapaz de dar conta da variabilidade de desempenhos profissionais e de eventualidades ou de imprevistos que podem ocorrer, na medida em que “o que a acção sobre o mundo simbólico não reflecte sobre o mundo material e social, são os efeitos não desejados gerados pela resistência do real” (Malglaive; Weber, 1982, p. 26). Logo, tal como afirma Malglaive, “o problema é o da passagem dos actos ou conjunto de actos espontâneos directamente ajustados ao real e às suas transformações e susceptíveis de erros, de deformações da tarefa e de insucessos, aos procedimentos conscientes, planificados

e construídos de forma antecipada, porque assentes em significações atribuídas aos actos e ao objecto sobre o qual se exercem, no fundo, o da microgénese dos procedimentos enquanto tais" (Malglaive, 1990, p. 147).

Num registo diferente, mas complementar, Dubar (2000) discute esta temática atendendo às transformações ocorridas na esfera do trabalho. Afirma, assim, que a actividade de trabalho se tornou cada vez mais, sob diversas formas, numa actividade de resolução de problemas e não de execução e aplicação de procedimentos pré-estabelecidos. E associa esta tendência aos processos de automatização dos meios de produção e à informatização dos dispositivos de trabalho (Ibidem, p. 107). Afirma que o trabalho em cadeia, no âmbito do qual era, de facto, possível proceder a uma aplicação mecânica de procedimentos previamente estabelecidos, deixou de ser predominante. Deste modo, torna-se desajustado continuar a distinguir trabalho prescrito de trabalho real, ou, se quisermos, tarefa de actividade. O trabalhador gere os seus recursos, altera e adapta procedimentos e pode, mesmo, estabelecer a ordem das operações, atendendo às especificidades dos produtos e aos meios disponíveis. Neste sentido, as acções de resolução de problemas, encaradas como excepcionais, são incorporadas na actividade dos sujeitos. Não são acções definidas de forma explícita no conjunto das operações, mas sim práticas inevitáveis e imprescindíveis à boa prossecução do trabalho. Para além de não constituírem acções extraordinárias e exteriores ao conteúdo das actividades de trabalho, deixam, igualmente, de assumir um carácter esporádico.

São também as transformações ocorridas ao nível da organização do trabalho, pautadas, designadamente, pela redução do fosso entre as actividades de concepção e de execução, que chamam a atenção para a reflexão sobre a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real. A execução do trabalho é exigente em criatividade, condição fundamental à sua execução, o que não implica, necessariamente, inventar novas formas de o realizar, mas sim adoptar novos procedimentos, alterar os já existentes e procurar soluções que, progressivamente, vão sendo desenvolvidas. Neste sentido, vão sendo introduzidas mudanças que nem sempre são verbalizadas, nem objecto de um registo escrito.

As mudanças que, paulatinamente, foram sendo incorporadas nas modalidades de organização do trabalho e no seu conteúdo, acarretaram, igualmente, uma importância acrescida das dinâmicas de aprendizagem. Em contextos empresariais onde predominava (e ainda predomina) o modelo taylorista, a aprendizagem limitava-se a um treino de um conjunto de operações simples e rotineiras a serem

desenvolvidas numa linha de montagem³¹. Com a crescente complexificação dos modelos de organização do trabalho, da gestão da produção e do conteúdo do trabalho, a concretização dos objectivos passa a estar mais dependente de um eficaz desempenho dos trabalhadores, o que implica uma articulação permanente entre actividade de trabalho e aprendizagem. Esta constatação não significa que não existem procedimentos formalizados orientadores da acção dos sujeitos. Estes são imprescindíveis e assimilados, em particular, numa fase inicial do processo de aprendizagem. Contudo, os processos de flexibilidade e de mutação tendem a assumir o estatuto de permanência, o que exige dos trabalhadores uma capacidade de adaptação acrescida.

3.5. As dimensões estrutural e representacional do saber em uso

A partir das conceptualizações dos seguidores de Piaget, em particular Inhelder (1979-1980 In Malglaive, 1990, p. 147 e ss.), Malglaive apresenta dois conceitos fundamentais para a análise da dinâmica funcional da estrutura das capacidades: o de procedimentos, pelos quais os sujeitos dominam a acção e as suas transformações; o de estruturas, que procura apreender a universalização dos saberes e a sua aplicabilidade em situações diversas³².

Com base em algumas das potencialidades e das limitações destes dois conceitos, e procurando demonstrar que cada indivíduo é dotado de uma estrutura cognitiva própria e diferenciada, Malglaive adopta, alternativamente a proposta de Piaget, a noção de “Sistema de Representação e de Tratamento” de J.-M. Hoc (1987 In Malglaive, 1990, p. 151). Esta assenta na defesa do “primado do mundo «objectivo» sobre o mundo «subjectivo»” (Ibidem), em que o conhecimento é “um reflexo (mas não uma cópia exacta) da realidade objectiva” (Ibidem).

Antecedendo o desenvolvimento do conceito de Sistema de Representação e Tratamento, Malglaive apresenta um outro conceito que é, na nossa perspectiva, fundamental: o de domínio de tarefas, definido como “conjunto estruturado de objectos, de descritores de propriedades desses objectos, de operações sobre eles, e relativos às tarefas objectivamente realizáveis sobre esse conjunto em função dos

³¹ Deste modo, discute-se, frequentemente, se modelo taylorista de organização do trabalho não promoveria “desaprendizagens”, ou seja, se o facto de os sujeitos não praticarem os saberes não conduziria ao seu esquecimento ou a uma estagnação do processo de aprendizagem e, logo, dos saberes.

³² Para um maior desenvolvimento da proposta de Piaget e respectivas críticas, v. Malglaive, 1990, p. 141-150.

objectos que o mesmo contém, das suas propriedades e dos constrangimentos que constituem essas propriedades tais como são conhecidas num determinado momento” (Ibidem, p. 152). Os vários domínios de tarefa são hierarquizados entre si em termos de grau de generalização/ especificidade, na medida em que estamos perante conceitos ou métodos com graus diferenciados de importância. Cada indivíduo organiza os seus conhecimentos em função dos diferentes domínios de tarefas.

Os Sistemas de Representação e Tratamento, por sua vez, no âmbito dos quais os sujeitos desenvolvem a sua actividade e estruturam as respectivas situações, constituem um modelo interiorizado subjectivamente pelos indivíduos desses domínios de tarefas. Articulam as representações e os tratamentos associados aos objectos (procedimentos e regras de funcionamento), bem como as respectivas propriedades e operações a realizar. À semelhança dos domínios de tarefas, estruturam-se hierarquicamente e, no seu interior, opera-se uma elaboração de estruturas de nível mais elevado, as quais correspondem a planos caracterizados por uma *démarche* descendente e ascendente: descendente quando é realizada a explicitação de procedimentos necessários à acção prática (abstracção empírica); ascendente, quando é necessário construir novas representações esquemáticas para fazer face a uma determinada situação e orientar a acção (abstracção reflexiva). No fundo, os Sistemas de Representação e Tratamento permitem estruturar as situações em que o sujeito desenvolve a sua actividade, organizando os conhecimentos, e articular as estruturas mentais com as acções concretas. Quando tem de ser executada uma tarefa num determinado domínio de actividade que corresponde a um problema já conhecido, o Sistema de Representação e Tratamento accionado dispõe já do procedimento necessário. Nos casos em que, inversamente, estamos perante uma situação desconhecida, são accionadas as regras de funcionamento dos Sistemas de Representação e Tratamento, gerando um novo procedimento e enriquecendo as representações já assimiladas.

Todavia, a necessidade de elaborar novos procedimentos gera um desequilíbrio nas estruturas existentes. A reconstituição do equilíbrio implica uma *démarche* ascendente de generalização das implicações significantes de forma estruturada, ou seja, a elaboração de representações ao longo do processo de aprendizagem. Estamos perante um movimento constante que encontra a sua fundamentação teórica no processo de equilibração piagetiano, que associa sempre a acção à cognição. Todavia, pode haver situações em que, por uma economia de aprendizagem, os sujeitos recorrem, preferencialmente, a determinado tipo de operadores e não a

outros, o que, por sua vez, pode limitar a utilização dos Sistemas de Representação e Tratamento e conduzir a uma descoincidência entre estes e os domínios de tarefas (Pinto, 1994, p. 186).

Após ter abordado os Sistemas de Representações e Tratamento, Malglaive avança a sua problematização no sentido da explicitação dos aspectos representativo e estrutural do saber em uso. Propõe, deste modo, uma distinção entre as “Estruturas das Representações e dos Tratamentos” (SRTs) e os “Sistemas de Representações e de Tratamento” (R(SRT)s).

É com base nos R(SRT)s interiorizados face a uma determinada situação (no âmbito de um domínio de tarefas específico), que o sujeito enfrenta situações novas com sucesso. As implicações significantes constituem-se a partir dos R(SRT)s e a sua generalização e coordenação em estruturas – e a respectiva articulação dos vários R(SRT)s num único sistema – consolidam-se numa SRT. Quando o sujeito enfrenta uma situação nova, ou seja, quando está perante problemas que tem de resolver e cujos procedimentos não estão estruturados, terá de elaborar novos R(SRT)s para garantir a equilibração. As SRTs interligam-se entre si, dão sentido aos R(SRT)s disponíveis e determinam o seu campo de incidência (Malglaive, 1990, p. 159).

Procurando equacionar uma abordagem alternativa à teoria dos estádios de Piaget, Malglaive afirma que na base do desenvolvimento cognitivo está um movimento incessante de elevação do grau de complexidade dos mecanismos cognitivos, em que as várias SRTs convergem sempre para graus de estruturação de nível superior, formando-se, sucessivamente, SRTs capazes de articular vários R(SRT)s. Contudo, o que Malglaive constata é que os adultos, por força dos constrangimentos próprios das situações de trabalho, recorrem a R(SRT)s compostos por imagens que dependem de estruturas formais de nível baixo, mas cujas implicações significantes podem ser suficientes para articular os R(SRT)s de que necessitam para orientar a acção (Ibidem, p. 163).

O saber em uso, por sua vez, organiza-se em R(SRT)s, que contemplam representações de objectos, situações ou fenómenos e representações dos dispositivos de tratamento. Estas estruturam-se em procedimentos ou planos de modo a poderem ser utilizadas na acção. O objecto assume uma determinada configuração na qual tem um movimento próprio, ou seja, passa de um estado possível para outro a partir de um conjunto de transformações. Não se trata de um processo de transformação totalmente flexível nem aleatório. Resulta da “coordenação entre as suas leis de composição e a correspondência entre estrutura e composição das

transformações faz com que um estado possa ser apreendido, quer sob o ângulo da estrutura (...), quer sob o ângulo das composições” (Ibidem, p. 167-168).

Por seu turno, o objecto, os seus estados e as suas transformações, são elementos que podem ser representados pelo pensamento. Os sujeitos socorrem-se das representações mentais de que dispõem para orientar a sua acção. Adquire, deste modo, importância a análise das representações.

A representação é definida pelo autor como “uma imagem mental, figurativa ou simbólica de um estado de um objecto: dos seus elementos, dos seus atributos e das suas relações” (Ibidem, p. 168). Contempla, assim, todas as transformações, estados e transições possíveis do objecto.

Podemos ter três tipos de representações.

Em primeiro lugar, temos as representações pragmáticas, relativas à acção, que se constituem em observáveis que são o resultado das actividades de percepção ou de cognição desenvolvidas pelos indivíduos. São representações relativas aos dados da acção, aos actos e transformações que nela se realizam e aos estados que gera. Estamos sempre perante uma representação que se limita a uma determinada acção.

Em segundo lugar, o autor aborda as representações esquemáticas, constituídas quando os estados e as transformações se estruturam em categorias. Podem ser categorias pragmáticas, isto é, relativas aos elementos pertinentes de uma determinada situação. É o caso da “imagem operativa”, referida por Ochanine (1980 In Malglaive, 1990, p. 169), que se caracteriza por gerar o accionamento de saberes directamente aplicados na prática e por originar uma deformação da situação por via de uma repetição constante. A imagem operativa opõe-se à “imagem cognitiva”, sendo esta mais genérica e relativa a um conjunto vasto de acções sobre o objecto³³. Refira-

³³ O conceito de imagem operativa é conceptualizado igualmente por Cazamian (1996b; 1996c) para distinguir o saber operatório do saber científico. Importa aqui desenvolver as propriedades do primeiro. O saber operatório é mobilizado no tipo de trabalho de ofício, o qual corresponde a uma actividade realizada com autonomia. Estamos perante um saber que é elaborado ao longo do percurso de aprendizagem e que é transmitido pelos trabalhadores mais antigos aos mais novos. É um conhecimento que se manifesta apenas na acção e que se torna visível no resultado final. O saber operatório é acumulado na memória sob a forma de imagens mentais operativas que decorrem da vivência quotidiana de trabalho e que são accionadas em função da situação com que o sujeito se depara e que tem de gerir. Trata-se de um saber acumulado que apela, constantemente, em cada situação, à criatividade e capacidade inventiva dos sujeitos, devido à imprevisibilidade do trabalho. Ochanine (1966; 1971 In Cazamian, 1996c, p. 51) propõe o conceito de operatividade para designar a actividade tradicional de trabalho. A estrutura operativa é a que reúne as relações indispensáveis à realização da tarefa, pois a imagem mental operativa reflecte a estrutura operativa do objecto sobre o qual o sujeito vai actuar, sendo o tratamento da informação sobre ele mediada pelo sistema de representação mental. Contudo, a imagem operativa implica uma selecção da informação existente sobre o objecto de forma a orientar a acção. O homem actua sobre o objecto, mas este, por vezes, oferece resistências, o que o conduz a descobrir, constantemente, formas de actuação alternativas. O homem transforma o objecto, mas também se transforma a ele próprio por intermédio da acção sobre o objecto. A imagem operativa é o resultado de vários processos, que se podem, por seu turno, sintetizar em três tipos de imagens: a imagem-sinal, por intermédio da qual o

se, todavia, que nem sempre há uma adaptação correcta das imagens à acção. As deformações perceptivas efectuadas podem não ser as mais pertinentes, o que pode gerar disfuncionamentos e erros de actuação. Na medida em que a capacidade humana de selecção e tratamento é limitada, o fundamental é dispor de grelhas de selecção da informação adequadas, constitutivas do saber profissional. As representações esquemáticas apenas permitem progredir em termos de aprendizagem e de domínio da situação se forem objecto de formalização, o que implica uma generalização dos observáveis da acção e uma transformação das implicações causais em implicações significantes. Estas últimas constituem os contornos de constituição das SRTs.

Finalmente, temos as representações conceptuais, elaboradas quando o objecto é reconstruído em termos de modelo simbólico e a partir do qual podem ser deduzidos todos os estados e transformações possíveis do objecto, as suas leis e composição. As SRTs estruturam-se aqui em R(SRT)s, o que pressupõe a tematização por via de operações estruturadas do pensamento que conduzem à constituição de um modelo.

Ainda que a análise dos mecanismos funcionais do aparelho cognitivo extravase a nossa investigação, a abordagem de Malglaive sobre o funcionamento do aparelho cognitivo permite-nos fundamentar, do ponto de vista teórico e técnico-metodológico, a análise que realizaremos das actividades de trabalho e dos processos de aprendizagem. Neste domínio, gostaríamos, igualmente, de chamar a atenção para o facto de a sua análise constituir um suporte importante à opção metodológica que assumimos de complementar a análise dos comportamentos ou das acções dos sujeitos com a das suas representações face ao seu trabalho, até porque estas últimas enformam os primeiros³⁴. Tomaremos, ainda, em linha de conta a importância dos

sujeito apreende e assimila as informações necessárias para encetar uma acção particular sobre o objecto, o que pressupõe um trabalho de deformação para atingir os objectivos específicos em causa; a imagem mnemónica, em que se procura fazer coincidir a imagem-sinal com a imagem mnemónica do objecto e a informação percebida é comparada com a informação que se encontra na memória; a imagem-estrutura operativa, que corresponde à transformação da informação sobre o objecto em acção sobre ele, servindo de orientador da acção. A imagem operativa assume, ainda, três traços fundamentais de caracterização: reporta-se ao domínio do concreto, à acção; constitui uma deformação funcional da percepção do sujeito relativamente ao objecto; é uma imagem dinâmica, num duplo sentido, na medida em que se refere à acção do sujeito e ao processo de transformação do objecto. A imagem operativa caracteriza-se pela sua plasticidade funcional, pois a selecção que efectuamos da informação relativa ao objecto depende da necessidade que dela tivermos, e pelo seu laconismo, dada a necessidade de nos restringirmos às informações úteis.

³⁴ Embora este não seja objecto de análise no nosso estudo, Hoc, numa obra mais recente, propõe uma tipologia de sistemas de representação: causais, funcionais, transformacionais e topográficos (1996, p. 93-103). Esta tipificação tem como critério de base a identificação do objectivo do operador no momento da realização da actividade. No entanto, o autor considera que, encarando a actividade no seu todo, estão presentes os quatro sistemas e articulam-se entre si (Ibidem, p. 92).

R(SRT)s como sistemas de organização dos saberes e potenciadores da sua mobilização.

4. A acção humana sobre o objecto a transformar

Após a explicitação dos pressupostos de base de funcionamento do aparelho cognitivo, importa avançar para a análise das especificidades da acção humana.

A acção do homem sobre os objectos – que se concretiza na sua transformação e na passagem por um conjunto de estados – tem subjacente um objectivo a atingir. A orientação dessa acção é condicionada pelo conjunto de actos operantes possíveis para os transformar, entre os quais é necessário realizar uma selecção (Malglaiive, 1990, p. 172).

Agir pressupõe ter uma representação elaborada do procedimento (para que se possa realizar o conjunto de transformações sobre o objecto), bem como do processo, isto é, da sucessão de estádios que permitem atingir o resultado final visado. Todavia, a representação comporta incertezas, sendo necessário accionar outros mecanismos de controlo da acção, que asseguram a sua coerência.

Malglaiive conceptualiza três tipos de controlo: “controlo local” pelo processo ou pelo procedimento, quando a comparação do estado visado e atingido do objecto se apoia numa representação já existente; “controlo heurístico”, quando a representação é construída de forma a assegurar a passagem do estado inicial ao visado; “controlo antecipante”, assente numa representação simbólica prévia sobre o processo, ou seja, sobre as leis de transformação do objecto.

Contudo, não basta controlar. É necessário agir (Ibidem, p. 173-174). É imprescindível realizar uma “pilotagem da acção” (Ibidem, p. 175). Pode ser uma “pilotagem orientada pelo dispositivo”, quando os indivíduos dispõem de um R(SRT) que permite dispor de um conjunto de actos operantes relativos ao domínio de tarefas; uma “pilotagem centrada no dispositivo”, nos casos em que o R(SRT) detido contém o procedimento adequado à tarefa e dá sentido à sequência de estados sucessivos da acção; uma “pilotagem pelo processo”, quando o conhecimento das leis de transformação do objecto permite representar o processo das suas modificações e identificar os actos necessários para as concretizar, o que implica desenvolver uma actividade cognitiva de reflexão sobre o objecto a transformar (Ibidem).

A articulação entre representações, controlo e pilotagem da acção constitui a base da problematização da relação acção/ cognição: se a acção pressupõe o

accionamento dos mecanismos cognitivos, estes, por seu turno, constituem o substrato da acção dos sujeitos. Tal relação está presente na tipificação final das classes de acção propostas por Malglaive: “a acção não controlada pela cognição”, “a acção acompanhada pela cognição” e a “acção dominada pela cognição”.

A primeira é relativa às acções materiais e simbólicas que se desenrolam sem que haja um controlo consciente. É o caso dos hábitos e dos actos rotinizados³⁵. A segunda precede a primeira, podendo os hábitos ser retomados pela cognição quando se revelarem inadequados face a uma determinada situação. Os processos de resolução de problemas, por exemplo, ainda que estes possam contemplar actos rotinizados, são caracterizados por um movimento constante de orientação da acção pela repetição do mecanismo de tentativa-erro, ao qual corresponde uma pró-acção e uma retroacção cognitiva constantes. Esta dinâmica de pró-acção/ retroacção termina quando se considera que o processo de transformação permite a prossecução do objectivo definido. É uma acção controlada heurísticamente, controlo através do qual se relaciona a representação pragmática com a esquemática a partir dos observáveis do estado actual e da representação do fim visado. Trata-se de uma etapa intermédia de passagem para a acção dominada pela cognição (a terceira classe de acção), que pode ser realizada de duas formas: ou por uma extensão do controlo heurístico para o objectivo a atingir, ou por um aprofundamento do processo de transformação do objecto e não, apenas, dos procedimentos respectivos. A acção dominada pela cognição está presente em situações em que não existem representações rotinizadas, nem procedimentos estruturados que podem ser adaptados à situação. O controlo é antecipante e a acção é pilotada pelo processo. É fundamental conhecer as leis de transformação do objecto, ou seja, deter saberes teóricos relativos, nomeadamente, aos modelos simbólicos do objecto³⁶. Os actos materiais são antecipados por representações, as quais são objecto de um metacontrolo. A acção dominada pela cognição implica, assim, quer a concepção dos modelos prévios à acção, quer a acção em si.

Os três tipos de acções constituem a articulação final entre a estrutura do aparelho cognitivo e a prática.

³⁵ Para um maior desenvolvimento das principais características dos hábitos e dos seus processos de constituição e transformação, v. Malglaive, 1990, p. 176-180.

³⁶ Também Hodgson (1994), defende a existência de dois tipos de acções. As que resultam de deliberações e cálculos prolongados e as que são rotinizadas, ou seja, os hábitos.

5. As vias de aprendizagem dos saberes

Na parte final do seu trabalho, Malglaive desenvolve uma reflexão acerca das vias de enriquecimento e de acréscimo de eficácia das actividades de trabalho dos adultos por intermédio da formação. Postulando um trabalho de engenharia da formação ou pedagógica, assente numa orientação por objectivos, o autor defende uma metodologia que assuma o conteúdo e a mobilização dos saberes como o ponto de partida da formação. O objectivo central é facultar aos formandos informação acerca da “forma como os operadores competentes mobilizam a sua inteligência prática e a sua inteligência formalizadora para criar, manter e adaptar a sua competência à diversidade das situações com que se deparam e a que têm de fazer face” (Malglaive, 1994, p. 163). Não recusando a pertinência da análise da tarefa prescrita, o autor propõe que esta abordagem seja articulada com a avaliação dos meios que permitem a sua realização, ou seja, dizemos nós, os saberes e os instrumentos de formalização.

Para fazer face às exigências crescentes que se colocam aos trabalhadores ao nível do seu desempenho laboral, importa elevar e/ou reconverter os seus saberes. O que está aqui em questão é perceber quais as vias e os procedimentos de aquisição dos saberes teóricos necessários e como é que estes, por sua vez, podem ser ensinados – de modo a terem, para os trabalhadores, a eficiência prática esperada – e integrados na estrutura de capacidades (Malglaive, 1990, p. 219). Neste sentido, o autor apresenta duas propostas: a definição de um conjunto de etapas constitutivas do processo de aprendizagem que potenciem a passagem da acção à cognição, desta à formalização e, finalmente, à tematização³⁷; o estabelecimento de um leque de proposições que devem fundamentar qualquer dispositivo pedagógico de formação de adultos.

Equacionemos, em primeiro lugar, as etapas do processo de aprendizagem.

³⁷ Estamos perante um processo de aprendizagem ideal. Na prática concreta, nem todos os indivíduos passam por estas três etapas. Acontece, inclusive, ao contrário do percurso “desejável”, uma simplificação e não uma complexificação da aprendizagem. O objectivo do autor, é, precisamente, apresentar a situação ideal, para que esta possa constituir uma referência de base válida à estruturação dos modelos e das práticas de formação de adultos.

A primeira etapa pressupõe promover, em contexto de formação, uma consciencialização e formalização dos procedimentos e processos de transformação que comandam a acção, para que possam ser aplicáveis a situações variadas e diversificadas em termos dos objectos em causa e das leis do seu funcionamento e transformação. Trata-se de dominar o não conhecido, controlar a acção. A concretização deste objectivo implica assumir a acção como ponto de partida: não a acção dominada pela cognição (pois esta é o objectivo final da formação), mas todas aquelas que “podem ser realizadas com sucesso por quem aprende” (Ibidem, p. 222). São as acções efectuadas espontaneamente (que regem os hábitos), que o autor propõe que constituam o ponto de partida da formação, na medida em que o objectivo é conseguir que as pessoas tomem consciência dos instrumentos cognitivos utilizados, implicitamente, nessas actividades (que passem da acção para a cognição), para que esses instrumentos possam ser mobilizados em situações desconhecidas. As situações não dominadas pela cognição caracterizam-se por uma ausência de controlo sobre a acção. O objectivo pedagógico é, precisamente, partir do controlo que sobre ela tem de ser exercido, o que implica a explicitação das relações entre os actos³⁸ e os estados do objecto. A uma tomada de consciência da organização da acção, associa-se, assim, a respectiva explicitação numa linguagem adequada.

O autor denomina este processo “*procedimentação da acção*” (Ibidem, p. 223), através do qual se acciona a abstracção empírica e se mobilizam os saberes e as operações das SRT(s) e dos R(SRT)s já existentes.

Contudo, nesta primeira etapa, os indivíduos deparam-se com algumas dificuldades, por três ordens de razões. Em primeiro lugar, porque a “«lógica das coisas»” (Ibidem, p. 224), que preside à acção, não separa a actividade cognitiva das actividades simbólicas, nem da ideologia. É fundamental, mais uma vez, que as pessoas se reportem ao real e ao seu funcionamento objectivo, desprovido de valores e de ideologias, o que se concretiza na *procedimentação* da acção. Em segundo lugar, como os indivíduos têm dificuldade em tomar consciência “dos Mecanismos da acção, do encadeamento dos actos que a constituem e da sua estrutura” (Ibidem, p. 225), o trabalho pedagógico implica a explicitação das diferentes etapas da acção, dos estados por que passa o objecto e dos seus procedimentos. A título ilustrativo, o autor afirma que os adultos, quando confrontados com dispositivos técnicos automatizados,

³⁸ Os actos podem ser directos, quando o sujeito actua sobre o objecto, gerando a sua transformação, com o eventual recurso a ferramentas, ou indirectos, quando a transformação sobre o objecto é efectuada por intermédio de um dispositivo técnico. Neste caso, estamos perante acções simbólicas, em que os objectos constituem representações e os actos regras (Malglaive, 1990, p. 223).

têm dificuldade em descrever a sequência das operações que a máquina efectua, pois não estabelecem um contacto directo com o objecto, nem com o seu processo de transformação, ou seja, com a materialidade do trabalho. Em terceiro lugar, os indivíduos manifestam dificuldade de verbalizar as suas acções, de enunciar os seus actos, na medida em que, muitos deles, desenvolvem, no seu quotidiano uma actividade prática desprovida, total ou parcialmente, de actividade discursiva. Ainda que não exclusivamente, é também pela manifestação discursiva que se pode reflectir e actuar, criticamente, sobre a acção. Todavia, o autor não deixa de salientar um ponto fundamental neste domínio: o facto de o acesso às formas de linguagens dominantes (nos espaços de trabalho e de formação, no nosso caso), ser desigual de indivíduo para indivíduo, em função das suas condições materiais de existência e do seu capital escolar, social, económico e cultural. Ultrapassar este obstáculo pressupõe ensinar as pessoas a conquistar a linguagem para a utilizar. O fundamental é ser capaz de reproduzir, verbalmente, “o que se faz dizendo o que há a fazer” (Malglaive, 1990, p. 227). Não basta, todavia, dominar a linguagem. Importa controlar o seu sentido, assegurar a coerência discursiva. Esta última assume um carácter prático, pois deve ser ajustada à situação em causa. A linguagem utilizada não tem de ser muito estruturada. O importante é que o sujeito disponha de todos os instrumentos linguísticos de que necessita (palavras, símbolos) e que se exprima de forma objectiva e rigorosa³⁹. Simplicidade linguística não é sinónimo, nem de enviesamento, nem de subjectividade.

Estamos, então, perante a aprendizagem da formalização, não apenas cognitiva, mas também discursiva (Ibidem, p. 229). A passagem da acção à cognição pressupõe dominar as razões extrínsecas da acção – o resultado visado – para contemplar as suas razões intrínsecas – as características do objecto e as suas leis de transformação. As implicações causais devem tornar-se significantes e os observáveis devem ser simbolizados por via de uma linguagem adequada.

A passagem para a segunda etapa do processo de aprendizagem pressupõe transitar da abstracção empírica para a abstracção reflexiva, ou seja, da cognição para a formalização.

³⁹ A este propósito, Luria (citado por Cherkaoui, 1979, p. 341; 343 In Malglaive, 1990, p. 221) distingue dois tipos de classificações dos objectos: a classificação categórica ou abstracta, que pressupõe a capacidade de formular abstracções e generalizações, englobando os objectos em categorias gerais; a classificação concreta ou pensamento situacional, em que os objectos não são classificados em categorias lógicas, mas incorporados em situações gráfico-funcionais, ou seja, situações quotidianas que foram memorizadas. Para Malglaive, basta o indivíduo ser capaz de exprimir as classificações relativas às situações gráfico-funcionais (Malglaive, 1990, p. 228).

Formalizar implica tomar consciência e compreender o processo de transformação do objecto, as suas leis de composição e os vários estados possíveis por que o objecto pode passar no decorrer da acção. Esta tomada de consciência deve ser acompanhada pela sua verbalização, com o recurso a uma linguagem adequada. A formalização não se refere, directamente, aos objectos, mas às representações que os sujeitos deles desenvolveram e desenvolvem, e às quais recorrem, ou seja, aos R(SRT)s e aos respectivos instrumentos de formalização. Por seu intermédio, é construído um modelo no qual estão representadas as transformações materiais do objecto em termos simbólicos (Malglaive, 1990, p. 231).

A formalização desdobra-se em duas etapas sucessivas: a formalização esquemática e a formalização simbólica (Ibidem). A primeira corresponde à construção de uma representação esquemática dos estados do objecto e da sua transformação. A segunda contempla a elaboração de representações conceptuais, ou seja, “sistemas formais constituídos por modelos necessários, isto é, por objectos simbólicos cujo conjunto de transformações corresponde a todas as transformações possíveis do objecto que aqueles representam” (Ibidem, p. 233). Enquanto na primeira os esquemas se limitam a descrever, nesta última explicitam-se as razões da configuração visada do objecto, as etapas que atravessa e o processo de transformação. Neste sentido, exige-se o recurso à linguagem lógico-matemática ou lógico-discursiva e o domínio dos instrumentos de formalização que estão na base da elaboração dos saberes formalizados e das operações de pensamento.

Não basta, contudo, elaborar o modelo. Importa assegurar a sua eficácia na actividade concreta. Deve ser exercido um metacontrolo sobre o controlo antecipante da acção, o que pressupõe investir o modelo na acção. A passagem da formalização à tematização exige raciocinar e conceptualizar sobre o concreto e por relação a ele.

Tematizar corresponde a passar “do uso ou aplicação implícita [das operações] à [sua] utilização consciente e à sua conceptualização” (Piaget e Garcia, 1983, p. 124, citados por Malglaive, 1990, p. 239-240). Pressupõe recorrer a uma linguagem e utilizá-la. As linguagens da tematização equivalem às modalidades de expressão propostas pelo autor, embora sejam adaptadas a este nível de aprendizagem. Chegamos, assim, à quarta etapa que encerra o processo de aprendizagem pela acção. Importa investir nela os saberes, e exprimi-los, seleccionando o tipo de linguagem mais adequada. Deste modo, por via da modalidade operativa, é realizada uma manipulação lógico-discursiva das configurações do objecto que é de carácter mental. No entanto, ela não é suficiente. Torna-se necessário recorrer à modalidade

figurativa, utilizando esquemas que explicitem os conteúdos das propriedades dos objectos. Por via retórica, o sujeito socorre-se de uma linguagem capaz de representar os referidos conteúdos e estabelecer as relações que operam as estruturas de pensamento. Finalmente, por intermédio da modalidade de expressão conceptual, o sujeito utiliza a linguagem das matemáticas ou da lógica formal (Malglaive, 1990, p. 240-242).

De forma sequencial, o autor propõe três modalidades de tematização: a empírica, na qual são explicitadas as leis e propriedades dos objectos, acompanhando a elaboração e manipulação dos modelos; a reflexiva, pautada por operações sobre objectos matemáticos; a reflectida, em que as operações lógico-matemáticas dão sentido às operações de pensamento

Sintetizando, a passagem da acção ao conhecimento é constituída por quatro etapas:

- a “*procedimentação*”, relativa à acção sobre o objecto;
- a “*formalização esquemática*”, em que se tomam em linha de conta as propriedades do objecto e as transformações associadas à acção;
- a “*formalização simbólica*”, em que se esboça um modelo das propriedades e transformações do objecto;
- a “*tematização*”, caracterizada pela formalização dos conceitos que permitem apreender a essência do objecto e pela definição das regras lógico-discursivas ou lógico-matemáticas necessárias à conceptualização (Ibidem, p. 252-253).

Estas etapas são constitutivas do processo cognitivo, cuja natureza é de carácter: procedimental (contemplando a *procedimentação* e a *formalização*), objectal (em que passamos, já, para a *formalização* e a *tematização empírica*) e estrutural (primando ainda a *formalização simbólica* e a *tematização reflexiva e reflectida*)⁴⁰.

Para além da explicitação do processo de aprendizagem, o autor apresenta, como já referimos, três proposições que devem enformar os dispositivos pedagógicos da formação de adultos.

Em primeiro lugar, considera que o sucesso da formação depende da motivação dos formandos. Todavia, não se trata da motivação no sentido mais clássico. Fazendo referência à teoria de Nuttin (1985 In Malglaive, 1990) acerca da motivação humana, Malglaive refere que o sujeito e a situação onde actua constituem uma unidade,

⁴⁰ Para um maior desenvolvimento da correspondência entre as etapas de aprendizagem e a natureza do processo cognitivo, v. Malglaive (1990, p. 252-253).

devendo ser esta a base de estudo do comportamento humano e não o indivíduo isolado. As necessidades definem-se pela relação requerida entre o sujeito e o seu meio. Transpondo este conceito para a realidade laboral, é fundamental ter presente a relação do sujeito com o objecto ou com outrem. A motivação fundamental é o auto-desenvolvimento das capacidades individuais nesta relação sujeito-meio, a qual assume duas características de base: é dinâmica, pois o sujeito tem necessidade de estabelecer e manter contacto com determinadas categorias de objectos; é cognitiva, pois o homem actua sobre esses mesmos objectos por intermédio de representações simbólicas (Nuttin, 1985, p. 311 In Malglaive, 1990, p. 257-258)⁴¹. Ora, a acção constitui a via instrumental de estabelecimento da relação do sujeito com o mundo, ou seja, o “objecto-fim” (Ibidem, p. 258) no qual a motivação se concretiza. Trata-se de uma “motivação instrumental” (Nuttin, 1987, p. 107), porque direccionada para a prossecução de um objectivo e para a busca dos meios que o permitem atingir. Este processo pressupõe o controlo da acção, e, conseqüentemente, a passagem da acção à cognição. A formação constitui, precisamente, o meio que faculta o enriquecimento da cognição e o desenvolvimento das capacidades.

A motivação para a formação resulta, deste modo, da “relação entre expectativas e finalidades e do valor operatório que lhe é conferido face a essas expectativas e finalidades” (Malglaive, 1990, p. 263). Contudo, nem sempre se verifica uma manifesta motivação instrumental face à formação, ausência esta particularmente visível no caso dos trabalhadores pouco qualificados, cuja trajectória, marcada pelo insucesso escolar, os leva a oferecer, frequentemente, fortes resistências a experiências de aprendizagem das quais podem não retirar quaisquer proveitos, nem extrínseca, nem intrinsecamente. Estamos perante adultos que tendem a resistir a processos de aprendizagem formal, o que se explica pelas especificidades das suas trajectórias sociais. Por seu turno, a oposição entre o mundo do trabalho e o da formação coloca questões importantes do ponto de vista pedagógico, na medida em que a verbalização da acção pressupõe a consciencialização dos actos operantes, o que acarreta consigo o facto de a aprendizagem de carácter formal estar associada à “não prática”. O autor considera, deste modo, fundamental que a formação tenha por base a articulação entre a teoria e a prática, podendo, inclusive, assumir, como objectivo último, o domínio da prática, quer na relação directa do sujeito com o objecto a transformar, quer numa relação que é mediada por dispositivos técnicos.

⁴¹ Corresponde ao mundo simbólico referido por Malglaive (1990).

A segunda proposição radica na associação da formação à actividade de trabalho dos respectivos formandos. Importa “aprender a partir da prática” (Ibidem, p. 270).

Finalmente, o autor postula a articulação dos dispositivos pedagógicos com as situações concretas de trabalho, o que implica que aqueles contemplem um conjunto de seis condições. A primeira é a definição de um horizonte do dispositivo pedagógico, ou seja, do objectivo a atingir, entendido como uma etapa, entre outras, do processo de aprendizagem. A segunda é o estabelecimento das seguintes quatro dimensões da tarefa que os formandos realizam: material, que se traduz nas intervenções práticas; na acção; funcional, correspondendo às relações da tarefa com todo ou parte do sistema de produção⁴²; estratégica, concretizada na assunção de responsabilidades e em tomadas de iniciativa. A estrutura das capacidades organiza-se em torno destas quatro dimensões (Ibidem, p. 272-273). A terceira condição a efectivar é centrar os dispositivos pedagógicos nos saberes, pois estes constituem os instrumentos de formalização de base da acção. A quarta é a definição do crescente grau de complexidade das tarefas, indo da acção à tematização. A quinta é relativa à necessidade de enriquecer, progressivamente a estrutura das capacidades, o que pressupõe definir uma tarefa de partida e uma tarefa visada e estabelecer um crescendo de complexidade, em que a passagem de uma tarefa mais simples para outra mais complexa, pressupõe um enriquecimento da estrutura das capacidades do sujeito. Neste sentido, quando este realiza uma tarefa complexa e avança para a concretização de uma outra com um nível de complexidade superior, a primeira passa a ser entendida como uma tarefa simples.

Este deve, segundo o autor, ser o percurso de aprendizagem de cada indivíduo em situação de formação, bem como de aprendizagem no espaço de trabalho, o que vai ao encontro do sexto e último elemento constitutivo dos dispositivos pedagógicos: a utilização dos saberes na prática quotidiana de trabalho. Retomando a dinâmica da estrutura das capacidades, os saberes teórico e procedimental, adquiridos, privilegiadamente, fora do espaço de trabalho, devem ser investidos na acção, articulando-se com o par saberes práticos/ saberes-fazer. Se os saberes adquiridos por via da formação não forem investidos na acção, perdem a sua pertinência do ponto de vista da lógica da aprendizagem.

⁴² Assiste-se, actualmente, a um acréscimo de importância desta dimensão, por força do carácter crescentemente integrado e complexo dos sistemas de trabalho.

A reflexão de Malglaive permite-nos fundamentar o nosso estudo em diversos domínios e suporta a nossa opção de assumirmos a aprendizagem como a problemática central da nossa investigação, quer em termos das actividades de trabalho, quer dos processos de identificação no espaço social do trabalho.

Privilegiaremos a vertente informal da aprendizagem, ou seja, a que tem lugar na actividade quotidiana de trabalho. Contudo, tendo presente que os percursos de aprendizagem podem contemplar, igualmente, momentos de aprendizagem formal, fundamentalmente por via da realização de cursos de formação, procuraremos verificar se a aprendizagem formal constitui um factor fundamental de aquisição e mudança dos saberes adquiridos e mobilizados, em articulação com a aprendizagem informal que ocorre no exercício da actividade de trabalho. Neste sentido, problematizaremos, igualmente, a relação entre as trajectórias de aprendizagem formal e as trajectórias profissionais internas, bem como o facto de a primeira estar (ou não) associada a desempenhos profissionais diferenciados. Em vários momentos da pesquisa consideraremos, ainda, a aprendizagem escolar, designadamente com o objectivo de perceber se um nível de escolaridade mais elevado ou inferior constitui um elemento distintivo da mobilização de saberes, dos processos de aprendizagem e do desempenho profissional.

Na senda da reflexão de Malglaive, torna-se também fundamental perceber o tipo de práticas de formação que são desenvolvidas pela empresa, pois estas constituem processos de formalização dos saberes e são uma via fundamental de tomada de consciência e de estruturação dos procedimentos que orientam a acção.

Por sua vez, a perspectiva do autor permite-nos destacar a importância dos saberes dos indivíduos e da sua capacidade em os accionar em situações concretas de realização de actividades de trabalho, o que nos conduz, de igual modo, a frisar a importância do conhecimento tal como é, efectivamente, aprendido (pelo recurso a vias formais e/ou informais) e aplicado. Este pressuposto permite-nos reflectir em torno do pendor normativo-ideológico subjacente à apologia de uma “economia baseada no conhecimento” e afirmar, assim, a importância efectiva do saber dos indivíduos no desempenho do trabalho e das dinâmicas de aprendizagens. No entanto, não nos devemos limitar a destacar o conhecimento, mas procurar perceber quais as vias e as metodologias pedagógicas mais adequadas para o seu desenvolvimento.

Gostaríamos ainda de destacar a importância que Malglaive confere à motivação dos indivíduos para a formação, na medida em que, como já referimos, os

trabalhadores adultos resistem, frequentemente, às práticas de formação. Impõe-se, assim, partir da prática e valorizar o que os sujeitos, efectivamente, sabem fazer.

Formação, acção e formalização são, deste modo, três eixos constitutivos das dinâmicas de aprendizagem e de desempenho efectivo das actividades de trabalho.

6. A influência da dinâmica organizacional nos processos de aprendizagem

Debruçámo-nos, até aqui, na conceptualização acerca da dinâmica de funcionamento do aparelho cognitivo em articulação com a prática. É esta a perspectiva adoptada por Malglaive, a qual nos serve de suporte essencial à abordagem que realizamos acerca, em particular, da aprendizagem e das actividades de trabalho. Todavia, o autor não se debruça sobre os condicionalismos organizacionais dos processos de aprendizagem. Na realidade, com a excepção da reflexão que desenvolve sobre os constrangimentos e as limitações dos dispositivos técnicos à acção dos indivíduos e acerca da co-acção (Malglaive, 1990, p. 79), não analisa as condições organizacionais, nem as dinâmicas de interacção. Trata-se, do nosso ponto de vista, de dimensões que são fundamentais para a reflexão sobre os processos de aprendizagem e as práticas profissionais. Estes são amplamente condicionados pelos condicionalismos organizacionais, técnicos e materiais, em geral, que enformam a acção dos sujeitos.

Atendendo à necessidade de integrar a dimensão organizacional na análise das práticas de aprendizagem e das actividades de trabalho, debruçar-nos-emos, seguidamente, sobre algumas das perspectivas que desenvolvem a temática da aprendizagem organizacional, as quais, ainda que importantes, não esgotam, de todo, a referida problemática. Permitem-nos salientar a necessidade de a aprendizagem e de os processos cognitivos individuais serem entendidos no âmbito do contexto organizacional em que têm lugar. As actividades de trabalho, por sua vez, também não podem ser analisadas sem se atender ao conjunto das variáveis constitutivas do contexto em que se concretizam.

6.1. O enfoque teórico sobre a aprendizagem organizacional

A abordagem da aprendizagem organizacional, deve ser contextualizada no âmbito das transformações que têm vindo a ocorrer nos contextos em que as empresas se enquadram, como já tivemos oportunidade de explicitar, em particular

nos capítulos 2 e 3. As empresas vêem-se perante a necessidade de se adaptarem de forma permanente às mudanças que vão tendo lugar no seu exterior e de influenciar essas transformações por intermédio, designadamente, das dinâmicas de mercado que são capazes de criar ou de transformar. Trata-se de orientar as opções de actuação de modo a garantir o posicionamento perspectivado no campo económico.

Atendendo a este contexto, emergem, em particular ao nível da gestão, reflexões que discutem a necessidade de incrementar o desempenho empresarial. E a aprendizagem assume um carácter imperativo: não pode ser perspectivada, apenas, ao nível individual, devendo abarcar toda a organização. Assim, do ponto de vista das empresas, a aprendizagem é considerada como um processo, “procurando-se perceber como as organizações constroem, inovam e organizam o conhecimento, os procedimentos nas diversas actividades, e desenvolvem a eficiência através das competências da sua mão-de-obra” (Dodgson, 1993 In Bento, 1999, p. 309).

Paralelamente, algumas das perspectivas que se debruçam sobre a temática da aprendizagem organizacional – como a de Fiol (1994) –, procuram explicar a mudança organizacional, ou seja, as acções que os sujeitos e as organizações (na figura dos seus dirigentes) devem empreender para encetarem transformações no seu interior. Questionam, ainda, a existência de condições organizacionais para incrementar a mudança em ordem à correcção dos erros, na medida em que estes constituem obstáculos importantes à boa prossecução das actividades nas empresas. Todavia, a aprendizagem organizacional limita-se, quase exclusivamente, a processos de mudança decididos pelo topo da organização e nos quais os operacionais da base não participam activamente (Bento, 1997, p. 10), o que constitui uma limitação ao processo de aprendizagem. A aprendizagem organizacional está, deste modo, dependente do poder de decisão conferido aos dirigentes. Ainda que esta seja assumida como uma mudança nos indivíduos, do ponto de vista da interpretação dos acontecimentos e das acções (Fiol, 1994), sem deixar, por isso, de se problematizar a sua vertente cognitiva (pois é, também, relativa a acções individuais de leitura e interpretação do real), o destaque analítico recai na esfera dos modelos de gestão (da produção e da organização, principalmente). São, ainda, discutidas as modalidades de organização do trabalho que proporcionam condições de aprendizagem.

Esta relação entre mudança e aprendizagem está igualmente presente em reflexões de autores que, não centrando a sua análise na problemática da aprendizagem organizacional, acabam por a equacionar na realização de estudos de caso, no sentido de atender à dimensão colectiva do trabalho. A reflexão de Wittorski

(1997) pode ser tomada como ilustrativa deste enfoque analítico. O autor canaliza a pesquisa, nesta obra, para uma abordagem da dimensão colectiva das competências. Defendendo uma análise multidisciplinar, desenvolve um estudo que toma como ponto de partida o pressuposto de que as empresas se vêem perante a necessidade de optar por modelos flexíveis de organização, o que implica apelar ao “desenvolvimento de capacidades que permitam um acompanhamento intelectual do acto de produção”⁴³ (Ibidem, p. 17). Tais capacidades são necessárias, designadamente, em actividades de resolução de problemas ou de realização de diagnósticos.

Wittorski (1997) chama também a atenção para a necessidade de se problematizar a importância do trabalho colectivo ou da dimensão colectiva do trabalho.

O autor desenvolve um estudo de caso numa empresa que, para fazer face a elevadas perdas de rentabilidade, optou por encetar processos de mudança organizacional com uma participação activa dos trabalhadores. Neste estudo, Wittorski afirma a existência de uma associação directa entre os conceitos de aprendizagem e de mudança, sendo a aprendizagem individual, colectiva ou organizacional definida “como o produto do encontro entre acontecimentos novos e a possibilidade de elaborar novas capacidades e competências para ultrapassar essas novas situações” (Ibidem, p. 45).

No campo disciplinar da Sociologia, por seu turno, são abordados modelos alternativos de organização do trabalho, como é o caso dos sistemas antropocêntricos ou participativos⁴⁴. Porém, a problemática da aprendizagem não é focada de forma directa e central, incidindo as análises nos factores organizacionais (Bento, 1997, p. 10). O que acontece, frequentemente, é que os estudos que se debruçam sobre a implementação dos apelidados modelos participativos, não analisam as condições de aprendizagem que estes podem facultar, elemento analítico que consideramos ser fundamental para a compreensão, nomeadamente, do carácter mais enriquecedor ou mais empobrecedor do trabalho. Não basta discutir os modelos organizacionais; é fundamental pensar no conteúdo das acções dos sujeitos.

Paralelamente, consideramos que mudança e aprendizagem organizacional são temáticas distintas e que podem, ou não, estar relacionadas entre si. Se, por um lado, a introdução de mudanças organizacionais pode não implicar uma alteração dos procedimentos de actuação, nem do conteúdo do trabalho, por outro, também a

⁴³ Denota-se, aqui, alguma aproximação à concepção de Malglaive da “acção acompanhada pela cognição” (1990).

⁴⁴ V. capítulo 3, onde abordamos a problemática da organização do trabalho.

aprendizagem de saberes pode concretizar-se sem ser acompanhada por mudanças organizacionais. A possibilidade de os processos de mudança organizacional implicarem o accionamento de práticas de aprendizagem, até mesmo formalizadas (como é o caso dos cursos de formação), é uma de entre várias hipóteses possíveis. A introdução de mudanças organizacionais pode também conduzir a um empobrecimento do conteúdo do trabalho, a uma parcelarização acrescida das operações e, conseqüentemente, a uma estagnação dos saberes.

Gostaríamos, ainda, de frisar que a mudança organizacional tende a ser parte integrante das dinâmicas empresariais, assumindo um carácter permanente, regular e não excepcional. Neste sentido, é importante equacionar a mudança, não como um processo radical de transformação, mas antes como uma dinâmica continuada no tempo.

6.2. As condições organizacionais de aprendizagem

Deve-se a Herbert Simon, nos anos 50, a proposta de transpor o conceito de aprendizagem para as organizações, afirmando a sua legitimidade analítica na análise do comportamento organizacional (Bento, 1999, p. 309). Deste modo, a problemática da aprendizagem, um objecto de estudo característico das Ciências Cognitivas, é apropriado e transformado pela Gestão em moldes diferenciados.

As perspectivas da Gestão enquadram-se, nitidamente, numa postura normativa, de procura de soluções para garantir a eficiência organizacional⁴⁵. São abordagens que apontam caminhos de actuação considerados como os mais indicados para melhorar e optimizar os resultados das empresas. É, por isso, fundamental atender ao contexto em que estas novas abordagens surgem, de modo a podermos “aprofundar se estamos somente perante ideias atraentes que constituem uma nova ortodoxia da ordem social e económica, presente nas diversas retóricas, e ausente na realidade” (Ibidem, p. 308). A autora acrescenta, ainda, que este tipo de questionamento raramente se encontra nos estudos sobre aprendizagem organizacional, o que assume uma acuidade acrescida do ponto de vista da nossa reflexão.

A aprendizagem organizacional não constitui uma temática consensual nem dotada de um corpo conceptual único (Bento, 1999, p. 309). Daí, muitas vezes,

⁴⁵ É o caso das perspectivas de Hayes, et al. (1988) e de Senge (1990) (In Fernandes, 2000, p. 55), que definem um conjunto de características e requisitos necessários para que as empresas possam garantir a sua competitividade. Uma breve síntese das perspectivas destes autores pode encontrar-se em Fernandes (2000, p. 56-58).

expressões como aprendizagem organizacional, organização aprendente, organização qualificante ou empresa que aprende, serem consideradas sinónimas

No que se refere ao nosso trabalho em particular, não nos cabe discutir a validade científica de tais perspectivas. Abordámos, já, a pertinência dos modelos em causa no âmbito das problemáticas da organização do trabalho (v. capítulo 3) e das competências profissionais (v. capítulo 4). Não nos propomos passar em revista as inúmeras propostas e reflexões existentes neste domínio, mas antes determo-nos de forma mais incisiva em algumas das propostas de autores que se debruçam sobre a temática da aprendizagem organizacional, a fim de equacionar:

- a dimensão relacional da aprendizagem e do exercício das actividades de trabalho;
- as actividades de diagnóstico, análise e resolução de problemas como oportunidades particularmente relevantes de aprendizagem.

Alguns dos contributos da problemática da aprendizagem organizacional, pelo relevo conferido ao nível meso de análise, parecem-nos, deste modo, ser importantes para problematizar o contexto em que se desenvolvem os processos de formação e mobilização de saberes, o que se relaciona, necessariamente, com a aprendizagem. Procuraremos perceber de que forma as condições organizacionais de aprendizagem (nomeadamente, as técnicas, as produtivas e as de comunicação) a propiciam ou, inversamente, a inibem.

6.2.1. Os processos de aprendizagem na óptica da cooperação em redes de interacção

A Psicologia Cognitiva debruça-se sobre os processos de cognição essencialmente do ponto de vista individual, ou seja, analisa o funcionamento do aparelho cognitivo, como já tivemos oportunidade de referir. Na perspectiva de Hoc (1996, p. 164-165), esta abordagem é, já, em si, suficientemente complexa, sendo difícil integrar uma perspectiva colectiva. Tal integração pressupõe, segundo o autor, abordar a temática da cooperação nas relações homem-homem e homem-máquina. E prossegue afirmando, que a corrente que estuda o funcionamento do aparelho cognitivo numa óptica individual (de raiz francófona), foi, precisamente, a seguida pelos piagetianos que se debruçam sobre o papel desempenhado pelas interacções sociais no desenvolvimento cognitivo das crianças (Mugny; Doise, 1983 In Hoc, 1996, p. 165). Esta pista de pesquisa vai ao encontro da acepção segundo a qual a

cooperação na realização do trabalho se concretiza em “operar em comum” (Piaget, 1965 In Hoc, 1996, p. 165). Neste sentido, impõe-se pensar a dinâmica de realização das operações como não sendo estritamente cognitiva e individual, mas, igualmente, social e interactiva. É nesta linha de raciocínio que Lopes propõe que se problematizem as “aprendizagens inter-individuais” (1993, p. 29).

A análise da cooperação torna-se essencial para nos podermos debruçar sobre a coordenação entre os sujeitos e as acções que daí resultam, o que implica ter presente que os sujeitos têm um conhecimento sobre a sua actividade e uma determinada representação sobre as actividades dos outros (Ibidem, p. 176). Neste sentido, é fundamental equacionar a realização do trabalho como uma prática que pressupõe acções de cooperação e de co-acção no seio de redes de interacção. Atender à dimensão relacional da aprendizagem permite destacar a importância dos contextos sócio-organizacionais em que ela tem lugar (Ibidem, 1993, p. 24).

A este propósito, Navarro (1984, p. 99-100 In Wittorski, 1997, p. 116) considera que as situações que implicam uma co-acção permitem a elaboração de novos modos operatórios, nomeadamente quando os sujeitos não têm a mesma experiência profissional (como é o caso do trabalho conjunto realizado por trabalhadores iniciados e experimentados). O enriquecimento das modalidades de acção de cada sujeito ocorre por intermédio, não só do confronto com a actividade que realiza e com o sistema técnico, mas também das dinâmicas de interacção em que participa.

Algumas das perspectivas sobre a aprendizagem organizacional têm, igualmente, contributos importantes neste domínio⁴⁶. Chamam a atenção para o facto de a aprendizagem não dever ser analisada, exclusivamente, em termos cognitivos, mas também interactivos ou relacionais. Afirmam que, no interior das empresas, são elaboradas e postas em prática, pelos seus membros, estratégias de actuação, designadamente, ao nível das práticas de gestão, do sistema técnico ou da organização do trabalho. Todavia, não se trata de uma acção que resulta do somatório das acções individuais, mas da actuação dos sujeitos em consonância com decisões que são tomadas pelos dirigentes da organização. Comungamos, deste modo, da perspectiva de Bento quando afirma que “nas organizações não é líquido que as actividades comumente descritas como actividades organizacionais – adopção de novas tecnologias, mudanças estruturais, alterações estratégicas... – sejam actividades que possam descrever ou que constituam o processo de aprendizagem na organização. E uma das principais dificuldades deriva do facto de ser impossível ver

⁴⁶ É o caso, por exemplo, da perspectiva de Weiss e Duncan (1979 In Bento, 1997, p. 24).

como a cognição acontece nas organizações. Por isso, a maior parte das vezes se admite que a aprendizagem organizacional tem lugar quando acções preconizadas por elementos chave da organização são seguidas por mudanças observáveis em diversas actividades organizacionais” (1999, p. 313).

Desta reflexão resulta a nossa recusa em assumir as empresas como entidades, capazes de pensar e de aprender. O recurso à metáfora da aprendizagem organizacional revela-se útil para pensar os processos de aprendizagem como processos que não incorporam, exclusivamente, as acções individuais pensadas de forma isolada. Mas não partilhamos de uma perspectiva que equaciona as organizações como entidades capazes de aprender por si próprias⁴⁷. A aprendizagem é realizada pelos indivíduos, mas enquanto sujeitos socializados e cuja acção é influenciada, designadamente, pelo tipo de modelos de organização do trabalho ou pelas propriedades dos produtos e dos dispositivos técnicos. Por sua vez, é importante frisar que os indivíduos não aprendem isoladamente; aprendem a comunicar com os outros, a observar, a executar e a interagir. A aprendizagem é, assim, amplamente condicionada do ponto de vista organizacional, técnico, material e gestor.

O conceito de aprendizagem organizacional deve, deste modo, ser equacionado de forma atenta e crítica. Na perspectiva de Lopes (1993), este conceito encontra-se na fronteira entre os enfoques cognitivo e o sociológico e constitui uma tentativa de compreensão das dinâmicas organizacionais. Trata-se de “uma nova representação da organização, centrada na formação e evolução dos saberes individuais e colectivos mobilizados na acção, na experiência e nos comportamentos dos agentes” (Ibidem, p. 26). Como a autora refere, “a aprendizagem é um fenómeno intrinsecamente social e colectivo: pressupõe códigos comuns de comunicação e procedimentos de pesquisa coordenados. O conhecimento gerado pela aprendizagem, individual e colectiva, inscreve-se nas rotinas organizacionais. Estas constituem o substrato do conhecimento operacional que torna uma organização performante” (Ibidem, p. 99). Não é possível pensar a aprendizagem individual sem atender às condições organizacionais. Tem lugar em contextos organizacionais regulados por regras comuns aos indivíduos para que seja possível haver uma acção coordenada. As oportunidades de aprendizagem são, assim, determinadas pelas opções das empresas ao nível organizacional (atendendo, designadamente, às esferas da divisão do trabalho e das redes de circulação da informação) e pelas possibilidades de

⁴⁷ Para uma abordagem das várias perspectivas que discutem a aprendizagem organizacional como uma metáfora, v. Bento, 1997, p. 25-31.

comunicação que se estabelecem entre os membros da organização (Ibidem, p. 118). A estes factores, acrescentamos o conteúdo das actividades de trabalho, atendendo, de entre uma multiplicidade de factores, ao seu grau de complexidade e à autonomia com que são executadas.

Se podemos afirmar que se verifica, ao longo do tempo, um processo de rotinização dos resultados da aprendizagem individual em comportamentos e regras mais ou menos convencionais, ao nível organizacional podemos referir que se processa uma inscrição das transformações em estruturas de poder formais que definem o lugar e o papel de cada um na organização. O que distingue, fundamentalmente, a aprendizagem organizacional é o facto de esta implicar um processo de institucionalização, pois implica um conhecimento sedimentado em regras e a implementação de mecanismos de coordenação.

Dubuisson reflecte sobre a forma como os conhecimentos se constituem, organizam e capitalizam numa memória organizacional (1996b, p. 1). Ainda que adoptando uma perspectiva de reificação das empresas (da qual não comungamos), ao afirmar, designadamente, a pertinência de saber “não só como a firma adquire os conhecimentos, mas também como ela os optimiza” (Ibidem), consideramos importante a sua reflexão em torno dos saberes como factores que conferem especificidade às empresas e que podem ser partilhados pelos seus membros. Frisa a integração das práticas dos indivíduos numa lógica colectiva, ainda que o seu ponto de partida seja o das acções individuais, com o qual concordamos. Tal como a autora afirma: “podemos apreender melhor a forma como a organização como entidade colectiva elabora uma memória que não é independente da acção dos indivíduos que a compõem e da sua coordenação” (Ibidem, p. 3). A sua análise incide, deste modo, na coordenação das acções como uma via de compreensão da distribuição dos conhecimentos pelo colectivo de trabalhadores.

Face às diversas perspectivas apresentadas e às questões colocadas, assumimos a importância das dinâmicas de interacção e das modalidades de cooperação ao nível da realização das actividades de trabalho e dos processos e práticas de aprendizagem. A sua análise está presente:

- □ na caracterização das actividades de trabalho, em que incorporamos as esferas relacional – pois o exercício do trabalho resulta igualmente de dinâmicas de interacção e de cooperação – e da comunicação e informação – respeitante às

práticas e recursos disponíveis neste domínio⁴⁸; contemplamos, ainda, na nossa tipologia de saberes o saber relacional, como já referimos neste capítulo;

- na análise das práticas de aprendizagem, em que procuramos perceber como os sujeitos ensinam e aprendem;
- na análise das modalidades de organização do trabalho, perspectivando compreender se estas promovem ou inibem a aprendizagem e a interacção.

Paralelamente, consideramos fundamental tomar como princípio de base a análise das condições e oportunidades organizacionais de aprendizagem, patentes numa multiplicidade de dimensões, como veremos ao longo deste texto e dos próximos capítulos. Consideramos, assim, que não estão apenas em causa as modalidades de organização do trabalho, mas também o conjunto de factores materiais, relacionais e comunicacionais que os sujeitos accionam na concretização da sua actividade. Estes poderão ter um efeito constrangedor ou facilitador da acção⁴⁹.

A aprendizagem desencadeada ao nível individual, para além de não ocorrer de forma isolada, tem reflexos aos níveis individual, colectivo – das equipas de trabalho – e organizacional – da empresa no seu todo. Pode, ainda, verificar-se uma apropriação dos resultados da aprendizagem, por via dos seus dirigentes, como é o caso, por exemplo, do gestor dos RH ou do responsável pelo planeamento e gestão da produção, e a sua formalização pode gerar uma dinâmica de mudança organizacional. Reafirmamos, deste modo, que aprendizagem e mudança organizacional podem ser esferas de intervenção das empresas relacionadas entre si, ou não.

6.2.2. Os hábitos e as rotinas como inibidores e proporcionadores da aprendizagem

Abordar a sedimentação organizacional das dinâmicas que se geram ao nível individual conduz-nos à problematização das rotinas de trabalho.

Hodgson discute esta questão, não apenas ao nível individual, mas também institucional, referindo-se aos valores, regras e tradições transmitidos de geração em geração e adquiridos pelos indivíduos, muitas vezes, de forma inconsciente. As regras,

⁴⁸ Estas dinâmicas, por seu turno, decompõem-se num conjunto de indicadores, como veremos no ponto 7 deste capítulo.

⁴⁹ Num outro registo, há autores que relacionam a problemática da aprendizagem organizacional com a da cultura organizacional ou de empresa. Schein, um dos autores mais marcantes nesta abordagem, afirma que “os conhecimentos colectivos são frequentemente também conteúdos da cultura organizacional produzidos na acção colectiva e não apenas pré-existentes e formalizados” (Wittorski, 1997, p. 168). Schein procura, assim, mostrar que “a cultura de empresa é constituída pelos processos de resolução de problemas e pelas soluções apresentadas pelos colectivos constitutivos da empresa” (Ibidem). Os pressupostos da cultura de empresa podem ser, igualmente, equacionados como mapas organizacionais.

hábitos e tradições, na perspectiva do autor, corporizam competências que adquirem um certo grau de permanência. Neste sentido, torna-se importante pensar a empresa enquanto instituição social, na medida em que ela, “nas suas rotinas e acordos internos, não tenta praticar em exclusivo um cálculo estritamente utilitarista” (1994, p. 212). Os hábitos e as rotinas permitem reduzir, em larga escala, a complexidade das acções quotidianas e das decisões que é necessário tomar, pois fornecem padrões mais ou menos fixos de orientação da acção. Como afirma o autor: “dado que é impossível a deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, por causa da quantidade de informação e de competência computacional que isso implica, os agentes humanos adquiriram mecanismos para subtrair certas acções em curso de avaliação racional contínua. São comumente conhecidos como hábitos”. (Ibidem, p. 126). Restringindo-se à esfera do trabalho, o autor foca a existência, em qualquer tipo de actividade, de um determinado nível de conhecimento de carácter prático que é aprendido e rotinizado ao longo do tempo (Ibidem, p. 132). Ao nível dos contextos empresariais, esta questão adquire uma importância acrescida, por força da incerteza que pauta, de forma permanente, o meio envolvente, designadamente ao nível dos mercados.

Importa, todavia, reter que os hábitos e rotinas podem ser um obstáculo à criatividade e à inovação. A institucionalização, nomeadamente, de novos procedimentos ou de novos produtos, pode deparar-se com atitudes – individuais e colectivas – de resistência à experimentação, à aprendizagem e, subsequentemente, à rotinização de elementos inovadores.

Podemos afirmar que é fundamental a coexistência de rotinas e de inovação, até porque esta última, quando adoptada, dá lugar a um processo de aprendizagem, apropriação e aplicação, que, muitas vezes, ocorre de forma inconsciente e se sedimenta em hábitos e rotinas.

Refira-se, ainda, que Hodgson não deixa de chamar a atenção para o facto de os próprios hábitos sofrerem processos de mudança, não só em termos individuais, mas também institucionais (1994, p. 140-141), o que, de algum modo, se relaciona com o que acabámos de referir acerca da inovação. Ao nível individual, o autor chama a atenção para a importância dos hábitos: estes facilitam a acção e novas aprendizagens, na medida em que são interiorizados e aplicados, de forma inconsciente, saberes, procedimentos e formas de pensar sedimentados. Os hábitos permitem a difusão de práticas que perduram ao longo dos anos e que são asseguradas por uma vastidão de indivíduos (1994, p. 129 e ss.). Constituem, ainda, a

“memória organizativa” das empresas (Nelson; Winter, 1982, p. 99 In Hodgson, 1994, p. 133), ou os seus “mapas organizacionais” (Argyris; Schön, 1978).

Partilhamos, assim, da perspectiva de Hodgson (1994), que frisa a necessidade da existência de hábitos e rotinas como pontos de referência e orientação da acção dos sujeitos. Se, do ponto de vista de alguns autores que se debruçam sobre a temática da aprendizagem organizacional, os referidos hábitos e rotinas podem constituir um obstáculo à mudança (Argyris, 1998), eles são, para nós, elementos essenciais para garantir a realização das acções. É fundamental que se construa uma base de procedimentos regulares e previsíveis para que as organizações se possam desenvolver e manter a sua actividade.

Dubuisson (1998), por seu turno, refere que o conceito de rotina tem sido discutido no âmbito de algumas teorias económicas sobre a firma, em particular a abordagem evolucionista⁵⁰. Esta, ao conceptualizar o referido conceito, tem o mérito de englobar na sua análise a dimensão cognitiva das operações que têm lugar no interior da firma. Na perspectiva da autora, a rotina pressupõe uma relação dialéctica entre os saberes dos indivíduos e as especificidades dos dispositivos, de modo a tornar comparáveis e comensuráveis entre si situações ou quadros de acções, o que facilita a realização de sequências de acção e assegura a estabilidade e a invariância (Ibidem). Contudo, tal não exclui a existência de um trabalho de interpretação da situação, o que implica a aplicação dos conhecimentos, em particular quando surge algum imprevisto. Assumem, deste modo, importância as atitudes cognitivas e as representações mentais dos indivíduos relativamente às competências incorporadas nos dispositivos (Ibidem, p. 501). As sequências de acções pressupõem a existência dos dispositivos que as tornam possíveis. Estes, por seu turno, incorporam procedimentos de orientação da acção dos trabalhadores, o que permite evitar que estes tenham de efectuar, permanentemente, diagnósticos da situação e de determinação do tipo de intervenção mais indicada. Claro que, prossegue a autora, tal não implica que os sujeitos não tenham de proceder a um trabalho de definição ou de redefinição da situação. A aprendizagem assume, aqui, um estatuto central, que coexiste com a rotina.

Abordar as condições e as oportunidades organizacionais de aprendizagem pressupõe, assim, atender às estruturas, às rotinas e aos hábitos sedimentados no

⁵⁰ V., nomeadamente, as obras de Nelson; Winter (1982) e Dosi; Marengo (1994), referenciadas por Dubuisson (1998).

interior das empresas como condições fundamentais à mudança e à inovação e, consequentemente, à aprendizagem.

6.2.3. O enfoque da aprendizagem nos processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas

A abordagem aos processos de detecção e resolução de problemas é, em parte, devedora de algumas das perspectivas que equacionam a aprendizagem organizacional. As reflexões de Argyris e Schön (1978), neste domínio, são consideradas fundamentais. Vejamos então, em termos globais, a argumentação dos autores.

Argyris e Schön (Ibidem) perspectivam realizar uma abordagem dos processos cognitivos através dos quais os indivíduos aprendem. De uma análise centrada no nível individual passam, num segundo momento, para a aprendizagem organizacional, aplicando o termo aprendizagem organizacional de forma metafórica, pois “as organizações, literalmente, não se lembram, pensam ou aprendem” (Argyris; Schön, 1978, p. 11). Contudo, os indivíduos orientam a sua acção e actuam em função de um colectivo e não, exclusivamente, da prossecução de objectivos individuais. Neste sentido, e como já referimos, a abordagem da aprendizagem assume, necessariamente, uma óptica relacional e deve ser equacionada em função dos condicionalismos técnicos, produtivos e organizacionais que a enformam.

Os autores afirmam que as organizações têm uma teoria da acção oficial constituída por princípios, pressupostos e modelos que enformam a actividade na organização e que regulam a acção dos seus membros. Esta encontra-se materializada e registada em documentos (tais como o organigrama, a análise e descrição de funções ou as instruções de trabalho). Por seu turno, à teoria da acção oficial contrapõe-se a teoria da acção em uso, ou seja, o conjunto de pressupostos, normas, princípios, modelos que orientam, de facto, a acção dos sujeitos (Ibidem, p. 11). Contudo, nem todas as teorias da acção em uso são, necessariamente, explícitas. Podem permanecer a um nível tácito, dada, em particular, a incongruência entre elas e a teoria oficial (Ibidem, p. 15). Como as primeiras nem sempre se actualizam nesta última, mantém-se, necessariamente, esta descoincidência⁵¹.

⁵¹ Este é um dos factores que está na base da perpetuação dos erros e problemas não corrigidos, como veremos mais adiante.

Os sujeitos, por sua vez, procedem a uma apropriação da teoria da acção em uso da organização pela elaboração de imagens ou de representações⁵². Todavia, como a organização está em permanente mudança, as imagens que os sujeitos elaboram acabam por ser sempre incompletas, verificando-se um processo contínuo de adaptação. O processo de adaptação das representações, elaboradas a partir da interpretação da teoria da acção em uso da organização, pressupõe que esta seja externa ao sujeito para lhe servir de ponto de referência. É necessário que existam elementos formalizados pela organização – “mapas organizacionais” (Ibidem) – que servem de pontos de orientação comuns aos indivíduos e são constitutivos da memória organizacional. É o caso, como já referimos, do organigrama ou das instruções de trabalho, elementos fundamentais a um funcionamento integrado. Deste modo, os autores propõem uma distinção entre os “mapas organizacionais” e as “imagens individuais” (Ibidem, p. 16-17). Para que os sujeitos possam accionar as suas imagens, têm de se socorrer dos mapas organizacionais, pois estes constituem os elementos estáveis da organização que servem de padrão orientador dos comportamentos⁵³.

Tendo estes pressupostos de base como referência, Argyris e Schön (1978) avançam no sentido de equacionar os processos de aprendizagem. É neste domínio que problematizam as actividades de detecção, diagnóstico e correcção de problemas e erros. Para os autores, a aprendizagem está directamente relacionada com as referidas actividades: aprende-se corrigindo os erros.

Argyris e Schon (Ibidem) definem três níveis de aprendizagem.

A aprendizagem por “single-loop”, que ocorre quando se faz um diagnóstico e correcção dos erros sem haver qualquer alteração da teoria da acção organizacional em uso, não se verificando uma mudança das normas. Todavia, o facto de esta teoria se manter imutável, não impede que se processe a aprendizagem (ao nível individual, acrescentamos nós). Note-se que, referenciando Bateson, os autores, afirmam o facto de “a capacidade da organização se manter estável num contexto em mudança é denotativo de um tipo de aprendizagem” (1972 In Argyris; Schön, 1978, p. 18).

⁵² Torna-se interessante articular a perspectiva dos autores com abordagens da Economia, como a de Lopes (1993). Esta autora afirma que os agentes não têm todos a mesma capacidade de aprendizagem; esta é heterogénea e depende da quantidade e da natureza dos conhecimentos acumulados, ou seja, do seu sistema de interpretação do mundo. Os limites e as diferenças entre os sujeitos, neste domínio, não provêm apenas do facto de a informação ser imperfeita, mas também da capacidade imperfeita e heterogénea de utilizar a informação. “Os agentes económicos não são apenas portadores de uma racionalidade optimizadora universal e atemporal mas de uma racionalidade procedimental diferencial e evolutiva” (Ibidem, p. 75).

⁵³ É também neste sentido que se discute a existência de regras, regulamentos e hábitos ou rotinas, como vimos no ponto anterior.

A aprendizagem organizacional só ocorre quando os sujeitos detectam um erro, o corrigem e incorporam as consequentes alterações na teoria em uso organizacional. De outro modo, mantêm-se os pressupostos previamente existentes, que são partilhados por todos os membros da organização.

No segundo nível de aprendizagem – por “double-loop” –, para além da detecção e correcção dos erros, verifica-se o questionamento e a modificação das normas e pressupostos vigentes, ou seja, da teoria da acção em uso organizacional (Ibidem, p. 20-21), pois é fundamental que esta passe a ser comum a todos os indivíduos. Como afirmam os autores, “não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual e a aprendizagem individual é uma condição necessária mas insuficiente para a aprendizagem organizacional” (Ibidem, p. 20). O resultado da aprendizagem, por via das teorias em uso individuais, é integrado na teoria da acção organizacional em uso e incorporado posteriormente, ou não, na teoria da acção organizacional oficial. Claro que este processo de formalização da aprendizagem não mantém os seus elementos imutáveis, pelo que é fundamental focalizar a análise nos processos, em detrimento dos resultados.

Temos ainda, como terceiro nível de aprendizagem, o “deutero-learning”, que corresponde à proposta de Bateson da aprendizagem de segundo nível. Os sujeitos aprendem a aprender, ou seja, criam estratégias de aprendizagem que se generalizam a toda a organização. Estas são integradas nas imagens individuais e reflectem-se na prática organizacional de aprendizagem (Argyris; Schön, 1978, p. 26-27). Este nível está relacionado com as perspectivas que equacionam a abordagem da “empresa que aprende” ou da “empresa aprendente”.

No entanto, Argyris e Schön (1978) afirmam que a maioria das organizações se limita à aprendizagem ao nível do “single loop”, devido à existência de “ciclos inibitórios de aprendizagem”. Ou seja, se os mapas organizacionais da teoria da acção em uso organizacional forem vagos ou imprecisos, os sujeitos limitam-se a corrigir os erros ao nível do “single loop”, não havendo, conseqüentemente, qualquer alteração das normas vigentes. Ora, para que a aprendizagem seja organizacional, é necessário alargar a mudança às normas da organização, ou seja, à teoria da acção organizacional oficial. De outro modo, mantêm-se a descoincidência entre a acção dos indivíduos e a teoria da acção organizacional⁵⁴. A existência de ciclos inibitórios de

⁵⁴ É de notar que as teorias da acção em uso das organizações são, frequentemente, desconhecidas pelos seus membros, sendo as imagens ou representações dos indivíduos um resultado espontâneo das trocas de informação entre os sujeitos, que ocorrem durante o quotidiano de trabalho (Probst; Buchel, 1997 In Bento, 1999, p. 311).

aprendizagem prende-se igualmente com o facto de, nas empresas, preponderar a estabilidade e a manutenção dos modelos existentes em detrimento das dinâmicas de mudança.

Num texto mais recente, Argyris avança com a afirmação de que, para além de um conjunto de valores directrizes da teoria em uso, são elaboradas, igualmente estratégias de acção dos sujeitos que constituem obstáculos à aprendizagem. Os valores que orientam a acção dos indivíduos são os seguintes: a tendência que os indivíduos desenvolvem para manter o controlo sobre a situação; o facto de os sujeitos procurarem maximizar os ganhos e minimizar as perdas; a não manifestação de sentimentos negativos; a tendência que os indivíduos desenvolvem de procurarem parecer racionais (1998, p. 61). Estes valores determinam a prevalência de estratégias do tipo defensivo, o que conduz à não correcção dos erros que surgem e, logo, à reprodução das situações disfuncionais. Se, na obra datada de 1978, Argyris remete a inibição da aprendizagem para disfunções organizacionais, agora estão em causa estratégias individuais de defesa de posições na organização. As teorias em uso dos sujeitos são reforçadas em detrimento do sistema organizacional, o que acaba por constituir um obstáculo à aprendizagem, patente numa descoincidência entre a teoria oficial e a teoria em uso⁵⁵.

Da perspectiva de Argyris e Schön, salientamos, desde já, dois pontos de reflexão. Em primeiro lugar, importa referir que a aprendizagem se efectua ao nível individual, mas não é independente das condições organizacionais existentes. De entre a multiplicidade de factores que é possível enumerar, podemos referir, designadamente, as modalidades de organização do trabalho, os modelos hierárquicos, o tipo de relações entre colegas ao nível das práticas de aprendizagem ou, ainda, as vias de acesso à informação⁵⁶. Em segundo lugar, consideramos que a aprendizagem é uma realidade, mesmo quando se concretiza ao nível da resolução

⁵⁵ Os autores avançam, ainda, para a abordagem de sistemas de aprendizagem organizacional, sobre os quais não nos vamos deter, pois extravasa os objectivos do nosso enfoque. Trata-se de uma reflexão orientada para práticas de intervenção nas organizações, no âmbito da qual os autores apresentam propostas de acção. Para um maior desenvolvimento, v. Argyris; Schön (1978), em particular os capítulos 5 e 6.

⁵⁶ A perspectiva de Nevis, Dibella e Gould (1995) é também interessante, neste domínio, na medida em que avança para a abordagem das orientações e dos factores facilitadores da aprendizagem. Trata-se de uma óptica de diagnóstico que aponta as linhas fundamentais em que se alicerça a aprendizagem organizacional. Pressupõe uma análise em dicotomias, as quais registam, num pólo, as práticas favoráveis e no outro as não favoráveis à aprendizagem organizacional. Contudo, não deixa de constituir uma abordagem que equaciona a organização numa linha ontológica, ou seja, de defesa de que a organização tem mecanismos autónomos de aprendizagem, visível na definição dos autores de aprendizagem organizacional: "a capacidade ou os processos dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho baseado na experiência. (...) As organizações aprendem à medida que

quotidiana de problemas, sem que seja accionado qualquer procedimento de formalização. Afirmamos, assim, que a resolução de problemas é constante e constitutiva do conteúdo das acções dos sujeitos, não sendo algo de excepcional ou autónomo. Torna-se até difícil, em termos metodológicos, autonomizar as acções de resolução de problemas do exercício quotidiano do trabalho, pois são integrantes deste último. Por seu turno, não nos parece que os sujeitos se deparem, quotidianamente, com situações excepcionais de resolução de problemas, desenvolvendo, conseqüentemente, um processo consciente de aprendizagem, concretizado na adopção, formação e rotinização de novos procedimentos. Os procedimentos orientadores da acção podem ser objecto de mudanças ao longo do tempo, as quais são difíceis de identificar. A interpelação dos trabalhadores neste domínio é disso uma prova, como veremos no capítulo 7. Parece-nos, neste sentido, que a questão aqui em debate é a de precisarmos os contornos de definição dos problemas. Tratar-se-á das situações quotidianas com que os sujeitos se deparam e resolvem de forma isolada ou em conjunto? Ou das situações excepcionais em que se verifica um disfuncionamento identificado, devidamente registado, formalizado, que tem de ser resolvido? Tratar-se-á dos factores e acontecimentos que perturbam o funcionamento normal do processo? Esta discussão exige alguma clareza e precisão, inclusive porque incorpora questões do foro teórico-metodológico.

O diagnóstico, análise e resolução de problemas são acções constitutivas do conteúdo das actividades de trabalho, logo, situações de aprendizagem que implicam o accionamento, a adaptação ou a criação de procedimentos. Contudo, tal não significa que só nestas situações é que os sujeitos aprendem. São ocasiões de uma aprendizagem que pode resultar numa aquisição e sistematização acrescidas, mas não devem ser entendidas de forma exclusiva.

6.2.4. A análise das competências por intermédio dos processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas

A abordagem dos processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas é apontada como uma via metodológica de estudo das competências profissionais.

A perspectiva de definição da competência enquanto actividade de resolução de problemas resulta de alguns trabalhos desenvolvidos no seio da Ergonomia, estando

produzem" (1995, p. 73). Advogam, assim, que os sistemas produtivos sejam encarados como sistemas de aprendizagem (Ibidem).

igualmente associada às dificuldades de análise das competências, devido à sua “invisibilidade” e informalidade. O que se procura salientar é o facto de, quando estamos perante uma tarefa demasiado rotineira e estandardizada, se desenvolve a tendência para que os comportamentos se tornem inconscientes, rotinizados e estagnados. Inversamente, os comportamentos assumem uma forma mais dinâmica e mutável em situações de elevada complexidade, isto é, em situações em que os problemas e imprevistos são uma constante e têm de ser resolvidos com criatividade. Torna-se fundamental accionar os procedimentos necessários (previamente definidos ou criados no momento), com vista à resolução dos problemas, desenvolvendo-se, assim, processos de aprendizagem mais enriquecedores. Esta argumentação serve de suporte ao pressuposto, segundo o qual o desenvolvimento das competências ocorre, de forma muito mais vincada neste segundo tipo de situações e que os processos de resolução de problemas constituem oportunidades de aprendizagem por excelência. Trata-se igualmente de uma abordagem enformada por uma perspectiva cognitiva das competências, centrada na análise da mobilização individual dos mecanismos abstracto-formais e dos saberes, com vista à resolução dos imprevistos.

Lopes considera que “toda a actividade humana pode ser definida como uma actividade de resolução de problemas. Trabalhar pode não consistir apenas em accionar procedimentos prévios ou em aplicar regras escritas de forma optimizada, mas exigir também inventar novos procedimentos e adaptar as regras já existentes a novos contextos de trabalho. O trabalho é uma conduta orientada para a prossecução de um objectivo, adquirida por uma aprendizagem e exigindo uma capacidade de adaptação contínua” (Lopes, 1993, p. 90). A autora defende que, na Economia, os processos de aprendizagem sejam definidos por via da resolução de problemas e não a partir da tomada de decisão (Ibidem). Neste sentido, adoptando a concepção piagetiana de associação do conhecimento à acção, considera que a aprendizagem apenas pode surgir quando o sujeito se depara com um problema novo (Ibidem, p. 91).

Seguindo esta linha de raciocínio, Lopes define as seguintes etapas de um processo de aprendizagem (Ibidem, p. 91-92):

- percepção e selecção da nova informação e sua transformação em conhecimento; trata-se de dar sentido à informação e de a integrar nos conhecimentos já estruturados;
- procura de procedimentos que permitam encontrar uma solução para o problema; é aqui que se enquadra o mecanismo de aprendizagem por tentativa-erro;

- □ aplicação/ rotinização dos procedimentos seleccionados/ descobertos; foi encontrada a solução para o problema.

A autora considera, ainda, que competência, capacidade e resolução de problemas constituem sinónimos (Ibidem, p. 92) e que o aumento do grau de complexidade dos problemas é uma condição fundamental à progressão da trajectória de aprendizagem. Gera-se o que a autora denomina um “efeito de saturação”, ou seja, se um trabalhador faz a mesma actividade demasiado tempo, a sua atenção e motivação baixam e a aprendizagem pode estagnar. A motivação não radica, apenas, numa retribuição monetária satisfatória, mas, também, nas características da actividade de trabalho.

Do ponto de vista técnico-metodológico, a análise das competências assenta, para Lopes, no estudo dos processos de resolução de problemas.

Na mesma linha de reflexão, Michel e Ledru postulam a passagem da descrição do emprego para a análise das competências, adoptando uma perspectiva cognitiva de definição de competência como “a capacidade de resolver problemas eficazmente num contexto profissional, isto é, de forma a responder às exigências da organização” (1988, p. 110).

Zarifian (1996a) também postula esta óptica de análise das competências, abordando os saberes necessários à resolução de problemas enquanto associados à resolução e gestão dos acontecimentos ou imprevistos. Considera que a forma como se encontra organizado o trabalho é também determinante do desenvolvimento das competências. Neste sentido, afirma que, em termos de estratégia metodológica, a análise das competências é mais viável em organizações qualificantes e aprendentes, pois a dinâmica de aprendizagem é uma constante. Por seu turno, advoga também que se privilegie a inquirição de trabalhadores jovens e recentemente chegados às empresas pois são indivíduos que ainda não desenvolveram o processo de rotinização dos comportamentos e têm mais facilidade de se expressarem acerca do seu trabalho.

Gostaríamos, a este propósito, de equacionar duas reflexões críticas. Em primeiro lugar, consideramos que a mobilização de competências⁵⁷ é uma realidade em qualquer situação de trabalho e as suas especificidades devem ser pensadas em função da forma como se organiza o trabalho. Neste sentido, não nos parece teoricamente legítimo limitar a análise das competências aos processos de resolução de problemas, nem às organizações pautadas por modelos de organização do

⁵⁷ Como já referimos, a nossa análise não recai nas competências, mas antes nos saberes, nas capacidades e nas qualidades necessários e mobilizados. Mantemos aqui o conceito de forma a respeitar as perspectivas dos autores em debate.

trabalho mais flexíveis. Em segundo lugar, consideramos que os trabalhadores mais jovens terão, de facto, os seus saberes e procedimentos de acção menos rotinizados. No entanto, temos algumas dúvidas quanto às suas capacidades de expressão, podendo estas estarem mais desenvolvidas em trabalhadores mais velhos e experientes. O que está em causa será, eventualmente, o conjunto de saberes que serve de base à acção e a respectiva expressão. Os jovens que ainda se encontram no início do seu processo de adaptação às particularidades do trabalho, não detêm um conjunto de saberes acumulados que incorporem as especificidades das empresas, bem como os procedimentos aprendidos em situações de emprego anteriores, não se verificando, por isso, ainda, o efeito de capitalização que caracteriza as trajectórias profissionais e de aprendizagem. Reforçamos esta nossa perspectiva crítica com o contributo de Stroobants (1993), quando chama a atenção para o facto de os imprevistos com que os trabalhadores se deparam quotidianamente não serem interpretados segundo raciocínios idênticos, inclusive porque implicam, frequentemente, o abandono das prescrições de trabalho e uma adaptação personalizada dos conhecimentos. Este processo é igualmente variável devido às diferentes implicações de cada trabalhador nas situações de trabalho. A título ilustrativo, a autora evoca o caso de uma avaria que, para a chefia directa, constitui um só incidente, ao passo que, para o trabalhador a quem cabe resolvê-la, ela desdobra-se numa variedade de incidentes, tendo, cada um deles, as suas especificidades. Esta disparidade de perspectivas face a uma mesma situação prende-se igualmente com o carácter mais abstracto ou mais concreto do pensamento e dos saberes mobilizados e com o seu grau de formalização.

Face ao exposto, concluímos esta reflexão sobre os processos de diagnóstico, análise e resolução de problemas com a apresentação de quatro pressupostos que orientam a nossa pesquisa neste domínio.

O primeiro assenta na análise da aprendizagem e das actividades de trabalho em situações que podemos apelidar de “normais”, isto é, as situações que caracterizam o desenrolar quotidiano do trabalho, no qual predominam as rotinas, os hábitos e não as dinâmicas de mudança. Estas últimas são, por sua vez, integrantes de processos de transformação graduais e continuados no tempo. Este pressuposto de análise revela-se fundamental para o estudo de actividades de planeamento e implementação de processos intencionais e direccionados de mudança que visem a prossecução de objectivos definidos. Assumir as dinâmicas de aprendizagem e as actividades de trabalho como ponto de partida analítico pode, inclusive, fornecer pistas

múltiplas, relativas, por um lado, à organização do trabalho, ao sistema técnico e às práticas organizacionais de gestão da produção, e, por outro, às carências formativas dos sujeitos, aos problemas de interacção existentes e, ainda, aos factores de motivação e à perspectiva dos sujeitos perante o seu posicionamento na empresa. Não está em causa o accionamento intencional de uma prática de mudança organizacional que implique a mobilização e sensibilização dos sujeitos. O nosso ponto de partida assenta na análise das realidades organizacionais. Podemos, deste modo, afirmar que o quadro conceptual e analítico de Malglaive (1990), centrado, essencialmente, sobre os mecanismos cognitivos de formação e formalização dos saberes pode incorporar, de igual modo, as componentes organizacionais que os condicionam. De facto, aprender e mobilizar saberes num contexto organizacional de trabalho em linha de montagem assume, necessariamente, contornos distintos do exercício do trabalho em equipa, para referir, apenas, as modalidades mais típicas.

O segundo pressuposto que assumimos é o entendimento de que a resolução de problemas ou de imprevistos constitui um conjunto de práticas integrantes do conteúdo das actividades de trabalho, pelo que se torna praticamente impossível autonomizar o seu tratamento. Se, por um lado, há um efeito de “naturalização” dos problemas, porque, sendo vividos quotidianamente pelos sujeitos, não assumem o estatuto de excepção, por outro (e, de algum modo, como consequência), é difícil obter dos sujeitos uma verbalização desses processos. Também aqui salientamos a importância da reflexão de Malglaive (1990), que nos permite compreender o conteúdo das actividades de trabalho no seu todo e não, apenas, ao nível do conteúdo prescritivo das tarefas realizadas, ou seja, da qualificação dos postos de trabalho.

O terceiro consubstancia-se na nossa crença de que os processos de aprendizagem não se limitam, exclusivamente, às actividades de resolução de problemas, pelo que estudar os saberes, exclusivamente, por esta via não nos parece constituir o percurso mais indicado. Importa, inversamente, perceber as especificidades dos saberes que são mobilizados no exercício das actividades de trabalho. Trata-se de compreender o saber em uso, isto, é, o investimento dos saberes na acção, concretizado por intermédio do circuito curto de aprendizagem, que se articula com o circuito longo (Malglaive, 1990, p. 105).

Finalmente, e tendo em conta os pressupostos referidos previamente, optámos por abordar de forma diferenciada: as principais perturbações⁵⁸ com que os sujeitos se deparam no seu quotidiano de trabalho⁵⁹; as práticas não regulares de aprendizagem, as quais são relativas às actividades de resolução de problemas⁶⁰ e de apresentação de sugestões.

7. A análise da actividade de trabalho

Após termos debatido a temática da aprendizagem, tendo como balizas de referência a dinâmica de funcionamento do aparelho cognitivo e as condicionantes organizacionais da aprendizagem, iremos direccionar a nossa atenção para a actividade de trabalho em si, ou seja, o exercício concreto das acções.

Num primeiro momento, abordaremos teoricamente o conceito de actividade de trabalho e discutiremos as suas implicações metodológicas. Avançaremos, em segundo lugar, para a apresentação das actividades de trabalho objecto de estudo nesta investigação. Procederemos, posteriormente, à fundamentação das opções de selecção e, finalmente, caracterizá-las-emos.

7.1. Do conceito de tarefa ao de actividade de trabalho: o privilégio conferido à acção

Afirmando o objectivo de analisar as competências requeridas face a cada actividade de trabalho, Malglaive (1990) centra a sua análise no conteúdo do trabalho, de modo a chegar às vias de transmissão do saber em situação de formação⁶¹.

⁵⁸ Optamos por esta designação por ser mais abrangente do que a de problema, incidente ou erro. Entendemos por perturbação como tudo aquilo que afecta, negativamente, o desenrolar quotidiano do trabalho. Como iremos ver no capítulo 7, esta opção adquire todo o sentido, na medida em que as perturbações identificadas pelos sujeitos extravasam ou são descoincidentes com as perspectivas teóricas que se debruçam sobre este tema. A opção por esta designação prende-se também com o tratamento comparativo que efectuamos das repostas dos trabalhadores e dos respectivos superiores hierárquicos directos, garantindo assim uma homogeneidade de critérios.

⁵⁹ Como veremos no capítulo 7, esta questão foi colocada (ainda que em moldes diferenciados) aos trabalhadores e aos superiores hierárquicos directos, pelas razões que explicitamos no texto respectivo.

⁶⁰ Este item diz respeito à percepção dos sujeitos da actividade de resolução de problemas como fonte de aprendizagem; mantemos a designação problema, pois ela é congruente com uma perspectiva dos problemas que dizem directamente respeito ao exercício quotidiano de trabalho que é assegurado pelos trabalhadores.

⁶¹ A sua análise não contempla as condições de execução do trabalho, o seu grau de satisfação, nem do jogo de poder inerente às convenções e regras. As qualificações são consideradas como “normas socialmente definidas que garantem aos seus detentores um conjunto de competências que lhes permitem ocupar este ou aquele posto ou função, mas sobretudo aspirar a este ou àquele nível de salário” (Malglaive, 1990, p. 49).

A análise do conteúdo do trabalho é realizada, de forma particularmente incisiva em alguns trabalhos dos ergonomistas e dos cognitivistas. Nestes domínios disciplinares, os estudos centram-se na problematização da actividade de trabalho enquanto espaço de manifestação das competências, no que respeita em particular (e, muitas vezes, exclusivamente) à sua dimensão cognitiva. Montmollin (1986), por exemplo, aborda, precisamente, a relação entre as qualidades cognitivas individuais e o respectivo desempenho profissional. São análises que conferem primazia analítica ao indivíduo e às suas estruturas cognitivas. Na perspectiva de Parlier (1995), é a actividade de trabalho que é, na realidade, criadora de competências e formadora e não, propriamente, a organização. Neste sentido, o recurso a expressões como “learning organization”, “empresa formadora” ou “empresa qualificante” acaba por constituir, para o autor, uma comodidade de linguagem, pois é o trabalho que pode ser, em si, aprendente ou qualificante. Partilhamos desta aceção, mas consideramos que não se deve negligenciar o facto de que o seu carácter mais ou menos qualificante é contingente com a configuração da organização do trabalho, dos procedimentos de planeamento, organização e gestão da produção e das especificidades do produto e do processo de produção.

A análise do trabalho constitui igualmente uma opção metodológica de estudo das competências fundada na Ergonomia, em particular a de origem francófona. Neste domínio disciplinar, a perspectiva adoptada para a concretização da análise do fosso entre a tarefa – trabalho prescrito – e a actividade – trabalho real – é assumir a tarefa prescrita como ponto de partida e procurar reconstruir com o operador todas as actividades físicas e mentais que este desenvolve na realização das suas actividades de trabalho, assim como os constrangimentos com que se depara. Este tipo de abordagem implica, também, analisar o ambiente físico de trabalho, as condições de segurança, a carga física e mental exigida ao trabalhador e os conhecimentos que o trabalhador tem do produto (Vasconcelos, 1997). A técnica de análise privilegiada, para além da interpelação do trabalhador, é a observação das tarefas realizadas. A descrição das tarefas é, frequentemente, subdividida em dois conjuntos: tarefas “normais”, que são as tarefas de base, as de limpeza do posto de trabalho e as de segurança; tarefas “excepcionais”, relativas à gestão e resolução dos imprevistos⁶².

⁶² Refira-se, a este propósito, que é, de algum modo, questionável apelidar estas tarefas como “excepcionais”, na medida em que, como já tivemos oportunidade de referir, elas são, cada vez mais, parte integrante do conteúdo da actividade de trabalho dos indivíduos e, conseqüentemente, difíceis de isolar. Numa outra lógica analítica, podemos afirmar que o que é considerado “normal” e “excepcional” diverge consoante estamos perante um trabalhador iniciado ou um trabalhador experimentado.

A tarefa é, assim, relativa à definição do conteúdo das operações que o trabalhador deve realizar e à organização dos respectivos procedimentos, ou seja, dos “actos que deverão realizar os agentes humanos para assegurar o seu desenrolar satisfatório” (Malgaive, 1990, p. 51). A actividade, por seu turno, traduz-se no processo efectivamente accionado, o que implica colmatar o fosso existente entre o procedimento previsto e a prática real, abrangendo, esta última, a resolução de problemas ou de imprevistos.

Hubault, Noulain e Rabit (1996, p. 290-291) apresentam três abordagens que discutem a configuração do fosso referido. Segundo eles, determinados autores privilegiam a dimensão “instrumental” do trabalho, assumindo que o comportamento humano é uma variável que deve ser definida e estruturada em consonância com um conjunto de normas que presidem à execução da tarefa. Trata-se de uma perspectiva próxima da ergonomia anglo-saxónica, a qual, segundo os autores, não questiona os princípios taylorianos, pois o primado é conferido ao funcionamento eficaz do homem face a uma determinada tarefa prescrita. A segunda perspectiva privilegia a dimensão “operacional” do trabalho, considerando que a actividade de trabalho corresponde à sua regulação. O fosso em questão tem de ser gerido pelos indivíduos atendendo às variações do sistema técnico. O fundamental é gerir a variabilidade. Finalmente, explicitam uma concepção que valoriza o trabalho humano como sendo uma consequência da actividade directa do sujeito e da sua história. Tem subjacente uma perspectiva de um sujeito activo que tem capacidade para arbitrar entre “o que lhe é exigido” e “o que lhe é exigido lhe exige”, sendo a tarefa constantemente reconcebida e redefinida (Clot, 1995 In Hubault, Noulain e Rabit, 1996, p. 291). Valoriza-se, nesta perspectiva, a dimensão “existencial” do trabalho.

Os autores consideram que todas as interpretações devem ser consideradas e convertidas em dimensões de análise, pois, de outro modo, corremos o risco de operar alguns reducionismos em relação, respectivamente, à tarefa, ao resultado da tarefa e ao sentido que a tarefa assume para o trabalhador.

Como tentativa de síntese destas três dimensões, os autores propõem uma distinção entre o comportamento e a performance. O comportamento consiste na manifestação visível e directamente observável da realização da actividade. A performance, por sua vez, é definida como o resultado atingido, o qual se traduz aos níveis humano e económico, como é o caso, a título ilustrativo, dos níveis de produtividade atingidos (performance económica) ou dos saberes mobilizados e adquiridos (performance humana). A actividade, por sua vez, resulta de um

compromisso operatório entre a tarefa (que se enquadra no âmbito de uma determinada lógica técnico-organizacional e corresponde ao que é exigido ao indivíduo) e o que o sujeito avalia e interpreta acerca do que a mesma lhe exige. Neste sentido, a actividade corresponde a uma criação em constante mudança, pois o compromisso atingido é variável. O sujeito opera uma reinterpretação da sua actividade. Segundo Parlier (1995), a performance pode implicar o accionamento de várias competências e, para a sua realização, os sujeitos podem optar por itinerários diferenciados, na medida em que divergem as situações de trabalho e os factores de contexto. Em última análise, a competência não é observável; o que se observa são os comportamentos e as performances. Nesta linha de raciocínio, o fosso entre o trabalho prescrito e o trabalho real não é identificado como algo que tem de ser reduzido ou eliminado, mas como uma descontinuidade que existe necessariamente

Retomemos o conceito de comportamento, que permite analisar a manifestação da relação do operador com a situação de trabalho (Noulin, 1996). Malglaive assume o conceito de comportamento como um conceito equivalente ao de acção, considerando que pode ser definido, quer do ponto de vista dos actos do dispositivo que asseguram a transformação do objecto, quer do ponto de vista dos estados sucessivos que o objecto assume ao longo do processo de transformação. Mas a acção integra-se sempre num processo cuja decomposição em actos e estados conduz à definição dos procedimentos. Logo, descrever um comportamento corresponde a caracterizar um passo do procedimento realizado pelo sujeito. Todavia, o encadeamento de movimentos deve ser organizado, coordenado e regulado, o que implica operações de tratamento da informação.

O comportamento humano contempla movimentos identificáveis que podem ser muito simples ou complexos, sendo estes últimos dificilmente enquadráveis num só procedimento. Por outro lado, trata-se de movimentos que só adquirem significado num determinado contexto e são limitados pelo sistema técnico (Malglaive, 1990, p. 119-120).

Face a este debate, tomámos um conjunto de opções de análise relativamente aos conceitos em discussão.

Em primeiro lugar, assumimos o conceito de comportamento como suporte de base para a análise das manifestações directamente visíveis e observáveis do desempenho do trabalhador. Contudo, os comportamentos humanos não se reduzem ao que é observável. O observador tem de construir instrumentos conceptuais para, indirectamente, os poder compreender.

Em segundo lugar, optámos por não adoptar o conceito de performance em termos individuais devido à ambiguidade que caracteriza a sua conceptualização, já que pode sobrepor-se, quer ao conceito de actividade de trabalho – que tem o resultado do desempenho dos trabalhadores como uma das suas dimensões – quer ao de saberes mobilizados – na medida em que são intrínsecos ao desempenho profissional.

Em terceiro lugar, retemos o conceito de actividade de trabalho como eixo central de análise do conteúdo, do contexto e das condições do exercício do trabalho das profissões estudadas. Deter-nos-emos, seguidamente, um pouco mais sobre este conceito, enfatizando as suas propriedades heurísticas nos planos teórico e técnico-metodológico.

Podemos definir actividade de trabalho como a acção humana que tem lugar no âmbito da esfera de vida do trabalho dos sujeitos, contemplando acções materiais e simbólicas. Remete, directamente, para a acção concretizada, pois é nela que os sujeitos procedem à mobilização dos saberes.

No que diz respeito ao conteúdo das actividades de trabalho, optámos por nos centrar na análise das respectivas operações ou acções do sujeito sobre a matéria ou o objecto de transformação. Nesta linha de raciocínio, não adoptamos a designação de domínio de tarefas proposta por Hoc (1987 In Malglaive, 1990, p.151-152), na medida em que consideramos que o conceito de tarefa está mais associado à definição, de forma prescrita e minuciosa, de gestos e movimentos, na linha de um modelo taylorista de organização do trabalho, enquanto que os conceitos de actividade e de acção são mais abrangentes e adequados para a abordagem do conteúdo de trabalho. Consideramos, ainda, que Hoc (Ibidem) integra no conceito de domínio de tarefas elementos que não são objecto de análise da nossa parte, em particular os que relativos às dinâmicas cognitivas de elaboração de modelos e representações orientadores da acção. Por seu turno, a nossa análise incorpora elementos que extravasam o domínio cognitivo. A um nível mais restrito e delimitado, retemos o termo domínio para nos reportarmos a domínios de acção, ou seja, como veremos mais adiante, procedemos a uma caracterização das operações constitutivas do conteúdo de cada actividade de trabalho, mas também da sua agregação por domínios de acção. A construção de domínios de acção equivalentes para todas as actividades de trabalho potencia um confronto do conteúdo das mesmas, ultrapassando-se, assim, em alguns momentos, a especificidade de cada uma delas. Ainda relativamente à análise do conteúdo das actividades de trabalho, optámos por não diferenciar as

operações "normais" das "excepcionais", pois, pelas razões já referidas, constitui uma distinção discutível do ponto de vista teórico e difícil de observar empiricamente. Consideramos, por seu turno, mais profícuo, em termos analíticos, proceder à distinção entre operações centrais e operações auxiliares da actividade de trabalho.

Do ponto de vista técnico-metodológico, levantam-se alguns problemas ao estudo das actividades de trabalho, devido à sua exígua visibilidade externa, o que pode ser explicado, nomeadamente, pelo facto de a acção humana sobre o objecto ser, cada vez mais, mediada por instrumentos técnicos, em particular por equipamentos automatizados. Também ao nível da organização do trabalho, denota-se que a acção dos sujeitos depende, de forma crescente, das dinâmicas de cooperação, assumindo o trabalho um carácter colectivo.

Estamos perante alguns indícios de renovação das conceptualizações em torno da problemática da actividade de trabalho, sendo de salientar o debate acerca das noções de tarefa e de actividade. A actividade é, agora, encarada como uma re-concepção da tarefa. Nas situações reais de trabalho os sujeitos actuam aos níveis cognitivo e subjectivo, recriando os objectivos da acção.

De facto, constata-se que o trabalhador, no confronto da tarefa prescrita face à tarefa efectiva, efectua um trabalho cognitivo de reinterpretação da primeira. A tarefa é, deste modo, tanto mais redefinida e tanto menos prescrita quanto maior for o grau de autonomia do trabalhador na realização do seu trabalho. A reinterpretação das tarefas pode ser devida a vários motivos, como, por exemplo, a carga de trabalho, o grau de motivação, a amplitude dos saberes ou a experiência profissional acumulada. Cabe ao trabalhador reinterpretar a tarefa prescrita, manifestando as representações do que sabe e do trabalho que realiza. Estamos em presença, quer de um processo de formalização, quer de metacognição.

A reinterpretação da tarefa assume, assim, duas vertentes de análise do comportamento e das representações do trabalhador: a vertente da re-concepção da tarefa, como a forma de colmatar o fosso entre a tarefa prescrita e as condições da sua realização, o que pode implicar, nomeadamente, a resolução de imprevistos; a vertente da avaliação que o trabalhador efectua relativamente aos saberes que detém, o que determina o seu desempenho profissional. Esta reinterpretação pode, ou não, ser verbalizada. Ou seja, nem sempre os sujeitos detêm instrumentos cognitivos de formalização e de expressão de carácter verbal, o que também constitui uma limitação técnico-metodológica importante para a análise das actividades de trabalho e dos saberes profissionais. Por sua vez, a tarefa prescrita é definida pela empresa, tendo

quase sempre um carácter estanque e estático, enquanto que a tarefa efectiva corresponde ao desempenho real da actividade de trabalho, ou seja, à acção. É sobre esta última que nos debruçamos, isto, é, sobre a actividade de trabalho.

Em termos concretos da nossa investigação e das especificidades das actividades de trabalho, corroboramos a dificuldade de apreender a distinção entre tarefa prescrita e tarefa efectiva, por várias razões. Em primeiro lugar, por uma questão operatória, isto é, devido ao facto de a empresa não dispor, para todas as actividades de trabalho, de uma definição das tarefas prescritas. Recorremos à documentação que nos foi fornecida para esclarecer alguns aspectos e não com o objectivo de analisar o referido fosso entre trabalho prescrito e trabalho real. Em segundo lugar, devido ao facto de as instruções de trabalho especificarem as operações e intervenções sobre as máquinas, as matérias-primas e subsidiárias e os objectos, acções que, dificilmente, podem ser realizadas tal como estão definidas, designadamente, devido ao grau de precisão e de qualidade que exigem um trabalho de constante adaptação. Em terceiro lugar, na medida em que a reinterpretação que os sujeitos efectuem da tarefa prescrita se encontra já rotinizada nos hábitos de trabalho e se confunde com a efectiva. Finalmente, porque só uma observação muito intensiva, quotidiana e prolongada no tempo permitiria apreender esta distinção (embora não tenhamos uma convicção absoluta do seu sucesso), o que ultrapassa os objectivos da nossa investigação⁶³.

Procurando cruzar de forma frutífera enfoques de análise da Psicologia e da Sociologia, equacionámos realizar uma abordagem mais abrangente e sistémica do desempenho laboral dos trabalhadores na execução das actividades de trabalho.

⁶³ Hoc (1996, p. 21), por exemplo, aborda, no âmbito da Psicologia Cognitiva, a análise do fosso entre tarefa e actividade, tomando como ponto de partida a definição elaborada pela empresa da tarefa e confrontando os sujeitos com ela.

7.2. As actividades de trabalho objecto de estudo

7.2.1. Os critérios e procedimentos de selecção das actividades de trabalho objecto de estudo

Assumindo como um dos objectivos da pesquisa a análise das actividades de trabalho, começámos por proceder à sua selecção para se constituírem em objecto de estudo.

A partir do levantamento exaustivo das actividades de trabalho características do sector de actividade em que se enquadra a empresa em análise, bem como das profissões detidas pelos sujeitos que as desempenham, optámos por uma selecção assente nos seguintes critérios:

- □ serem actividades centrais na cadeia operatória integral dos produtos⁶⁴;
- □ constituírem actividades de transformação, em que o objecto passa de um estágio a outro por via de um processo, ou seja de um conjunto coerente e internamente significativo de procedimentos, tendo como resultado um componente de um produto ou de um subproduto, um subproduto ou um produto final⁶⁵;
- □ estarmos perante actividades caracterizadas por graus de complexidade diferenciados;
- □ serem actividades desempenhadas pelos grupos de profissionais numericamente mais representativos do núcleo operacional de cada direcção.

A partir destes critérios de selecção, constituímos, para as cinco direcções da Electrotensão, cinco perfis de actividades de trabalho, as quais apresentamos cruzando com a profissão dos trabalhadores:

⁶⁴ Para algumas das direcções houve necessidade de efectuar algumas opções adicionais de delimitação da análise. No caso da direcção Transformadores de Potência foram tomadas duas opções: dos dois tipos de transformadores fabricados – tecnologia “Shell” e “Core”, contemplámos o mais produzido: o da tecnologia “Core”; das duas fases de fabrico em que são fabricados componentes comuns aos dois tipos de produtos – bobinagem e corte dos circuitos magnéticos – analisámos a da bobinagem, na medida em que a segunda é uma actividade predominantemente automatizada que é realizada por um número muito reduzido de trabalhadores. No âmbito das actividades da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, excluímos a análise das subestações móveis, limitando-nos ao seccionadores e aos disjuntores. Para a direcção Transformadores de Distribuição excluímos o estudo das “package substations”.

⁶⁵ Com a excepção da actividade de maquinação, as actividades de trabalho estudadas contemplam operações de acabamento cuja natureza é semelhante à das operações efectuadas na fase de transformação. Na medida em que estão são operações sobre o produto que implicam uma alteração do estado do mesmo, optámos por as considerar como operações de transformação e de controlo sobre a

Quadro 5.1
Tipo de actividade de trabalho por profissão
(desagregação)

Profissão	Metalomecânico ^{a)}	Electricista electrificador	Electricista bobinador	Electricista montador	Serralheiro montador	Serralheiro soldador
Actividade de trabalho						
Maquinação de peças, de componentes de produtos e de produtos (máquinas e moldes)	X					
Electrificação de produtos		X				
Montagem e soldadura de componentes metálicos						X
Montagem e ligação de peças, de componentes de produtos e de produtos com funções eléctricas			X	X		
Montagem e ligação de peças, de componentes de produtos e de produtos (peças e componentes metálicos e isolantes com funções eléctricas e mecânicas)					X	

a) Com esta designação agrupamos as seguintes profissões: torneiro mecânico, fresador mecânico, serralheiro mecânico e mandrilador mecânico.

A análise cruzada das profissões com a actividade de trabalho, agora de forma mais agregada, é apresentada no quadro seguinte.

Quadro 5.2
Tipo de actividade de trabalho por profissão
(agregação)

Profissão	Metalomecânico	Electricista	Serralheiro	Soldador
Actividade de trabalho				
Maquinação	X			
Montagem e ligação		X	X	
Electrificação		X		
Montagem e soldadura			X	X

Como podemos observar, esta apresentação agregada permite-nos visualizar, por um lado, o tipo intervenções que cada actividade exige por domínio profissional e, por outro, a amplitude da intervenção de cada profissão. É desde já de salientar a

transformação, Não se trata, por exemplo, de operações de embalagem, em que já não há qualquer transformação do produto em si.

exclusividade profissional que caracteriza o exercício das actividades de maquinação e de electrificação.

Importa, ainda, explicitar o que nos conduziu a agrupar uma diversidade de profissões na designação “metalomecânico”.

O desempenho profissional da actividade de maquinação de peças varia, essencialmente, em função do tipo e da diversidade de operações que a máquina pode executar, o que se reflecte em termos do grau de complexidade do trabalho. As especificidades da actividade de trabalho em questão está, deste modo, particularmente associada às características técnicas da máquina que o trabalhador opera e das operações que executa, tendo a designação de cada tipo de equipamento correspondência directa com a da profissão. A especificidade técnica da máquina determina, assim, o desempenho profissional⁶⁶.

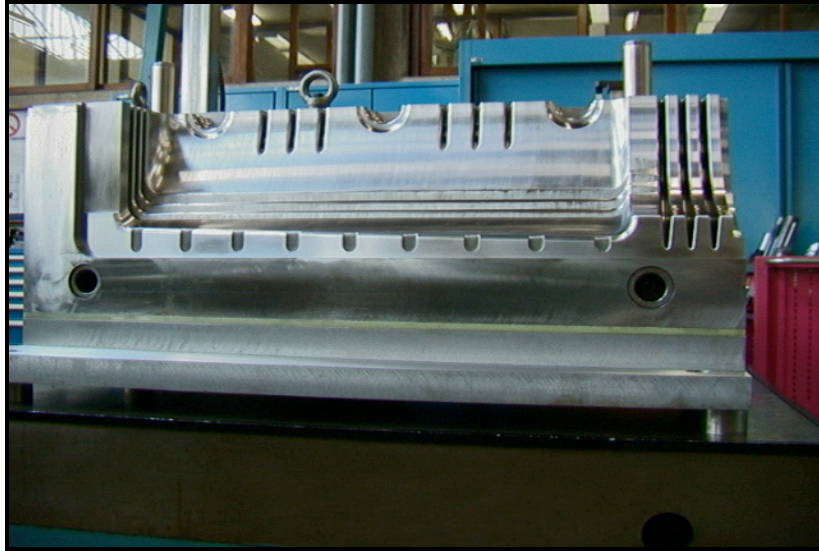
Trata-se de uma actividade cujo processo de transformação pressupõe uma intervenção sobre o objecto que é mediada pelos dispositivos técnicos, sendo operada uma transformação que é claramente perceptível em termos de modificação das propriedades da matéria-prima⁶⁷. Ou seja, enquanto que nas restantes actividades em análise, em particular nas de montagem, os objectos a transformar tomam forma por adicionamento, não se alterando as suas propriedades originais, na maquinação, uma massa uniforme de uma determinada matéria-prima (aço, por exemplo) origina uma peça, um molde ou um componente, transformando-se a forma original da matéria, como podemos ver na imagem, relativa a uma parte de um molde de uma máquina⁶⁸.

⁶⁶ Embora não seja nosso objecto de análise, esta constatação levanta uma pista interessante de análise no âmbito da história das profissões, que é a de saber se a determinação do título, da classificação, da designação profissional é devida a processos associados às profissões ou, inversamente, à técnica.

⁶⁷ Como veremos no capítulo 9, esta relação de proximidade com a materialidade do trabalho tem reflexos nos processos de identificação.

⁶⁸ A fotografia ilustra uma das partes de um molde cujo fabrico demorou cerca de 6 meses (excluindo as fases a montante de concepção e de planificação), e que se destina a uma das direcções da empresa: a de Aparelhagem de Média Tensão. Trata-se de um produto que implica a realização de uma variedade extrema de operações, designadamente tornear, fresar e furar.

Figura 5.2
Componente de um molde



Fonte: Fotografia cedida pela empresa.

Este tipo de transformação só é possível pela mediação dos dispositivos técnicos, em particular as máquinas, quer sejam mono-operacionais⁶⁹, quer pluri-operacionais⁷⁰. De entre as máquinas pluri-operacionais, aquelas em que se realiza um conjunto mais vasto de operações são a mandriladora e o centro de maquinagem, em particular se forem equipamentos automatizados (com CNC). No centro de maquinagem podem, ainda, ser maquinadas várias peças em simultâneo.

Contudo, estes dispositivos não são, necessariamente, mais exigentes em termos do desempenho profissional do operador da máquina e dos respectivos saberes que este mobiliza, nem dependentes do respectivo grau de automatização. Os trabalhadores que estavam, no momento da análise, a trabalhar com máquinas automatizadas, trabalharam, no passado, com máquinas convencionais. Acompanharam a evolução tecnológica do equipamento. Por isso, facilmente se adaptam, a máquinas não automatizadas, em que conduzem e dominam todas as operações⁷¹.

⁶⁹ As máquinas mono-operacionais permitem a execução de uma única e mesma operação sobre o objecto a transformar.

⁷⁰ As máquinas pluri-operacionais permitem a montagem de uma diversidade de ferramentas e a execução de uma diversidade de operações sequenciais sobre o objecto a transformar.

⁷¹ É interessante constatar que, uma parte dos trabalhadores que nunca trabalharam com um equipamento CNC afirma que, com a sua introdução, o trabalho é facilitado, porque é a máquina que efectua as operações de transformação. A relação com a materialidade do trabalho é mediada pela existência de um programa previamente concebido e no qual estão inscritas as operações a realizar sobre o objecto de transformação.

As máquinas automatizadas são indicadas, quer para a fabricação em grande série de peças que podem ser extremamente simples (é o caso dos tornos, por exemplo), quer para a realização de actividades exigentes em termos de variedade de procedimentos e de precisão, como é o caso da mandriladora, que é utilizada para produzir, em particular, os moldes e alguns componentes de máquinas. A máquina trabalha sob comando de um programa que é inserido pelo operador. O código de comando numérico automatiza um conjunto de tarefas pré-programadas, mas é possível ao trabalhador programar na máquina ou efectuar algumas alterações ao programa. O programa pode também vir directamente do departamento responsável pela sua concepção. Neste último caso, estamos perante máquinas com processamento centralizado de informação, não sendo possível ao trabalhador efectuar a programação directamente na máquina.

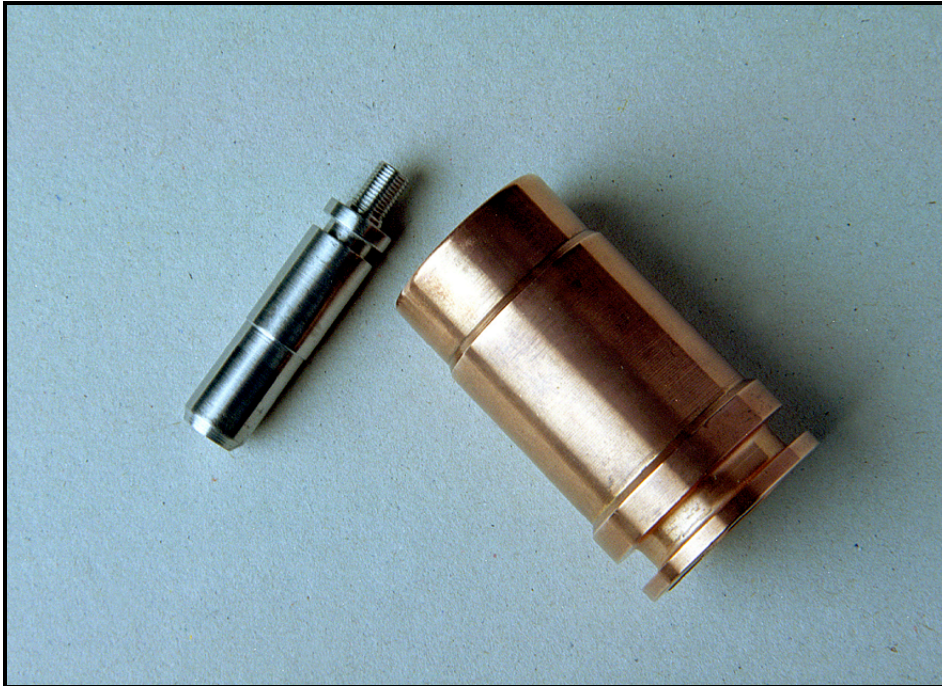
As máquinas diferenciam-se, assim, em função da quantidade e diversidade de operações que potenciam e do seu grau de modernização tecnológica, não sendo este último determinante na caracterização e tipificação das actividades de trabalho, bem como das operações executadas.

Em termos da sequência do processo produtivo, é possível agrupar em dois núcleos as operações de maquinação⁷². Temos, num conjunto, as operações que consistem em fresar, mandrilar e furar peças ou componentes de uma máquina em máquinas mono ou pluri-operacionais. Um trabalhador que tenha, ao longo da sua trajectória profissional, seguido um percurso de aprendizagem e de desempenho neste tipo de actividades de trabalho, sabe trabalhar com qualquer uma das máquinas. Num outro agrupamento, integramos as operações de tornear ou rectificar, que consistem em desbastar a peça, realizar o acerto para finalizar trabalho. Trata-se de operações efectuadas, quer com máquinas, quer com ferramentas, assumindo um pendor mecânico-manual.

Assim, se o componente do molde constitui uma peça que implica uma diversidade extrema de operações, temos também peças claramente mais simples, como podemos ver na fotografia, fabricadas num torno CNC.

⁷² Este agrupamento foi concebido a partir da observação directa das actividades de trabalho e corroborado por uma chefia directa.

Figura 5.3
Peças maquinadas



Fonte: Peças oferecidas por trabalhadores da empresa, fotografadas por Eurico Figueiredo.

Os vários profissionais estão, assim, afectos a um dos dois agrupamentos referidos, variando o grau de multivalência⁷³ de sujeito para sujeito, o qual é também influenciado pelas prioridades de produção da empresa. Contudo, na medida em que os trabalhadores assumem e adoptam práticas de multivalência⁷⁴, optámos por considerar esta actividade de trabalho de forma conjunta, designando os respectivos profissionais “metalomecânicos”⁷⁵. Esta agregação deve-se, igualmente, ao facto de a sequência e o tipo de operações realizadas serem semelhantes, quer em diversidade, quer em complexidade.

7.2.2. Os procedimentos técnico-metodológicos de análise das actividades de trabalho

Após a selecção das actividades de trabalho objecto de estudo, a fase seguinte consistiu na elaboração de uma grelha de observação, análise e caracterização da

⁷³ Entendemos por multivalência o exercício de actividades diferenciadas no âmbito da mesma profissão, no sentido atribuído por D'Iribarne, quando associa o referido termo à capacidade de os trabalhadores realizarem várias tarefas ou operações no âmbito de uma profissão de base (1989, p. 151).

⁷⁴ A única excepção que encontramos à multivalência, foi no caso de alguns torneiros, em particular os que trabalham em tornos mono-operacionais não automatizados, que não se consideram preparados para exercer outras actividades.

⁷⁵ Designação corroborada pela chefia directa.

actividade de trabalho⁷⁶. Trata-se de uma opção metodológica que orienta a análise de cada uma das actividades de trabalho, bem como o confronto entre elas.

Esta grelha se, por um lado, apresenta as limitações próprias de um instrumento estandardizado aplicável a realidades heterogéneas, por outro, sendo as actividades de trabalho bastante idênticas, em alguns dos eixos de análise – o que se deve ao facto de a investigação se debruçar sobre actividades que se realizam numa mesma empresa, onde existem variáveis com um efeito homogeneizador, como é o caso do planeamento da produção, das modalidades de organização do trabalho ou das práticas de gestão dos RH – tais limitações não enviesam a análise e influenciam a configuração das condições de exercício das actividades de trabalho.

A referida grelha subdivide-se em identificação e observação, análise e caracterização das actividades de trabalho, as quais são as seguintes:

- □ esfera técnica, laboral e organizacional, que abarca a apresentação da cadeia operatória, a sequência das operações e a caracterização do conteúdo da actividade de trabalho em termos, nomeadamente, das operações constitutivas, do ritmo de trabalho, do tipo de intervenção no produto, do tipo de organização do trabalho e dos dispositivos técnicos;
- □ esfera da comunicação e informação, que abarca, por exemplo, o tipo de informação necessária à realização do trabalho;
- □ esfera relacional, que aborda, designadamente, as relações com colegas de trabalho, clientes e chefias;
- □ esfera do sujeito, que contempla todos os indicadores relativos ao profissional-tipo que realiza a actividade de trabalho, tais como os saberes e capacidades requeridas ou o grau de autonomia;
- □ esfera das condições físicas, de higiene e segurança do trabalho, relativa à análise, nomeadamente, das características do espaço físico e do equipamento de protecção disponível.

A análise das actividades de trabalho com base nestes cinco domínios implicou o accionamento, em particular, de três conjuntos de procedimentos técnico-metodológicos.

Em primeiro lugar, procurámos tomar conhecimento das cadeias operatórias integrais de fabrico dos produtos em cada direcção, através de várias visitas às unidades fabris sob orientação de supervisores directos ou chefes de equipa,

⁷⁶ V. grelha de observação, análise e caracterização da actividade de trabalho, anexo I.

encarregados e directores de produção e da realização de entrevistas, conversas e sessões diversas de esclarecimento com os mesmos interlocutores⁷⁷.

Em segundo lugar, efectuámos uma recolha e análise de documentos diversos acerca, designadamente, dos produtos, da maquinaria, dos processos produtivos, da organização do trabalho, da gestão da produção e do conteúdo das actividades de trabalho⁷⁸.

Em terceiro lugar, procedemos a uma observação directa metódica, intensiva e continuada no tempo das actividades de trabalho dos sujeitos, tendo em conta os parâmetros de análise definidos⁷⁹.

O percurso de investigação foi marcado por uma actividade intensa, não apenas de observação, mas também de interacção e convívio, indispensável à compreensão do conjunto das dinâmicas de trabalho, organizacionais e hierárquicas. Para tal, procedemos a um registo sistemático de todas as nossas observações e reflexões, o qual se revelou precioso nas fases subsequentes da pesquisa. Consideramos, assim, que estamos perante processos sociais, nos quais “a presença do investigador no terreno introduz neste uma série de novas relações sociais. À medida que se vai prolongando, o trabalho de campo vai não só reorganizando as relações entre observador e observado como reorganizando também, em certa medida, o próprio tecido social em análise” (Costa, 1987b, p. 135). Neste tipo de análises, há sempre o risco de o investigador se envolver afectivamente com o contexto e os sujeitos de observação. Todavia, concordamos, integralmente, com a postura de Costa quando afirma que, para que seja negligenciável o impacto da nossa presença, “é necessário que o investigador faça parte daquele contexto social ou esteja com ele fortemente familiarizado por socialização ou aproximações prévias” (Ibidem, p. 135). O facto de o investigador ser encarado como um elemento estranho, pode ter efeitos nefastos na condução e nos resultados da pesquisa. E avança, mais adiante, com um pressuposto de base que procurámos seguir: elaborar, previamente, instrumentos de análise da observação, para que esta não seja indiferenciada (Ibidem, p. 136).

A análise das actividades de trabalho teve, basicamente, dois suportes empírico dois elementos fundamentais. Por um lado, analisámos as acções dos sujeitos, isto é,

⁷⁷ V. guião de entrevista semi-estruturada aos superiores hierárquicos directos e intermédios – anexo D – e aos directores de produção – anexo B.

⁷⁸ No caso particular das direcções Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição, socorremo-nos de um trabalho de caracterização dos postos de trabalho, que nos foi facultado pela empresa.

⁷⁹ Os dois primeiros procedimentos técnico-metodológicos foram também accionados de forma exploratória no processo de selecção das actividades de trabalho objecto de estudo.

os seus comportamentos. Estes, enquanto passos de procedimentos, constituem a manifestação visível e directamente observável da actividade de trabalho. Por outro lado, partimos da verbalização que os sujeitos realizam quando nos explicitam, não apenas os seus comportamentos, mas também os elementos não directamente observáveis, designadamente as acções simbólicas. O recurso exclusivo à verbalização foi desde logo recusado, na medida em que enviesaria, necessariamente, a análise. A manifestação verbal das acções por parte dos sujeitos ocorreu em dois momentos: durante a observação das actividades de trabalho, em que o sujeito nos explicitava, verbalmente, a sua acção (verbalização simultânea); na realização das entrevistas, em que colocámos um conjunto de questões de caracterização e explicação das acções (verbalização consecutiva). Em ambos os casos, trata-se de uma verbalização provocada, que consiste em pedir ao sujeito para reconstituir, pela análise interior, como procede para tomar uma decisão, quais os caminhos do seu pensamento ou as micro-operações sucessivas que efectua para concluir uma acção (Hoc, 1996, p. 25-26). A análise efectuada a partir das representações verbalizadas dos trabalhadores tem também subjacente o processo cognitivo de formalização que desenvolvem durante as entrevistas. A verbalização realizada pelos sujeitos foi igualmente importante para a análise dos processos de aprendizagem. Na medida em que a aprendizagem de cariz informal se torna difícil de identificar por observação directa, pois integra-se na realização das actividades de trabalho, optámos por dedicar, expressamente, uma parte da entrevista às dinâmicas de ensino e aprendizagem. Neste domínio, os discursos dos sujeitos revelaram-se cruciais.

O cruzamento das informações recolhidas por via da observação e das entrevistas permitiu-nos efectuar uma abordagem confirmatória, numa óptica de triangulação das técnicas⁸⁰.

Detenhamo-nos, um pouco mais detalhadamente, sobre a observação, na medida em que os procedimentos de concepção, realização, análise e tratamento constituição das entrevistas serão objecto de uma reflexão autónoma no último ponto deste capítulo.

A observação das actividades de trabalho, recaiu em actividades que, no momento, os trabalhadores se encontravam a realizar, sem termos efectuado qualquer interferência, nem introduzido variáveis externas de controlo. Ainda que pondo em prática o princípio da não interferência na acção dos sujeitos, impôs-se-nos um

⁸⁰ A nossa perspectiva na adopção deste tipo de estratégia não foi confrontar o trabalho prescrito com o trabalho real, mas sim complementar as análises potenciadas pelos dois tipos de fontes.

trabalho sobre os comportamentos. Estes foram reconstruídos para se tornarem compreensíveis. Embora tivéssemos partido das manifestações visíveis e directamente observáveis, os comportamentos encerram em si, como já referimos, elementos não observáveis, os quais dificilmente são captáveis de forma directa. Foi também por esta razão que recorremos à verbalização. A partir dos discursos dos sujeitos, procurámos, então, apreender as representações dos trabalhadores acerca da sua prática.

O trabalho de terreno no domínio em questão foi sistemático e prolongado no tempo. O estabelecimento de um contacto permanente com os trabalhadores, quer durante o exercício do seu trabalho, quer em períodos de pausa (para tomar um café, o pequeno almoço ou para almoçar) permitiu-nos encetar conversas informais, as quais, para além do efeito de socialização da investigadora nos contextos de trabalho, proporcionou a selecção dos trabalhadores a entrevistar. Esta dinâmica de socialização intencional accionada pela investigadora facultou momentos de informalidade imprescindíveis para quebrar o constrangimento provocado pela sua presença (na medida em que se tratava de uma situação excepcional no quotidiano) e para ganhar a confiança dos trabalhadores. Este último factor foi particularmente importante para as entrevistas, durante as quais não nos deparámos com qualquer tipo de resistência, nem de oposição. A própria situação de entrevista revelou-se, desde logo, muito menos constrangedora, pois, na esmagadora maioria dos casos, já tínhamos tido um contacto prévio com os sujeitos. Refira-se, ainda, que a integração da investigadora, do sexo feminino, num meio constituído, quase exclusivamente, por elementos do sexo masculino, foi extremamente positiva e não constituiu um obstáculo à dinâmica da pesquisa. Todavia, exigiu alguns cuidados, designadamente: vestir-se sempre da forma mais simples e discreta possível, para não criar efeitos de hierarquização social (“a menina”, “parece um rapazinho”, eram alguns dos comentários dos trabalhadores); sempre que possível, vestiu um fato de trabalho igual aos dos trabalhadores ou dos chefes e usou o equipamento de protecção necessário (como uma máscara na observação da actividade de montagem e soldadura) o que, para além de facilitar o inter-relacionamento pessoal, cumpriu a respectiva função de higiene e segurança; demonstrar seriedade, interesse e curiosidade pelo trabalho realizado pelos sujeitos, o que teve como resultado a disponibilidade e vontade dos sujeitos para explicarem todos os pormenores, assim como para desabafar acerca da

sua situação profissional⁸¹. Não nos deparámos com nenhuma dificuldade nem constrangimento por estar entre os trabalhadores, mesmo nas partes de montagem e electrificação dos produtos, em que as pessoas circulam livremente pelo espaço físico e entre os produtos.

A atribuição do período de tempo a dedicar à observação de cada actividade de trabalho dependeu da diversidade das actividades de trabalho e dos trabalhadores (mais ou menos conversadores). Por contingência da própria observação, houve maior dispêndio de tempo na observação e diálogo com os trabalhadores que queriam explicar, pormenorizadamente, em que consistia o seu trabalho. A nossa preocupação foi, sempre, a de terminar a observação apenas quando tínhamos informação que nos permitisse responder a todos os parâmetros de análise. Houve operações e actividades de trabalho que, por contingências práticas (como, por exemplo, o facto de a fabricação de um produto ter um horizonte temporal dilatado ou estar, já, numa fase mais avançada), foram analisadas a partir da descrição efectuada pelos trabalhadores, tendo como suporte visual um produto já pronto. Deparámo-nos repetidas vezes, com trabalhadores que, voluntariamente, nos descreviam as suas actividades. Coube-nos a nós dizer, em várias situações: “agora quero vê-lo a trabalhar”.

No que diz respeito à análise dos principais problemas ou perturbações que surgem durante a realização das actividades de trabalho, a observação não nos permitiu realizar uma análise sistemática, não só pela natureza das operações em causa, mas também pelas várias razões de ordem teórica e técnico-metodológica que já explicitámos neste capítulo. Em algumas situações, apercebemo-nos de irregularidades diversas no desempenho do trabalho. Neste sentido, e na medida em que constituem momentos relevantes (ainda que de todo exclusivos) de aprendizagem e de aplicação de saberes, optámos por solicitar às chefias o preenchimento de uma grelha de identificação das principais perturbações⁸². Se, inicialmente, o objectivo era identificar as principais perturbações existentes em cada equipa ou sector da direcção, quando nos apercebemos que estávamos perante um objectivo teórico que nem sempre tem uma concretização empírica (pois o quotidiano é constituído por imprevistos que se encontram diluídos na actividade de trabalho), optámos por mantê-lo, mas, também, por atender às representações que as pessoas elaboram acerca do que consideram ser “anormal”, “imprevisto” ou um “problema”. Podemos, desde já,

⁸¹ No dia em que iniciámos a actividade de observação das actividades de trabalho, na direcção Fabricações Mecânicas, o comentário de um trabalhador quando a investigadora vestiu uma bata foi: “agora já é um dos nossos”.

⁸² V. grelha de análise das perturbações, anexo J.

adiantar que a identificação dos problemas reais com que as pessoas se deparam nem sempre se reporta à realização do trabalho em si. Basta constatar que o problema mais referido é a falta de matéria-prima. Paralelamente, introduzimos esta dimensão de análise no guião de entrevista aos trabalhadores⁸³ de forma a, entre outros objectivos (que se prendem com a análise dos saberes mobilizados), confrontar a identificação das principais perturbações efectuada pelas chefias com a realizada pelos trabalhadores. Assim, e na medida em que não estamos, na quase totalidade dos casos, perante problemas que ocorrem no processo de transformação, mas sim perturbações que lhe são externas, não incluímos a respectiva análise na caracterização genérica das actividades de trabalho objecto de estudo. As principais perturbações de cada actividade de trabalho são objecto de uma análise autónoma (v. capítulo 7).

Deparámo-nos igualmente com dificuldades no apuramento das principais doenças e acidentes profissionais por actividade de trabalho. Após termos consultado o departamento de Medicina no Trabalho da empresa, constatámos que, para além de a frequência de acidentes e doenças profissionais ser muito residual⁸⁴, esta informação não estava sistematizada por profissão. É efectuado um levantamento anual das doenças e acidentes profissionais a partir, apenas, das pessoas que se apresentam ao médico. Devido a esta omissão de informação, procurámos obtê-la junto dos trabalhadores e superiores hierárquicos directos durante a realização da observação directa das actividades de trabalho. Todavia, a informação fornecida era dispersa e não se relacionava especificamente, como a natureza das actividades, pelo que optámos por não contemplar estes dois itens de análise.

Após a caracterização de cada uma das actividades de trabalho objecto de estudo, e na medida em que tínhamos algumas incertezas que se prendiam com a dificuldade de, num relativo curto espaço de tempo, apreender, de forma fidedigna, todas as suas especificidades, adoptámos procedimentos de validação de determinados itens da grelha junto de superiores hierárquicos e de trabalhadores, em particular os que dizem respeito à descrição genérica da cadeia operatória, à caracterização do conteúdo da actividade de trabalho e ao tipo de dispositivos técnicos. Assumimos, neste sentido, uma óptica de triangulação, isto é, de confronto

⁸³ V. guião de entrevista aos trabalhadores, anexo E.

⁸⁴ Uma nota apenas para referir que a empresa, para além desta área da Medicina no Trabalho, tem, ainda, uma área da segurança industrial. São produzidas também, internamente, instruções e ordens de serviço acerca dos procedimentos genéricos relativos aos acidentes de trabalho e às doenças profissionais.

dos dados recolhidos e sistematizados por nós com a perspectiva dos respectivos interlocutores (Lessard-Hébert; Goyette; Boutin, 1994, p. 77).

Paralelamente, procedemos a um levantamento das principais características sócio-demográficas dos sujeitos constitutivos da análise, em ordem à sua caracterização e à definição dos critérios de construção da amostra dos entrevistados.

O percurso explicitado, a par das opções tomadas, permite-nos avançar para a caracterização de cada uma das actividades de trabalho. Não estamos perante fases sequenciais da investigação em sentido estrito, mas, inversamente, em presença de momentos que se interligam e sobrepõem temporalmente.

7.2.3. O grau de complexidade das actividades de trabalho: proposta de hierarquização

A nossa primeira abordagem das actividades de trabalho analisadas consubstancia-se numa caracterização genérica de cada uma delas, partindo do grau de complexidade das operações realizadas.

A gradação que iremos propor tem como indicador de base o conteúdo da actividade de trabalho. A partir da listagem das operações, procedemos a um ensaio de equiparação de cada uma das actividades de trabalho de acordo com a tipificação englobante proposta por Malglaive da acção “não dominada pela cognição”, “acompanhada pela cognição” e “dominada pela cognição”, já explicitada neste capítulo. O nosso objectivo consolida-se em tipificar as actividades de trabalho em termos de predomínio das acções de cada um dos tipos. Todavia, a análise conduz-nos a atender a algumas precauções.

Em primeiro lugar, praticamente nenhuma operação ou acção característica das actividades de trabalho pode ser considerada como sendo dominada pela cognição, na medida em que, por um lado, os sujeitos têm sempre procedimentos estruturados de orientação da acção, não realizando acções de concepção de novos procedimentos, e, por outro, raramente estamos perante um domínio de saberes teóricos. As únicas excepções que, por aproximação, podemos referir, respeitam à operação de leitura, análise e interpretação da documentação (presente em todas as actividades de trabalho), a qual pode implicar, ainda que não necessariamente, a construção de novos procedimentos ou a realização de ajustamentos nos procedimentos já definidos e interiorizados.

Em segundo lugar, é de referir que qualquer acção é acompanhada pela cognição, pois não estamos em presença de actividades de trabalho características de uma produção em série de produtos estandardizados, com uma prescrição estrita dos procedimentos de orientação e de controlo da acção, em que esta última se torna rotinizada e, logo, exercida sem o recurso à cognição. A acção do sujeito é, permanentemente, acompanhada por um controlo heurístico orientado para o objectivo a atingir, ou seja, o estado desejável do objecto, assumindo o conjunto das operações um todo coerente. A variabilidade das operações realizadas na maior parte das actividades de trabalho analisadas é elevada, quer em termos das operações, quer das características das peças e componentes, quer, ainda, do produto final. As actividades de trabalho incorporam todas as operações de resolução quotidiana de problemas, o que tem subjacente o acompanhamento pela cognição. Este torna-se assim constante. A título ilustrativo, basta pensar que numa das actividades, quanto a nós, menos complexas (como é o caso da montagem e ligação de componentes e produtos, que iremos ver a seguir), o sujeito pode ter de acrescentar ou retirar uma determinada quantidade de material em função do controlo sobre o processo de transformação que vai efectuando e dos parâmetros de qualidade a que os subprodutos ou produto têm de obedecer. A realização de correcções pode ser considerada um procedimento de resolução de problemas, mas assume, aqui, um estatuto de acção quotidiana. É nesta característica intrínseca ao conteúdo das actividades de trabalho que podemos encontrar uma das explicações para o facto de os sujeitos identificarem como perturbações ao exercício do trabalho factores externos ao seu desempenho (v. a discussão desta temática no capítulo 7). A este propósito refira-se, ainda, que, em qualquer uma das actividades de trabalho, constatamos a existência de um elevado grau de autonomia e de regulação na acção dos sujeitos. Este é relativamente mais reduzido na actividade de bobinagem dos transformadores de distribuição por ser um trabalho mais parcelarizado e em série.

Consideramos, deste modo, que as operações constitutivas das actividades de trabalho em análise são, predominantemente, acompanhadas pela cognição⁸⁵, para além de serem pautadas por procedimentos permanentes de tomada de decisão.

Face a estas considerações, retenhamo-nos na gradação proposta, atendendo, essencialmente: à relação acção/ cognição na análise do conteúdo da actividade de

⁸⁵ Como veremos no capítulo 7, os sujeitos, quando questionados acerca dos saberes mais necessários ao exercício do seu trabalho, afirmam, na sua esmagadora maioria, a importância da leitura e interpretação das instruções de trabalho, actividade esta, indubitavelmente, acompanhada (ou, mesmo, dominada) pela cognição.

trabalho, ao saber em uso, às representações construídas e accionadas e ao tipo de controlo da acção. Destacámos estes quatro elementos de análise da problematização proposta por Malglaive (1990), na medida em que, por um lado, nos parecem ser os mais relevantes na estruturação da acção e, por outro lado, porque nos parecem constituir os parâmetros analiticamente mais viáveis, quer ao nível da observação, quer da análise e interpretação.

Propomos, deste modo, uma hierarquização das actividades de trabalho em termos de grau de complexidade, pela seguinte ordem decrescente:

- □ maquinação;
- □ electrificação e montagem e soldadura;
- □ montagem e ligação.

Consideramos que a actividade de maquinação constitui a actividade de maior grau de complexidade, se pensarmos, essencialmente, na importância primordial que assumem todas as operações integrantes dos domínios de acção relativos à preparação do trabalho, das matérias-primas e dos dispositivos técnicos, e, ainda, da afinação e regulação destes últimos⁸⁶. Em alguns casos, como por exemplo o torneamento de peças num torno com CNC, a transformação é uma actividade praticamente autónoma do sujeito. Este mantém uma relação indirecta com a matéria, mas detém um papel central no controlo sobre a transformação (controlo de qualidade em curso de fabrico). As operações ou acções não acompanhadas pela cognição são ínfimas e não constitutivas do corpo central característico da actividade de trabalho⁸⁷. É fundamental e morosa a actividade de preparação do dispositivo e, depois de testada a primeira peça, o trabalho é de vigilância da transformação da matéria-prima por intermédio da máquina. O trabalhador mantém, neste caso, uma relação indirecta com a matéria de transformação. Por seu turno, uma transformação sobre um produto extremamente diversificada, minuciosa e detalhada pode ser executada numa máquina convencional, articulando-se, de forma estreita, a operação de transformação e o controlo sobre ela. Neste caso, o trabalhador tem um domínio acrescido sobre a matéria, pois é ele que comanda as operações da máquina.

⁸⁶ V. anexo L, no qual explicitamos a agregação das operações em domínios de acção para cada uma das actividades de trabalho objecto de estudo.

⁸⁷ Estamos-nos a referir às seguintes operações: aprovisionar o posto de trabalho com as matérias-primas e peças que vão ser maquinadas (acção nem sempre a cargo do sujeito); montar as ferramentas na máquina; colocar a peça na máquina; accionar a máquina; refrigerar a peça; limpar a máquina. Mesmo para estas, com a excepção da primeira e das duas últimas, é muito ténue a fronteira entre o não acompanhamento e o acompanhamento pela cognição.

Assim, nos dispositivos técnicos automatizados podemos ter, quer acções de transformação simples, quer complexa, não havendo uma relação causal e directa entre grau de automatização e de complexidade da acção. É neste sentido que encontramos, quer trabalhadores a maquinar peças simples num torno com comando numérico (CN) ou com CNC, que poderiam ser efectuadas num torno paralelo (máquina convencional), quer trabalhadores a maquinar um produto que implica uma diversidade acrescida de operações e um trabalho complexo de preparação da transformação e de transformação e controlo sobre a mesma (um molde, por exemplo), numa mandriladora convencional ou numa mandriladora com CN ou CNC.

O saber em uso concretiza-se numa articulação entre os saberes procedimentais, práticos e teóricos (ainda que restritos), cabendo a estes últimos sustentar, simbolicamente, os procedimentos. Trata-se de dominar as propriedades da matéria, os princípios subjacentes ao funcionamento das máquinas e as consequências da intervenção na matéria por intermédio dos dispositivos técnicos.

Ao nível do controlo da acção, ainda que predominem os tipos de controlo local e heurístico, não deixa de haver um controlo antecipante, na medida em que os sujeitos têm de controlar a sua acção tendo por base uma representação esquemática previamente estruturada do processo de transformação. Por força do grau de complexidade das operações, é fundamental este conhecimento prévio.

Num segundo patamar de complexidade temos de forma equiparada, as actividades de montagem e soldadura e de electrificação. Ambas constituem actividades cujas operações de transformação assumem um papel de grande relevo e implicam actividades de montagem; menos relevância detém o domínio da preparação. Todavia, são actividades que se distinguem, na medida em que a primeira é uma actividade muito exigente, igualmente, em termos do controlo sobre a transformação (que tanto é simultâneo, como sequencial), ao passo que a segunda se destaca, essencialmente, pela importância da interpretação do esquema de electrificação (operação exigente em saberes teóricos restritos) e, em alguns casos, pela reflexão que o sujeito tem de realizar para encontrar a melhor forma (em termos técnicos, económicos e funcionais) de electrificar o produto. Após definidos os procedimentos a adoptar, as acções são, predominantemente, de carácter manual, concretizadas no estabelecimento das ligações eléctricas e na realização do acabamento final.

Ambas as actividades de montagem e soldadura e de electrificação não exigem, ao contrário da maquinação, o domínio de equipamentos técnicos, mas sim o conhecimento e a utilização de ferramentas e de instrumentos de medida e precisão.

Refira-se, ainda, que a montagem e soldadura se consubstancia numa actividade que agrega dois domínios profissionais: a serralharia – montagem – e a soldadura⁸⁸. Neste sentido, ainda que esta última não implique a mobilização de saberes teóricos, contempla uma diversidade acrescida de operações de graus de complexidade diferenciados.

Em ambas as actividades os sujeitos exercem sobre a acção um controlo, ora local, ora heurístico, mas só muito excepcionalmente antecipante e apenas na actividade de electrificação, pois a interpretação do esquema de electrificação pressupõe uma antecipação das suas consequências no funcionamento do produto final. Pode implicar a mobilização de representações conceptuais, por referência a princípios de electricidade que têm de ser accionados na reconstituição dos procedimentos de funcionamento do aparelho, para além das esquemáticas e pragmáticas, estas últimas também accionadas pelos serralheiros soldadores. De qualquer das formas, o controlo antecipante é bastante menos crucial do que na actividade de maquinação, já que, nesta, ele é essencial ao processo de transformação em si.

⁸⁸ A actividade de montagem e soldadura é desempenhada por sujeitos que são, ou soldadores ou serralheiros. Contudo, na medida em que qualquer um deles efectua as actividades inerentes às duas profissões: montagem – serralheiro – e soldadura – soldador – optámos por designar a sua profissão de serralheiro soldador. Esta designação não é fruto, apenas, da nossa análise, mas de uma proposta dos respectivos trabalhadores e dos seus superiores hierárquicos directos. Destaque-se, ainda, que a sequência dos títulos das profissões desta designação não é aleatória. Os referidos interlocutores afirmam que, para além de a primeira actividade ser, sempre, a montagem das peças que, sequencialmente, vão ser soldadas, um serralheiro sabe sempre soldar. A actividade de um serralheiro – montagem – implica, frequentemente, que as peças montadas sejam fixadas com solda, ainda que não seja necessária uma solda integral; o soldador, por seu turno, pode, apenas, soldar peças que vêm previamente montadas, o que acontece frequentemente noutras empresas. Desta distinção podemos concluir que a junção, numa só actividade, das acções características de duas profissões constitui uma opção empresarial, o que se reflecte num grau de complexidade do trabalho acrescido. Em termos de análise das formas de identificação e da enumeração e descrição dos saberes necessários, tomamos em linha de conta a manifestação, de cada sujeito, acerca da ligação a uma ou a outra das duas profissões, ou, ainda, à profissão cuja titularidade agrega ambas.

Finalmente, as actividades com um menor grau de complexidade são as de montagem e ligação. São actividades em que os domínios da transformação e do controlo sobre a transformação são essenciais, mas cujos procedimentos se encontram definidos na documentação fornecida. Implicam, fundamentalmente, operações manuais de ligação de componentes (sendo o controlo simultâneo e sequencial) e de preparação das matérias-primas necessárias à transformação. Não pressupõe um domínio das máquinas, pois os instrumentos de trabalho essenciais são as ferramentas auxiliares autónomas e os instrumentos de medida e precisão⁸⁹, com os quais é efectuada a montagem dos vários componentes. Não é, também, uma actividade muito exigente em termos da análise da viabilidade e da coerência das instruções de trabalho. A sua leitura é importante, essencialmente, para garantir que todos os componentes e peças estejam disponíveis e para os aprovisionar, se necessário, bem como para interpretar os procedimentos orientadores da acção. Predomina, assim, um saber em uso de conteúdo procedimental e prático, a constituição de representações pragmáticas, e, em alguns casos, esquemáticas. Estando já definidos todos os procedimentos orientadores da acção, o controlo é local, em cada momento da transformação.

Com o objectivo de tornar mais clara esta hierarquização que propomos, apresentamos, no anexo M, dois exemplos de instruções operacionais das actividades situadas nos dois pólos: maquinação e montagem e ligação. Da análise dos referidos documentos, gostaríamos de salientar o facto de, no caso da maquinação, a instrução operacional incidir em acções de transformação e nos parâmetros a que tem de obedecer o produto. Contempla, ainda, a representação gráfica do produto, que é acompanhada pela explicitação dos parâmetros a que tem de obedecer. No caso da montagem e ligação, actividade de trabalho de grau de complexidade inferior, a instrução de trabalho incide nos componentes a serem montados e não tanto nas acções em si, tendo como suporte fotografias das operações⁹⁰, mais no sentido de

⁸⁹ Mesmo no caso da bobinagem efectuada na direcção Transformadores de Distribuição, em que os sujeitos têm de deter conhecimentos de informática na óptica do utilizador, o processo de informatização que a empresa levou a cabo no início da década de 90, traduziu-se numa simplificação do conteúdo do trabalho, na medida em que o programa é inserido no computador e é apenas fornecida uma instrução para o accionar. O trabalhador já não tem de efectuar a leitura da sequência dos modos operatórios que terá de seguir. Sabe qual é a sequência e esta repete-se de subproduto para subproduto, com algumas especificações. Existe, mesmo, uma divisão de trabalho por tipo de bobines para os diferentes modelos de transformadores. Esta simplificação do conteúdo do trabalho é tanto mais importante se tivermos presente que, na direcção Transformadores de Potência, a bobine é efectuada na íntegra, enquanto que o processo de transformação das bobines dos transformadores de distribuição se encontra subdividido. A parcelarização do trabalho é, neste último caso, acrescida.

⁹⁰ A instrução operacional contempla um conjunto de vinte fotografias. Anexamos apenas duas, na medida em que o objectivo é exemplificar.

mostrar como o trabalho deve ser feito, atendendo à sua importante componente manual, do que no de fornecer parâmetros.

7.2.4. Caracterização das actividades de trabalho

Com esta primeira análise, procedemos à caracterização de cada uma das actividades, a qual se encontra esquematizada nos quadros que a seguir apresentamos, nos quais estão explicitados todos os itens da grelha de observação, análise e caracterização já referida. Procedemos a uma divisão, por actividade de trabalho, entre: identificação, em que procuramos fornecer um primeiro panorama dos profissionais em questão; caracterização, secção destinada a análise de todos os itens⁹¹.

A leitura dos quadros permite-nos, desde já, afirmar a não existência de uma correspondência estrita entre o exercício profissional concreto e a classificação profissional, o que decorre das especificidades do contexto empresarial⁹². Todavia, a identificação das actividades de trabalho, em particular no que se refere à classificação convencional – relativa à categoria profissional, tal como se encontra definida no CCT –, permite-nos salientar alguns pontos relevantes.

No CCT encontramos todas as categorias profissionais que caracterizam o nosso universo no grupo dos profissionais qualificados. Torna-se interessante verificar como a definição de profissional qualificado integra, como elementos característicos, a detenção de uma "formação teórica e prática", a realização de operações "complexas", "delicadas" e "não rotineiras", a capacidade de "interpretação"⁹³ e a importância do "rigor" na execução e no controlo⁹⁴. Estamos perante grupos profissionais formalmente reconhecidos.

Ainda ao nível da definição formal presente no CCT é de salientar, na explicitação do conteúdo das funções, que, no caso dos profissionais tipificados na maquinação, à excepção do "serralheiro mecânico", é conferido relevo às actividades de preparação do trabalho, dos dispositivos técnicos e da matéria-prima, o que é

⁹¹ Na medida em que algumas das actividades de trabalho partilham referenciais profissionais, optamos por as apresentar em quadros comuns.

⁹² Esta parcial descoincidência tem consequências em termos da identificação profissional, tal como iremos ver no capítulo 9.

⁹³ Esta capacidade é salientada como necessária por um conjunto considerável dos entrevistados. V. capítulo 7.

⁹⁴ Fonte: FSTIEP; SIESI; SIEC; STIEN (1995) - Contrato Colectivo de Trabalho Vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico.

consentâneo com a análise que efectuamos. Esta convergência da definição formal das classificações convencionais com a nossa análise das actividades de trabalho está também presente nas actividades de montagem e soldadura, de electrificação e de montagem e ligação, pelo relevo conferido à actividade de transformação. Todavia, para algumas categorias – "serralheiro civil", "serralheiro mecânico", "electricista de construção e reparação de máquinas e aparelhagem eléctrica de alta tensão", "electricista montador de baixa tensão" e "electricista bobinador" – é conferido relevo, também, às actividades de reparação, as quais não são centrais nas operações dos sujeitos, embora não estejam totalmente excluídas, pois estes podem ter de reparar produtos, quer no cliente, quer na empresa⁹⁵.

Constatamos, assim, pontos de convergência entre as classificações convencionais com o exercício concreto das actividades do trabalho, ainda que a análise que realizamos destas últimas seja mais ampla e complexa.

Os quadros que seguidamente apresentamos são ilustrativos dos principais traços caracterizadores de cada uma das cinco actividades. Abstemo-nos, aqui, de os comentar de forma pormenorizada, pois incorreríamos numa repetição da informação neles contida. Optamos, inversamente, por proceder, posteriormente, a um confronto entre as actividades de trabalho.

⁹⁵ As operações de reparação, ainda que possam implicar a resolução de problemas imprevistos, pressupõem a repetição de ciclos de operações integrantes do conteúdo da actividade de trabalho; não se trata, deste modo, de uma actividade distinta.

Começamos, então, por apresentar os principais traços de identificação da actividade de trabalho de maquinação, a qual, como já referimos, é a pautada pelo grau de complexidade mais elevado.

Quadro 5.3
Identificação da actividade de trabalho de maquinação

1. Designação da actividade de trabalho	Maquinação (de peças, de componentes de produtos e de produtos – máquinas e moldes)
2. Designação da profissão	Metalomecânico^{a)}
3. Localização da actividade de trabalho	
Direcção	Fabricações Mecânicas
Sector da direcção	Não se aplica; inexistência de sectores claramente distintos ^{b)}
4. Caracterização genérica dos profissionais	
Sexo	Masculino
Idade (escalões predominantes)	50-59 anos de idade: 72%
Antiguidade na empresa (escalões predominantes)	Igual ou superior a 25 e mais anos de antiguidade: 76%
Categorias profissionais típicas ^{c)}	<p><u>Profissionais qualificados</u>: “trabalhadores cuja formação teórica e prática lhes permite preparar e executar trabalhos complexos ou delicados, envolvendo, em regra, muitas operações frequentemente não rotineiras. A formação teórica e/ou prática exigida a estes trabalhadores deverá permitir, conforme os casos, e por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interpretar documentos ou especificações do trabalho a efectuar (normas, instruções, desenho, etc.); - executar trabalhos com tolerâncias mínimas ou especificações rigorosas, medidas e ensaios relativamente aprofundados; - rever máquinas, rotinas ou processos de execução rigorosos”. <p><u>Categorias profissionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Torneiro mecânico: “operando um torno mecânico, executa todos os trabalhos possíveis nesta máquina, segundo desenho, peça modelo ou instruções verbais ou escritas. Prepara a máquina e ferramentas respectivas, faz os cálculos necessários para a execução do trabalho, assim como os apertos, manobras e medições inerentes às operações a executar”. - Fresador mecânico: “opera uma fresadora de forma a executar todos os trabalhos possíveis nesta máquina, segundo desenho, peça modelo ou instruções verbais ou escritas. Prepara a máquina e respectivas ferramentas, faz os cálculos necessários para a execução do trabalho, assim como os apertos, as manobras e as medições inerentes às operações a executar”. - Serralheiro mecânico: “executa peças, monta, repara e conserva vários tipos de máquinas, motores e outros conjuntos mecânicos, com excepção dos instrumentos de precisão e das instalações eléctricas”. - Mandrilador mecânico: “opera uma mandriladora de forma a executar todos os trabalhos possíveis nesta máquina, segundo desenho, peça modelo ou instruções verbais ou escritas. Proceda também à preparação da máquina e ferramentas respectivas, faz os cálculos necessários para a execução dos trabalhos, assim como apertos, manobras e as medições inerentes às operações a executar”.

a) A designação da profissão como “metalomecânico” agrega as várias subactividades inerentes à actividade de maquinação: tornear, fresar, mandrilar, etc.

b) O *lay out* encontra-se organizado por tipo de actividade de trabalho e de equipamento – tornos, mandriladoras, fresadoras, etc. – mas nem sempre se traduz numa divisão estanque do trabalho.

c) Fonte: FSTIEP; SIESI; SIEC; STIEN (1995) - *Contrato Colectivo de Trabalho Vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico*.

Vejamos, agora, os principais traços de caracterização da actividade de trabalho em questão, atendendo às várias esferas de análise consideradas.

Quadro 5.4

Esferas de observação, análise e caracterização da actividade de trabalho de maquinação

Maquinação	
ESFERA TÉCNICA, LABORAL E ORGANIZACIONAL	
1. Cadeia operatória	
a) Definição da unidade de análise objecto de estudo	<p>Maquinação de peças, de componentes de máquinas e de moldes No âmbito da maquinação, procedemos à análise das seguintes actividades de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tornear peças ou componentes de máquinas ou de moldes - fresar peças, componentes de máquinas ou de moldes - mandrilhar moldes ou componentes de máquinas ou de moldes; actividade mais abrangente que implica efectuar, na mesma máquina, uma diversidade de operações, tais como tornear, rectificar, broquear
b) Localização da unidade de análise seleccionada na cadeia operatória integral	
b.1) Descrição genérica da cadeia operatória integral	<p>Preparação dos materiais »» Maquinação (tornear, fresar, furar, roscar, mandrilhar, rectificar, etc.) »» Controlo de qualidade »» Acabamentos »» Pintura</p> <p>No caso dos <u>moldes</u>, a seguir à pintura: Electrificação do molde »» Montagem do molde na máquina</p> <p>Nota: há peças que, a seguir ao controlo de qualidade, podem implicar ser decapadas e soldadas</p>
b.2) Centralidade da actividade de trabalho na cadeia operatória integral	Actividade central
2. Actividade de trabalho objecto de análise	
a) Conteúdo da actividade de trabalho	
a.1) Caracterização do conteúdo da actividade de trabalho	<p>Maquinação: actividade que consiste em transformar uma determinada matéria-prima – aço, cobre, alumínio – numa peça, num componente de uma máquina ou de um molde ou num molde</p> <p>Nota: não há uma sequência rígida e única de operações que seja possível definir em termos estandardizados. Uma peça pode, por exemplo, ser fresada e não torneada ou vice-versa. A cadeia operatória é contingente com o produto em si, quer em termos do tipo de operações que implica, quer em termos da sua sequência. A descrição é genérica para qualquer actividade de maquinação, sendo mais ou menos complexa em função das propriedades do produto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ler, analisar e interpretar o desenho, as medidas, as especificações técnicas a partir da documentação fornecida (ex: modo operatório) 2. Analisar, ajustar e definir (caso sejam ausentes) a sequência dos modos operatórios 3. Aprovisionar o posto de trabalho com as matérias-primas e peças que vão ser maquinadas (operação efectuada, quer pelo trabalhador, quer por um outro trabalhador afecto a essa função – condutor de máquinas e aparelhos de elevação e transporte) 4. Seleccionar e aprovisionar o posto de trabalho com as ferramentas necessárias 5. Montar as ferramentas na máquina 6. Aferir as medidas 7. Ajustar as ferramentas em conformidade com as medidas 8. Graminhar (traçar na superfície das peças ou da matéria-prima as linhas e pontos de referência necessários à execução; operação mais frequente em peças de grande dimensão; em peças pequenas o operador controla a par e passo as medidas) 9. Colocar a peça na máquina 10. Centrar e fixar a peça na máquina 11. Accionar a máquina <p>Esta actividade distingue-se caso se trate de uma máquina convencional ou automatizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - máquina convencional: a máquina é accionada mecanicamente por uma alavanca

Maquinação	
	<p>- máquina automatizada: a máquina é accionada por digitalização no painel do código que corresponde ao programa de maquinação e ordem do seu início; quando o programa termina, a máquina pára automaticamente (o que não impede o trabalhador de a parar sempre que necessário ou para se ausentar do seu posto de trabalho)</p> <p>12. Regular, conduzir e controlar a máquina</p> <p>13. Verificar visualmente as operações de maquinação, corrigindo sempre que necessário</p> <p>14. Refrigerar a peça para esta arrefecer</p> <p>15. Retirar as limalhas (desperdícios) da máquina com uma pistola de ar comprimido ou com um aspirador</p> <p>16. Parar a máquina</p> <p>17. Consultar a documentação – fornecida e de consulta – para confirmar os modos operatórios e as medidas</p> <p>18. Verificar as medidas com os instrumentos de medida e precisão (controlo de qualidade em curso de fabrico)</p> <p>19. Efectuar o aperfeiçoamento da peça: limar, polir, rectificar ou rebarbar</p> <p>20. Limpar a máquina</p> <p>21. Limpar a área de trabalho (operação efectuada, quer pelo trabalhador, quer por um outro trabalhador afecto a essa função)</p> <p>A partir do momento em que a máquina é accionada, faz-se, no mesmo ciclo da actividade de trabalho, uma repetição constante da sequência de operações</p>
a.2) Tipo de operações	<p>Operações centrais: preparação do trabalho; preparação dos dispositivos técnicos e da matéria-prima, afinação e regulação dos dispositivos técnicos; transformação; controlo sobre a transformação (controlo de qualidade em curso de fabrico)</p> <p>Operações auxiliares: manutenção e conservação dos dispositivos técnicos (limpeza); arrumação e limpeza da área de trabalho</p>
a.3) Variabilidade das operações realizadas	Variabilidade elevada: realização de uma variedade de operações, associada, quer às operações realizadas, quer às características das peças, dos componentes e dos produtos montados
b) Tipo de sequência das operações	<p>Sequência única e sucessiva de operações, quando a actividade de maquinação é sobre uma peça</p> <p>Sequências paralelas, quando a actividade de maquinação é sobre um molde ou sobre um componente de uma máquina; são produtos constituídos por uma diversidade de componentes e cada um deles implica intervenções diversificadas, convergindo para o produto final</p> <p>Um mesmo trabalhador pode intervir no produto em diferentes fases</p>
c) Finalidade da actividade de trabalho	<p>Subproduto final: peças ou componentes que vão ser integradas em máquinas ou em moldes</p> <p>Produto final: moldes; peças</p>
d) Visibilidade de actividade do trabalho	<p>Actividade de trabalho perceptível</p> <p>Nota: Mesmo em máquinas de CNC, há um vidro na máquina, para que o trabalhador possa coordenar e controlar a operação de transformação</p>
e) Ritmo de trabalho	
e.1) Cadência do trabalho	<p>Cadência pré-definida, embora não seja uma definição rígida; se o trabalhador não cumprir com o tempo estabelecido, não é punido</p> <p>Cadência definida pelo trabalhador: actividades “sem tempo atribuído”</p>
e.2) Rapidez da resposta	Resposta definida pelo trabalhador
f) Tipo de intervenção	
f.1) Frequência da intervenção	Intervenção permanente e sequencial
f.2) Modalidade da intervenção	<p>Máquinas convencionais: intervenção directa sobre o produto</p> <p>Máquinas automatizadas: intervenção indirecta sobre o produto</p> <p>Em ambos os casos, o controlo sobre o produto é total, porque o trabalhador pára a máquina sempre que necessário ou quando assim o entende</p>
f.3) Precisão da intervenção	Tolerâncias finas
g) Tipo de organização do trabalho	Trabalho isolado

Maquinação	
3. Dispositivos técnicos	
a) Tipo de dispositivos técnicos	Máquinas não automatizadas/convencionais: - pluri-operacionais: fresadora, mandriladora - mono-operacionais: fresadora; torno Máquinas automatizadas (CNC): - pluri-operacionais: fresadora, mandriladora, centro de maquinagem - mono-operacionais: fresadora, torno Ferramentas auxiliares autónomas: martelo, lima Instrumentos de medida e precisão: paquímetro, micrómetro, calibre, réguas de alturas (graminho), medidor de canais
b) Tipo de intervenção nos dispositivos técnicos	
b.1) Modalidades de intervenção nos dispositivos técnicos	Máquinas não automatizadas/convencionais: intervenção directa Máquinas automatizadas: intervenção indirecta
b.2) Regularidade da intervenção nos dispositivos técnicos	Intervenção eventual
c) Natureza dos sinais emitidos pelos dispositivos técnicos	Máquinas não automatizadas/convencionais: sinais concretos (explícitos; implícitos) Máquinas automatizadas: sinais abstractos; sinais concretos (explícitos; implícitos)
ESFERA DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	
a) Modalidades de expressão	Discursiva (retórica); escrita (figurativa); na acção (figurativa; operativa)
b) Tipo de informação	
b.1) Informação recebida	Informação indicativa da actividade de trabalho a realizar Informação de controlo do trabalho realizado Informação de esclarecimento/ilustração da actividade de trabalho a realizar
b.2) Informação de consulta	Informação de esclarecimento/ilustração da actividade de trabalho a realizar
c) Meios de transmissão da informação	Informação codificada e fornecida indirectamente, por accionamento do programa nas máquinas automatizadas Informação fornecida pelo superior hierárquico directo
d) Actuação face à informação	Recepção e utilização; interpretação; análise e tratamento (cálculo de algumas medidas)
e) Vocabulário próprio da actividade	Vocabulário associado com: - as operações realizadas pela máquina na transformação do produto: fresar, tornear, fazer o chanfro, burilar, desbastar, rebarbar, fazer o raio; nos casos em que as máquinas são automatizadas, a estas adicionam-se outras de âmbito mais abstracto: "blocos" (sequência de operações) - os dispositivos técnicos: burl, pastilha, torno, mandriladora, paquímetro
ESFERA RELACIONAL	
a) Relações internas entre colegas	Relações funcionais frequentes Relações de cooperação frequentes Relações de aprendizagem frequentes
b) Relações funcionais internas com serviços de apoio	Relações eventuais com o departamento de planeamento da produção, caso haja algum problema com a concepção do produto (ex: medidas incorrectas) ou com a programação das máquinas automatizadas (ex: programação incorrecta da ordem das operações)
c) Relações funcionais externas	Relações inexistentes
d) Relações hierárquicas	
d.1) Sujeitos privilegiados	Relações frequentes com os superiores hierárquicos directos Relações eventuais com os superiores hierárquicos indirectos
d.2) Forma de exercício da supervisão	Supervisão de acompanhamento: quando os produtos são de um grau de complexidade reduzido (ex. peças simples que impliquem apenas fresar e tornear) Supervisão dos resultados e de acompanhamento: quando os produtos são de um elevado grau de complexidade, implicando uma multiplicidade de operações de transformação (ex: maquinação de um molde)
d.3) Estilos de liderança	Estilo directivo
ESFERA DO SUJEITO	
a) Requisitos necessários para o desenvolvimento da actividade de trabalho	

Maquinação	
a.1) Requisitos escolares e formativos	9º ano de escolaridade (a partir de 1991)
a.2) Requisitos profissionais	Aprendizagem informal Titularidade: profissional Carreira profissional conforme o definido por via dos IRCT; medidas de gestão dos RH internas aplicadas a alguns trabalhadores
a.3) Saberes requeridos	Teórico restrito; procedimental; prático; relacional
a.4) Capacidades requeridas	Capacidade de percepção minuciosa; capacidade de interpretação e raciocínio; capacidade de resolução de problemas; capacidades sensoriais; capacidades manuais
b) Autonomia e controlo no desempenho do trabalho	
b.1) Domínios de autonomia	Tomada de decisão face aos procedimentos: a ordem das operações encontra-se previamente definida e obedece a uma lógica técnica de transformação; o trabalhador pode alterar a mesma se não comprometer o resultado final Planeamento e controlo do tempo de trabalho Controlo e resolução de perturbações inerentes ao desempenho quotidiano da actividade de trabalho
b.2) Grau de autonomia	Grau de autonomia médio
b.3) Tipo de controlo	Auto-controlo Hetero-controlo de acompanhamento pelo superior hierárquico directo (em particular na maquinação dos moldes)
b.4) Presença do sujeito no decorrer da actividade de trabalho	Presença permanente no decorrer da actividade de maquinação; pode parar a máquina sempre que o entender, desde de que não interrompa uma intervenção sobre o produto que venha a danificar o mesmo
c) Conhecimento da finalidade do trabalho	
c.1) Conhecimento dos resultados da actividade de trabalho	Conhecimento dos resultados por via directa do desempenho
c.2) Conhecimento da função da actividade de trabalho	Conhecimento da função da peça no subproduto ou no produto final por conhecimento da função que a peça em si desempenha, da sua funcionalidade genérica e não concreta (no âmbito de uma máquina, de um molde ou de um outro produto em particular)
d) Domínios das decisões em que os trabalhadores são implicados	Perturbações; desenrolar quotidiano do trabalho
ESFERA CONDIÇÕES FÍSICAS, DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	
a) Condições físicas do espaço de trabalho	Ambiente ruidoso Iluminação artificial razoável Instalações um pouco cinzentas, antigas, mas em bom estado de conservação, limpas <i>Lay out</i> com as máquinas dispostas em corredores por tipo de máquina
b) Condições de interacção no espaço de trabalho	Facilidade de circulação e de interacção social, sempre que algum trabalhador vai conversar com outro, pára e abandona a sua máquina
c) Dispêndio físico	Estático (de pé; dobrado)
d) Equipamento de protecção	Calçado anti-derrapante e de testeira de aço, óculos (graduados, se necessário), máscara, luvas, vestuário apropriado

O quadro seguinte identifica as actividades de trabalho de electrificação e de montagem e ligação, as quais, ainda que dotadas de graus de complexidade diferenciados, são desempenhadas por trabalhadores que se enquadram num mesmo domínio profissional, o que não se reflecte nas designações das categorias profissionais, isto é, nas classificações convencionais.

Quadro 5.5

Identificação das actividades de trabalho de electrificação e de montagem e ligação

1. Designação da actividade de trabalho	Electrificação (de produtos)	Montagem e ligação (de peças, de componentes de produtos e de produtos com funções eléctricas)
2. Designação da profissão	Electricista electrificador	Electricista montador Electricista bobinador ^{a)}
3. Localização da actividade de trabalho Direcção	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis Aparelhagem de Média Tensão Transformadores de Potência	Transformadores de Potência Transformadores de Distribuição
Sector da direcção	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis: não se aplica; Inexistência de sectores claramente distintos ^{b)} Aparelhagem de Média Tensão: electrificação de quadros Transformadores de Potência: montagem final	Transformadores de Distribuição: bobinagem; montagem; montagem final Transformadores de Potência: bobinagem; formação de fases e ligações
4. Caracterização genérica dos profissionais	Sexo Masculino	
Idade (escalões predominantes)	20-29 anos de idade: 40.9% 40-49 anos de idade: 27.3%	20-29 anos de idade: 33.3% 30-39 anos de idade: 25.45% 50-59 anos de idade: 31.45%
Antiguidade na empresa (escalões predominantes)	0 a 10 anos de antiguidade: 59.1% Igual ou superior a 25 e mais anos de antiguidade: 36.4%	0 a 10 anos de antiguidade: 55.85% Igual ou superior a 25 e mais anos de antiguidade: 35.75%
Categorias profissionais típicas ^{c)}	<p><u>Profissionais qualificados</u>: “trabalhadores cuja formação teórica e prática lhes permite preparar e executar trabalhos complexos ou delicados, envolvendo, em regra, muitas operações frequentemente não rotineiras. A formação teórica e/ou prática exigida a estes trabalhadores deverá permitir, conforme os casos, e por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interpretar documentos ou especificações do trabalho a efectuar (normas, instruções, desenho, etc.); - executar trabalhos com tolerâncias mínimas ou especificações rigorosas, medidas e ensaios relativamente aprofundados; - rever máquinas, rotinas ou processos de execução rigorosos”. <p><u>Categorias profissionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Electricista de construção e reparação de máquinas e aparelhagem eléctrica de alta tensão: “constrói e repara, em oficina ou num lugar de utilização, máquinas e aparelhagem eléctrica de alta e baixa tensão”. - Electricista montador de baixa tensão: “instala, conserva, repara e ensaia máquinas e aparelhagem eléctrica de baixa tensão e/ou trabalhos de instalações eléctricas e faz a sua manutenção”. <p>Nota: a categoria atribuída pela empresa é electricista montador de alta tensão/baixa tensão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Electricista bobinador: “procede à reparação de máquinas ou aparelhagem eléctrica, podendo executar e substituir as suas bobines e alterando eventualmente algumas das suas características”. <p>Nota: a categoria de electricista bobinador é quase exclusivamente detida pelos sujeitos que desempenham a actividade de bobinagem (92.9%)</p>	

a) Actividade de trabalho que é realizada por trabalhadores com ambas as profissões. Optamos por as considerar de forma agregada, na medida em que a actividade de bobinagem se consubstancia na montagem e ligação de um subproduto do transformador: a bobine.

b) O *lay out* encontra-se organizado por tipo de produto montado e electrificado – seccionadores, disjuntores, blocos extraíveis, subestações móveis – mas nem sempre se traduz numa divisão estanque do trabalho.

c) Fonte: FSTIEP; SIES; SIEC; STIEN (1995) - *Contrato Colectivo de Trabalho Vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico*.

A diferenciação que referimos em termos do grau de complexidade das actividades de trabalho é visível no quadro que se segue, ao nível, por exemplo, da variabilidade das operações e da precisão da intervenção.

Quadro 5.6
Esferas de observação, análise e caracterização das
actividades de trabalho de electrificação e de montagem e ligação

	Electrificação	Montagem e ligação
ESFERA TÉCNICA, LABORAL E ORGANIZACIONAL		
1. Cadeia operatória		
a) Definição da unidade de análise objecto de estudo	Electrificação de produtos Produtos electrificados: seccionadores, disjuntores, subestações móveis, quadros de média tensão, quadros de transformadores de potência	Montagem e ligação de peças, de componentes de produtos e de produtos com funções eléctricas em transformadores de potência e transformadores de distribuição
b) Localização da unidade de análise seleccionada na cadeia operatória integral		
b.1) Descrição genérica da cadeia operatória integral	Preparação dos materiais »» Montagem »» Pintura e secagem de peças e componentes »» Montagem »» Electrificação (actividade sequencial ou simultânea à da montagem) »» Ensaio/Controlo de qualidade »» Acabamentos finais »» Desmontagem »» Embalagem »» Expedição »» Instalação final no cliente	Preparação dos materiais »» Montagem »» Ligações »» Ensaio/Controlo de qualidade »» Secagem »» Montagem »» Ensaio/Controlo de qualidade »» Montagem final »» Enchimento »» Reapertos »» Ensaio/Controlo de qualidade »» Acabamentos »» Embalagem »» Expedição »» Instalação final no cliente , no caso dos transformadores de potência Nota: no caso dos <u>transformadores de potência</u> , as fases de montagem, de realização de ligações, de montagem final e de acabamentos são repetidamente intercaladas por procedimentos de calibragem, secagem e de ensaio/controlo de qualidade do transformador
b.2) Centralidade da actividade de trabalho na cadeia operatória integral	Actividade central	
2. Actividade de trabalho objecto de análise		
a) Conteúdo da actividade de trabalho		
a.1) Caracterização do conteúdo da actividade de trabalho	Electrificação: actividade que consiste em proceder à electrificação de produtos 1. Ler, analisar e interpretar a documentação fornecida (ex: esquema de electrificação) 2. Confirmar as peças necessárias à electrificação a partir da listagem de peças e do esquema de electrificação 3. Seleccionar e aprovisionar as peças necessárias 4. Seleccionar e aprovisionar as ferramentas necessárias 5. Estimar o número de fios 6. Determinar a orientação e o comprimento dos fios e da cablagem 7. Cortar peças, fios, etc. 8. Isolar fios 9. Identificar e etiquetar os fios	Montagem e ligação de peças, de componentes de produtos e de produtos com funções eléctricas: actividade que consiste em montar e ligar diversas peças, componentes, subprodutos e produtos – isoladores, comutadores, bobines, transformadores de medida, circuitos magnéticos, etc. – bem como componentes metálicos – cuba, tampa, colaça, travessas, etc. No caso da bobinagem , importa atender às seguintes especificações: <u>Transformadores de Potência</u> Cada equipa de dois trabalhadores efectua uma bobinagem integral de um determinado tipo de bobine (baixa tensão,

	Electrificação	Montagem e ligação
	<p>eléctricos, as réguas, os cabos de ligação, conforme o esquema de electrificação</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Passar os cabos de ligação 11. Ligar os fios eléctricos, conforme o esquema de electrificação 12. Cortar as pontas 13. Arranjar os fios 14. Ligar os aparelhos – quadro eléctrico de média tensão, caixa de comando, por exemplo – ao transformador (no caso dos transformadores de potência) 15. Efectuar o controlo visual 16. Arrumar e limpar a área de trabalho <p>Nota: a instalação final no cliente consubstancia-se na operação de ligação dos fios eléctricos e dos aparelhos</p>	<p>alta tensão, regulação e estabilização) Os transformadores de potência contemplam uma maior diversidade de peças e componentes, mas o conteúdo da actividade de trabalho é idêntico</p> <p><u>Transformadores de Distribuição</u> Cada trabalhador efectua um determinado tipo de bobinagem na bobine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bobinagem da baixa tensão, que pode ser: <ul style="list-style-type: none"> - em banda - em barra • bobinagem da alta tensão, que pode ser: <ul style="list-style-type: none"> - em barra - em fio <ol style="list-style-type: none"> 1. Ler, analisar e interpretar a documentação fornecida (ex: instrução operacional) 2. Aproveitamento das peças necessárias (esta operação é efectuada, quer pelo trabalhador, quer por um outro trabalhador afecto a essa função – condutor de máquinas e aparelhos de elevação e transporte – ou pelos VAG 3. Seleccionar e aproveitar as ferramentas necessárias 4. Efectuar cálculos para assinalar determinadas medidas 5. Preparar a máquina de bobinar/ o mandril/ a mesa de montagem, o que implica, efectuar uma diversidade de operações, como, por exemplo: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Seleccionar o mandril adequado (bobinagem dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição) 5.2. Colocar o mandril na máquina (bobinagem dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição) 5.3. Ajustar o diâmetro do mandril (bobinagem dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição) 5.4. Colar o tubo isolante (bobinagem dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição) 5.5. Introduzir a disquete no computador (bobinagem dos transformadores de distribuição) 5.6. Accionar o programa de acordo com a identificação inscrita na documentação (bobinagem dos transformadores de distribuição) 5.7. Colocar as bobines/os circuitos magnéticos na área de trabalho definida (montagem dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição) 6. Limpar a matéria-prima, se necessário 7. Preparar peças e componentes, o que implica uma diversidade de operações, como, por exemplo: <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Cortar calços, réguas, etc. 7.2. Isolar fios, cabos, etc. 8. Ligar os vários componentes e peças do transformador: bobines, cartões, réguas de centragem, colaça superior, travessas superiores, pernos, tirantes, etc.

	Electrificação	Montagem e ligação
		9. Regular a operação de bobinagem (bobinagem) 10. Efectuar e registar o controlo de valores 11. Registar eventuais correcções efectuadas na documentação 12. Efectuar o controlo visual para garantir que tem todas as peças necessárias 13. Cortar pontas 14. Soldar barras e terminais 15. Isolar fios e cabos 16. Identificar o produto 17. Efectuar controlo visual do isolamento 18. Efectuar controlo de valores 19. Reapertar 20. Efectuar e registar controlo de valores (do diâmetro, do comprimento axial, etc.) 21. Arrumar e limpar a área de trabalho/ a máquina Nota: o decorrer desta sequência de operações é intercalado repetidamente por operações intermédias de: – preparação de componentes: isolar cabos, cortar e colar calços, réguas, etc. – aprovisionamento de componentes, peças e acessórios – controlo de valores – verificação de peças
a.2) Tipo de operações	Operações centrais: preparação do trabalho; preparação dos dispositivos técnicos e da matéria-prima; transformação; controlo sobre a transformação Operações auxiliares: arrumação e limpeza da área de trabalho	Operações centrais: preparação do trabalho; preparação dos dispositivos técnicos e da matéria-prima; afinação e regulação dos dispositivos técnicos; transformação; controlo sobre a transformação Operações auxiliares: arrumação e limpeza da área de trabalho
a.3) Variabilidade das operações realizadas	Variabilidade elevada: realização da sequência integral de operações de electrificação de um subproduto final (um comando, por ex.) e de um produto final (ex.: transformador de potência)	<u>Transformadores de Distribuição</u> Variabilidade reduzida <u>Transformadores de Potência</u> Variabilidade elevada: realização de uma variedade de operações, associada à diversidade das características das peças montadas, do modelo do transformador e do tipo de bobine; cada transformador é um produto unitário, equivalente a um protótipo
b) Tipo de sequência das operações	Sequência única e sucessiva de operações	
c) Finalidade da actividade de trabalho	<u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Subproduto final (comando) ou produto final (disjuntor, seccionador, subestação móvel) <u>Transformadores de Potência</u> Subproduto final (comando, quadro eléctrico) ou produto final (transformador de potência) <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Produto final (quadro eléctrico de média tensão)	<u>Transformadores de Distribuição – montagem e montagem final – Transformadores de Potência – formação de fases e ligações</u> Produto final: transformador <u>Transformadores de Distribuição – bobinagem</u> Subproduto intermédio: um tipo de bobinagem <u>Transformadores de Potência – bobinagem</u> Subproduto final: bobine

	Electrificação	Montagem e ligação
d) Visibilidade de actividade do trabalho	Actividade de trabalho perceptível	
e) Ritmo de trabalho		
e.1) Cadência do trabalho	Cadência pré-definida, embora a definição não seja rígida; se o trabalhador não cumprir com o tempo estabelecido, não é punido	
e.2) Rapidez da resposta	Resposta definida pelo trabalhador	
f) Tipo de intervenção		
f.1) Frequência da intervenção	Intervenção permanente e sequencial, podendo, contudo, o trabalhador interromper a sequência das operações sempre que necessário ou sempre que se ausenta do seu posto de trabalho	
f.2) Modalidade da intervenção	Intervenção directa sobre o produto	
f.3) Precisão da intervenção	Precisão total (ausência de tolerâncias)	Tolerâncias finas
g) Tipo de organização do trabalho	<p><u>Aparelhagem de Alta Tensão e Aparelhagem de Média Tensão</u> Trabalho isolado Cada trabalhador efectua a electrificação de um subproduto ou de um produto</p> <p><u>Transformadores de Potência e Subestações Móveis</u> Trabalho em equipa, quando o produto ou os equipamentos são de grandes dimensões</p>	<p><u>Transformadores de Distribuição – bobinagem</u> Trabalho isolado; cada trabalhador está fixo a uma máquina de bobinar</p> <p><u>Transformadores de Potência – bobinagem</u> Trabalho em equipa de duas pessoas (um profissional e um ajudante)</p> <p><u>Transformadores de Distribuição – montagem e montagem final</u> Trabalho isolado efectuado em células de trabalho; cada trabalhador tem uma actividade de trabalho específica, mas o desempenho é colectivo; cada célula é composta por 4 trabalhadores; há um intenso diálogo e ajuda mútua</p> <p><u>Transformadores de Potência – formação de fases e ligações</u> Trabalho em equipa Há uma afectação dos trabalhadores aos dois subconjuntos principais de actividades de trabalho: formação das fases; estabelecimento das ligações eléctricas</p>
3. Dispositivos técnicos		
a) Tipo de dispositivos técnicos	<p>Ferramentas auxiliares autónomas: chave de parafusos, alicate</p> <p>Instrumentos de medida e precisão: calibre, aparelho de medir continuidades e tensões ("multiteste")</p>	<p>Ferramentas auxiliares autónomas: roquete, chave de bocas, martelo, maço, alicate (de corte, de grifos, de pontas, corta fios, universal, de pressão), chave de fendas, tesoura, faca, cunhas, compasso, fita métrica</p> <p>Instrumentos de medida e precisão: paquímetro, micrómetro, macaco de aperto</p>
b) Tipo de intervenção nos dispositivos técnicos		
b.1) Modalidades de intervenção nos dispositivos técnicos	Intervenção directa	
b.2) Regularidade da intervenção nos dispositivos técnicos	Intervenção eventual	
c) Natureza dos sinais emitidos pelos dispositivos técnicos	Sinais abstractos Sinais concretos (explícitos; implícitos)	Sinais concretos (explícitos; implícitos)
ESFERA DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO		
a) Modalidades de expressão	Discursiva (retórica); escrita (figurativa); na acção (figurativa; operativa)	
b) Tipo de informação		
b.1) Informação recebida	Informação indicativa da actividade de trabalho a realizar Informação de controlo do trabalho realizado	

	Electrificação	Montagem e ligação
b.2) informação de consulta	Informação de esclarecimento/ilustração da actividade de trabalho	
c) Meios de transmissão da informação	<u>Aparelhagem de Alta tensão e Subestações Móveis e Transformadores de Potência</u> Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Informação codificada e fornecida indirectamente, por via informática Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo	<u>Transformadores de Potência</u> Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo <u>Transformadores de Distribuição</u> Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo Informação codificada e fornecida indirectamente, por via informática
d) Actuação face à informação	Recepção e utilização; interpretação; análise e tratamento (cálculo de algumas medidas)	
e) Vocabulário próprio da actividade	Vocabulário associado com: - as operações efectuadas: electrificar, cravar terminais, etc. - as peças e componentes: travessas, sistema de sinalização, comandos, terminais, etc.	Vocabulário associado com: - as operações efectuadas: cravar terminais, ligações alta e baixa; bobinar em alta; bobinar em baixa, etc. - os componentes e equipamentos montados e ligados: colaça, bobine, circuito magnético, bornes, etc.
ESFERA RELACIONAL		
a) Relações internas entre colegas	<u>Aparelhagem de Alta tensão e Subestações Móveis</u> Relações funcionais frequentes Relações de cooperação frequentes Relações de aprendizagem frequentes <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Relações funcionais frequentes Relações de cooperação frequentes Relações de aprendizagem eventuais <u>Transformadores de Potência</u> Relações funcionais regulares Relações de cooperação eventuais	Relações funcionais frequentes Relações de cooperação eventuais Relações de aprendizagem eventuais
b) Relações funcionais internas com serviços de apoio	<u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Relações com departamento de planeamento e com departamento de controlo de qualidade eventuais	Relações inexistentes
c) Relações funcionais externas	Relações com clientes eventuais, caso o trabalhador proceda às ligações eléctricas na instalação do produto no cliente	Relações inexistentes
d) Relações hierárquicas		
d.1) Sujeitos privilegiados	Relações frequentes com os superiores hierárquicos directos Relações eventuais com os superiores hierárquicos indirectos	
d.2) Forma de exercício da supervisão	Supervisão directa Supervisão de acompanhamento	<u>Transformadores de Potência – formação de fases e ligações</u> Supervisão directa <u>Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência – bobinagem</u> Supervisão de acompanhamento
d.3) Estilos de liderança	Estilo directivo	<u>Transformadores de Potência – formação de fases e ligações e Transformadores de Distribuição – bobinagem</u> Estilo directivo <u>Transformadores de Potência – bobinagem</u> Estilo consultivo
ESFERA DO SUJEITO		
a) Requisitos necessários para o desenvolvimento da actividade de trabalho		
a.1) Requisitos escolares e formativos	9º ano de escolaridade (a partir de 1991) <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Conhecimentos de informática na óptica do utilizador	9º ano de escolaridade (a partir de 1991) <u>Transformadores de Distribuição – bobinagem</u> Conhecimentos de informática na óptica do

	Electrificação	Montagem e ligação
a.2) Requisitos profissionais	Aprendizagem formal e/ou informal Titularidade: profissional Carreira profissional conforme o definido por via dos IRCT; medidas de gestão RH internas aplicadas a alguns trabalhadores	utilizador Aprendizagem informal Titularidade: profissional ou ajudante Carreira profissional conforme o definido por via dos IRCT; medidas de gestão dos RH internas aplicadas a alguns trabalhadores
a.3) Saberes requeridos	Teórico (alargado e restrito); procedimental; prático; relacional	Procedimental; prático; relacional
a.4) Capacidades requeridas	Capacidade de percepção minuciosa; capacidade de interpretação e raciocínio; capacidade de resolução de problemas; capacidades manuais	<u>Transformadores de Distribuição</u> Capacidade de percepção minuciosa; capacidades manuais <u>Transformadores de Potência</u> Capacidade de percepção minuciosa; capacidade de interpretação e raciocínio; capacidades manuais; capacidade de organização; capacidade de coordenação; capacidade de resolução de problemas
b) Autonomia e controlo no desempenho do trabalho		
b.1) Domínios de autonomia	Planeamento e controlo do tempo de trabalho Tomada de decisão face aos procedimentos Controlo e resolução de perturbações inerentes ao desenrolar quotidiano da actividade de trabalho	Planeamento e controlo do tempo de trabalho Controlo e resolução de perturbações inerentes ao desenrolar quotidiano da actividade de trabalho
b.2) Grau de autonomia	Grau de autonomia médio	
b.3) Tipo de controlo	Auto-controlo	Auto-controlo Hetero-controlo
b.4) Presença do sujeito no decorrer da actividade de trabalho	Presença permanente enquanto efectua as várias operações; pode ausentar-se, interrompendo a actividade; o desenrolar da actividade é totalmente dependente da presença do trabalhador	
c) Conhecimento da finalidade do trabalho		
c.1) Conhecimento dos resultados da actividade de trabalho	Conhecimento dos resultados por via directa do desempenho do trabalho	
c.2) Conhecimento da função da actividade de trabalho	Conhecimento da função do resultado da actividade de trabalho no produto final concreto (tipo de aparelhagem, de transformador e de quadro)	Conhecimento da função do resultado da actividade de trabalho no produto final em termos da sua funcionalidade genérica e não concreta
d) Domínios das decisões em que os trabalhadores são implicados	Perturbações; desenrolar quotidiano do trabalho	Desenrolar quotidiano do trabalho
ESFERA CONDIÇÕES FÍSICAS, DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO		
a) Condições físicas do espaço de trabalho	<u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Aparelhagem de Média Tensão</u> Ambiente silencioso Boa iluminação artificial Instalações em bom estado de conservação, limpas, claras <i>Lay out</i> organizado por tipo de produto <u>Transformadores de Potência</u> Ambiente relativamente silencioso Iluminação artificial razoável Instalações em bom estado de conservação, sujas <i>Lay out</i> : transformadores dispostos consoante o espaço disponível	<u>Transformadores de Distribuição</u> Ambiente silencioso Boa iluminação artificial Instalações em bom estado de conservação, limpas, claras <i>Lay out</i> organizado por tipo de máquina e de actividade de trabalho <u>Transformadores de Potência</u> Ambiente relativamente silencioso Boa iluminação razoável Instalações em bom estado de conservação, sujas <i>Lay out</i> organizado por tipo de máquina (bobinagem) e de produto, consoante o espaço disponível (formação de fases e ligações)

	Electrificação	Montagem e ligação
b) Condições de interacção no espaço de trabalho	Elevada interacção no espaço de trabalho; inexistência de máquinas; bancas	Elevada interacção no espaço de trabalho
c) Dispêndio físico	Estático (de pé, sentado, na banca); dinâmico (em cima de escadas e do produto)	Estático (de pé, sentado); dinâmico (em cima de escadas e do produto)
d) Equipamento de protecção	Calçado anti-derrapante e de testeira de aço	Calçado anti-derrapante e de testeira de aço; óculos de protecção (graduados, se necessário); luvas

Finalmente, temos as actividades de trabalho de montagem e ligação e de montagem e soldadura, as quais, à semelhança das anteriores, se caracterizam também por graus de complexidade diferenciados.

Quadro 5.7

Identificação das actividades de trabalho de montagem e ligação e de montagem e soldadura

1. Designação da actividade de trabalho	Montagem e ligação (de peças, de componentes de produtos e de produtos metálicos e isolantes com funções eléctricas e mecânicas)	Montagem e soldadura (de componentes metálicos)
2. Designação da profissão	Serralheiro montador	Serralheiro soldador
3. Localização da actividade de trabalho Direcção	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis Aparelhagem de Média Tensão Transformadores de Potência	Fabricações Mecânicas Aparelhagem de Média Tensão Transformadores de Distribuição Transformadores de Potência
Sector da direcção	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis: não se aplica; inexistência de sectores claramente distintos ^{a)} Aparelhagem de Média Tensão: montagem de quadros Transformadores de Potência: montagem final	Fabricação de componentes metálicos ^{b)}
4. Caracterização genérica dos profissionais		
Sexo	Masculino	
Idade (escalões predominantes)	50-59 anos de idade: 80%	50-59 anos de idade: 69.7%
Antiguidade na empresa (escalões predominantes)	Igual ou superior a 25 e mais anos de antiguidade: 72%	Igual ou superior a 25 a 30 anos de antiguidade: 76.9%
Categorias profissionais típicas ^{c)}	<p><u>Profissionais qualificados:</u> "trabalhadores cuja formação teórica e prática lhes permite preparar e executar trabalhos complexos ou delicados, envolvendo, em regra, muitas operações frequentemente não rotineiras. A formação teórica e/ou prática exigida a estes trabalhadores deverá permitir, conforme os casos, e por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interpretar documentos ou especificações do trabalho a efectuar (normas, instruções, desenho, etc.); - executar trabalhos com tolerâncias mínimas ou especificações rigorosas, medidas e ensaios relativamente aprofundados; - rever máquinas, rotinas ou processos de execução rigorosos". <p><u>Categorias profissionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Serralheiro civil: "constrói e/ou monta e repara estruturas metálicas, tubos condutores de combustíveis, ar ou vapor, carroçarias de veículos 	<ul style="list-style-type: none"> - Soldador por electroarco ou oxiacetilénico: "pelos processos de soldadura por electroarco ou oxiacetilénico, liga entre si elementos

1. Designação da actividade de trabalho	Montagem e ligação (de peças, de componentes de produtos e de produtos metálicos e isolantes com funções eléctricas e mecânicas)	Montagem e soldadura (de componentes metálicos)
	automóveis andaimes e similares, caldeiras, cofres e outras obras utilizando para o efeito as máquinas e ferramentas adequadas”. - Serralheiro mecânico: “executa peças, monta, repara e conserva vários tipos de máquinas, motores e outros conjuntos mecânicos, com excepção dos instrumentos de precisão e das instalações eléctricas”.	ou conjuntos de peças de natureza metálica”. - Serralheiro civil: “constrói e/ou monta e repara estruturas metálicas, tubos condutores de combustíveis, ar ou vapor, carroçarias de veículos automóveis andaimes e similares, caldeiras, cofres e outras obras utilizando para o efeito as máquinas e ferramentas adequadas”.

a) O *lay out* encontra-se organizado por tipo de produto montado e electrificado – seccionadores, disjuntores, subestações móveis – mas nem sempre se traduz numa divisão estanque do trabalho.

b) Na direcção Fabricações Mecânicas, não se trata de um sector, mas de um trabalhador que efectua a actividade de trabalho em causa.

c) Fonte: FSTIEP; SIESI; SIEC; STIEN (1995) - *Contrato Colectivo de Trabalho Vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico*.

Como se pode ver pela leitura do quadro seguinte, a actividade de montagem e soldadura pauta-se, comparativamente à de montagem e ligação, por uma sequência mais longa e complexa de actividades, associada, designadamente, à centralidade que assume o controlo sobre a transformação da matéria-prima.

Quadro 5.8

Esferas de observação, análise e caracterização das actividades de trabalho de montagem e ligação e de montagem e soldadura

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
ESFERA TÉCNICA, LABORAL E ORGANIZACIONAL		
1. Cadeia operatória		
a) Definição da unidade de análise objecto de estudo	Montagem de peças, de componentes de produtos e de produtos (peças e componentes metálicos – em alumínio, aço, cobre, etc. – e isolantes – cerâmicos e de resina epóxida) com funções mecânicas e eléctricas Produtos montados <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> : seccionadores, disjuntores, subestações móveis; as subestações móveis comportam seccionadores, disjuntores, transformadores de distribuição, transformadores de potência, etc. <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> : isolador, ampola, comando, comutador, etc. <u>Transformadores de Potência</u> : conservador, secador de ar, ventilador, caixa de comando, etc.	Montagem e soldadura de componentes metálicos Componentes metálicos montados e soldados: - peças - componentes de máquinas e de moldes - componentes de cubas de transformadores de potência e de transformadores de distribuição - componentes de aparelhagem eléctrica de média tensão - cubas de transformadores de potência e de transformadores de distribuição - quadros de aparelhagem eléctrica de média tensão

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
b) Localização da unidade de análise seleccionada na cadeia operatória integral		
b.1) Descrição genérica da cadeia operatória integral	Preparação dos materiais »» Montagem »» Electrificação (actividade sequencial ou simultânea à da montagem) »» Ensaio/Controlo de qualidade »» Acabamentos finais »» Controlo de qualidade »» Desmontagem »» Embalagem »» Expedição »» Montagem final no cliente	Corte da chapa »» Punçonagem (furação e estampagem) »» Quinagem »» Preparação dos materiais »» Montagem e soldadura »» Controlo de qualidade da soldadura »» Desengordoramento »» Decapagem »» Pintura
b.2) Centralidade da actividade de trabalho na cadeia operatória integral	Actividade central	
2. Actividade de trabalho objecto de análise		
a) Conteúdo da actividade de trabalho		
a.1) Caracterização do conteúdo da actividade de trabalho	<p>Montagem: actividade que consiste em montar peças, componentes, subprodutos e produtos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ler, analisar e interpretar a documentação fornecida (ex: a instrução operacional) 2. Aprovisionar o posto de trabalho com as peças e componentes necessários (operação efectuada, quer pelo trabalhador, quer por um outro trabalhador afecto a essa função – condutor de máquinas e aparelhos de elevação e transporte) 3. Seleccionar e aprovisionar o posto de trabalho com as ferramentas necessárias 4. Efectuar cálculos para assinalar determinadas medidas 5. Limpar as peças e componentes 6. Verificar o estado das peças (têm de estar isentas de moças e rebarbas) 7. Colocar as peças e componentes na posição correcta para serem montadas 8. Ligar as diferentes peças e componentes utilizando rebites, parafusos, etc. 9. Rectificar os apertos com chave dinamométrica 10. Efectuar o controlo de valores 11. Registrar os valores 12. Desmontar 13. Confirmar se está incluído todo o material a partir da lista de material <p>Nota: a instalação final no cliente consubstancia-se nas operações de ligação, de rectificação, de controlo e registo de valores</p>	<p>Montagem e soldadura: actividade que consiste em montar e soldar um conjunto de componentes metálicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ler, analisar e interpretar a documentação fornecida (ex: carta de operações) 2. Definir a sequência das operações e o modo operativo de execução da soldadura 3. Seleccionar e aprovisionar o posto de trabalho com as matérias-primas e peças necessárias (operação efectuada, quer pelo trabalhador, quer por um trabalhador afecto a essa função – condutor de máquinas e aparelhos de elevação e transporte) 4. Seleccionar e aprovisionar o posto de trabalho com as ferramentas necessárias 5. Efectuar cálculos para aferir e determinar medidas 6. Graminhar (traçar na superfície das peças ou da matéria-prima as linhas e pontos de referência necessários à execução) 7. Fixar as peças com uns “pingos de solda” 8. Verificar as medidas 9. Regular o aparelho de soldadura na intensidade adequada 10. Accionar o aparelho de soldadura 11. Efectuar o cordão de soldadura 12. Parar o aparelho de soldadura 13. Limpar os salpicos de solda 14. Rebarbar, se necessário 15. Eliminar as rugosidades da rebarbagem 16. Limpar a peça com uma pistola de ar comprimido 17. Efectuar o controlo visual 18. Desempenar a peça, se necessário 19. Efectuar o controlo visual 20. Efectuar o controlo de qualidade da soldadura; podemos ter três tipos de controlo de qualidade: <ul style="list-style-type: none"> - controlo visual do cordão de soldadura (auto-controlo) - controlo de qualidade por colocação de reagentes líquidos na solda (sabonária e líquidos penetrantes) - controlo de qualidade por inserção de

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
		<p>azoto e hélio no interior da cuba (efectuado exclusivamente para verificar a estanquicidade da solda das cubas)</p> <p>21. Corrigir as fugas existentes, o que pressupõe:</p> <p>21.1. Rebarbar</p> <p>21.2. Soldar novamente</p> <p>21.3. Rebarbar</p> <p>21.4. Efectuar o controlo de qualidade da soldadura (por via dos métodos acima referidos)</p> <p>22. Limpar a peça</p> <p>23. Desempenar a peça, se necessário</p> <p>Nota: importa atender às seguintes especificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a operação de desempenho de peças e de cubas constitui uma actividade autónoma e isolada, quando aquelas vêm montadas e soldadas do exterior • a actividade de trabalho de montagem e soldadura não constitui uma sequência única de operações; a sequência repete-se em função das características das peças e cubas a montar e soldar • os trabalhadores mais destacados efectuam igualmente a soldadura da tampa das cubas dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição na montagem final
a.2) Tipo de operações	<p>Operações centrais: preparação do trabalho; preparação dos dispositivos técnicos e da matéria-prima; transformação; controlo sobre a transformação</p> <p>Operações auxiliares: arrumação e limpeza da área de trabalho</p>	<p>Operações centrais: preparação do trabalho; preparação dos dispositivos técnicos e da matéria-prima; afinação e regulação dos dispositivos técnicos; transformação; controlo sobre a transformação (controlo de qualidade em curso de fabrico; controlo de qualidade final)</p> <p>Operações auxiliares: inexistentes</p>
a.3) Variabilidade das operações realizadas	<p>Variabilidade elevada: realização de uma variedade de operações, associada, quer às operações realizadas, quer às características das peças, dos componentes e dos produtos montados</p> <p>No caso da montagem final dos <u>transformadores de potência</u>, a variabilidade é acrescida, porque raramente são fabricados dois transformadores iguais; cada transformador é um produto unitário, equivalente a um protótipo</p>	<p>Variabilidade elevada: realização de uma variedade de operações, associada, quer às operações realizadas, quer às características das peças montadas e soldadas</p> <p>As actividades de montagem e soldadura encontram-se divididas em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - montagem e soldadura de peças e componentes - montagem e soldadura de cubas e quadros - controlo de qualidade das cubas e quadros <p>Em alguns postos de trabalho estas duas últimas actividades são efectuadas pelo mesmo trabalhador; a divisão do trabalho não se reporta à qualificação do posto de trabalho mas à qualificação do trabalhador</p>
b) Tipo de sequência das operações	<p>Sequência única e sucessiva de operações, quando a actividade de montagem é sobre um componente de um produto ou sobre um produto</p> <p>Sequências paralelas, quando a actividade de montagem é sobre diferentes produtos</p>	Sequência única e sucessiva de operações
c) Finalidade da actividade de	<u>Aparelhagem de Alta Tensão e</u>	Subproduto intermédio: peças,

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
trabalho	<u>Subestações Móveis</u> Subproduto final (comando) ou produto final (disjuntor, seccionador, subestação móvel) <u>Transformadores de Potência</u> Subproduto final (comando, quadro eléctrico) ou produto final (transformador de potência) <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Produto final (quadro de média tensão)	componentes de máquinas, de moldes, de cubas de transformadores, de aparelhagem de média tensão Subproduto final: cuba do transformador, do quadro eléctrico de média tensão
d) Visibilidade de actividade do trabalho	Actividade de trabalho perceptível	
e) Ritmo de trabalho		
e.1) Cadência do trabalho	Cadência pré-definida, embora não seja uma definição rígida; se o trabalhador não cumprir com o tempo estabelecido, não é punido Cadência definida pelo trabalhador	<u>Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão</u> Cadência pré-definida embora não seja uma definição rígida; se o trabalhador não cumprir com o tempo estabelecido, não é punido <u>Transformadores de Potência</u> Cadência definida pelo trabalhador; há uma definição prévia do total de horas de trabalho afecto ao fabrico integral da cuba
e.2) Rapidez da resposta	Resposta definida pelo trabalhador	
f) Tipo de intervenção		
f.1) Frequência da intervenção	Intervenção permanente e sequencial, podendo, contudo, o trabalhador interromper a sequência das operações sempre que necessário ou sempre que se ausenta do seu posto de trabalho	Intervenção permanente e sequencial, podendo, contudo, o trabalhador interromper a sequência das operações sempre que necessário ou sempre que se ausenta do seu posto de trabalho Intervenção permanente e sequencial sem interrupção quando está a ser efectuado o cordão de soldadura
f.2) Modalidade da intervenção	Intervenção directa sobre o produto	
f.3) Precisão da intervenção	<u>Transformadores de Potência</u> Tolerâncias finas <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Tolerâncias finas Precisão total (ausência de tolerâncias) em alguns produtos (ex: algumas partes do disjuntor)	Tolerâncias finas Tolerâncias grosseiras
g) Tipo de organização do trabalho	Trabalho isolado Trabalho em equipa, caso o produto, pela sua dimensão, assim o exija	Trabalho isolado Definição clara da área de trabalho de cada trabalhador, em alguns casos isolada com cortinas
3. Dispositivos técnicos		
a) Tipo de dispositivos técnicos	Ferramentas auxiliares autónomas: martelo, chave de fendas, chave de bocas, roquete; chave dinamométrica Ferramentas auxiliares não autónomas: máquina de furar, máquina de rebitar pneumática; Instrumentos de precisão e medida: paquímetro, fita métrica	Máquinas não automatizadas/convencionais mono-operacionais (ex: máquina de soldar por indução; aparelhos de soldar por processo MIG-MAG semi-automático, aparelho de soldar portátil, máquina de soldar pernos a arco eléctrico) Ferramentas auxiliares autónomas: martelo, maçarico, serrote, lima Ferramentas auxiliares não autónomas: rebarbadora, ferramenta de ensaio de estanquicidade Instrumentos de medida e precisão: esquadro, paquímetro, fita métrica
b) Tipo de intervenção nos		

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
dispositivos técnicos		
b.1) Modalidades de intervenção nos dispositivos técnicos	Intervenção directa	
b.2) Regularidade da intervenção nos dispositivos técnicos	Intervenção eventual	
c) Natureza dos sinais emitidos pelos dispositivos técnicos	Sinais concretos (implícitos; explícitos)	
ESFERA DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO		
a) Modalidades de expressão	Discursiva (retórica); escrita (figurativa); na acção (figurativa; operativa)	
b) Tipo de informação		
b.1) Informação recebida	Informação indicativa da actividade de trabalho a realizar Informação de controlo do trabalho realizado	
b.2) Informação de consulta	Informação de esclarecimento/ilustração da actividade de trabalho a realizar	
c) Meios de transmissão da informação	<u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Informação codificada e fornecida indirectamente por via computadorizada Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo <u>Transformadores de Potência e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo	<u>Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão</u> Informação codificada e fornecida indirectamente por via computadorizada Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo <u>Transformadores de Potência</u> Informação fornecida directamente pelo superior hierárquico directo
d) Actuação face à informação	Recepção e utilização; interpretação	
e) Vocabulário próprio da actividade	Vocabulário associado com: - os modelos dos subprodutos e produtos: tipo de quadro eléctrico, tipo de transformador, etc. - os componentes: isolador, seccionador, conservador, travessias, etc. - as operações efectuadas: atarraxar, rectificar, etc.	Vocabulário associado com: - os dispositivos técnicos: maçarico, rebarbadora, etc. - as operações efectuadas: soldar (especificando os tipos de soldadura – por electroarco, por ex), rebarbar, fazer o chanfro, soldar em automático, etc. - os componentes: suporte de baterias, travessas, etc.
ESFERA RELACIONAL		
a) Relações internas entre colegas	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência</u> Relações funcionais frequentes Relações de cooperação frequentes Relações de aprendizagem eventuais <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Relações funcionais frequentes Relações de cooperação frequentes Relações de aprendizagem frequentes	Relações funcionais regulares Relações de cooperação eventuais
b) Relações funcionais internas com serviços de apoio	<u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Relações com departamento de planeamento e com departamento de controlo de qualidade eventuais <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Relações eventuais	Relações inexistentes
c) Relações funcionais externas	Relações com fornecedores internos eventuais Relações com fornecedores externos eventuais Relações com clientes externos eventuais,	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência</u> Relações com clientes externos eventuais, caso o trabalhador acompanhe a instalação do produto no cliente

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
	caso o trabalhador acompanhe a instalação do produto no cliente	<u>Transformadores de Distribuição</u> Relações inexistentes
d) Relações hierárquicas		
d.1) Sujeitos privilegiados	Relações frequentes com os superiores hierárquicos directos	
d.2) Forma de exercício da supervisão	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência</u> Supervisão de acompanhamento <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Supervisão directa Supervisão de acompanhamento	<u>Transformadores de Potência</u> Supervisão dos resultados <u>Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão</u> Supervisão dos resultados Supervisão de acompanhamento
d.3) Estilos de liderança	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência</u> Estilo consultivo <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Estilo directivo	<u>Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição</u> Estilo directivo <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Estilo consultivo
ESFERA DO SUJEITO		
b) Requisitos necessários para o desenvolvimento da actividade de trabalho		
a.1) Requisitos escolares e formativos	9º ano de escolaridade (a partir de 1991) <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Conhecimentos de informática na óptica do utilizador <u>Transformadores de Potência e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Requisitos inexistentes	9º ano de escolaridade (a partir de 1991) <u>Aparelhagem de Média Tensão</u> Conhecimentos de informática na óptica do utilizador
a.2) Requisitos profissionais	Aprendizagem formal e/ou informal da profissão Titularidade: profissional Carreira profissional conforme o definido por via dos IRCT; medidas de gestão dos RH internas aplicadas a alguns trabalhadores	Aprendizagem formal e/ou informal da profissão Titularidade: profissional Carreira profissional conforme o definido por via dos IRCT; medidas de gestão dos RH internas aplicadas a alguns trabalhadores Detenção de um certificado de soldador fornecido pelo ISQ, revisto periodicamente
a.3) Saberes requeridos	Procedimental; prático; relacional	Procedimental; prático
a.4) Capacidades requeridas	Capacidade de percepção; capacidade de resolução de problemas; capacidade de organização; capacidades manuais	Capacidade de percepção; capacidade de resolução de problemas; capacidades sensoriais; capacidades manuais
b) Autonomia e controlo no desempenho do trabalho		
b.1) Domínios de autonomia	Alguma autonomia na tomada de decisão face à ordem dos procedimentos Planeamento e controlo do tempo de trabalho Controlo e resolução de perturbações inerentes ao desempenho quotidiano da actividade de trabalho	
b.2) Grau de autonomia	Grau de autonomia médio	
b.3) Tipo de controlo	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência</u> Auto-controlo <u>Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Auto-controlo Hetero-controlo	Auto-controlo
b.4) Presença do sujeito no decorrer da actividade de trabalho	Presença permanente enquanto efectua as várias operações; pode ausentar-se, interrompendo a actividade; o desenrolar da actividade é totalmente dependente da presença do trabalhador	
c) Conhecimento da		

	Montagem e ligação	Montagem e soldadura
finalidade do trabalho		
c.1) Conhecimento dos resultados da actividade de trabalho	Conhecimento dos resultados por via directa do desempenho do trabalho	
c.2) Conhecimento da função da actividade de trabalho	Conhecimento da função do resultado da actividade de trabalho no produto final concreto (tipo de transformador e de quadro)	Conhecimento da função do resultado da actividade de trabalho no produto final em termos da sua funcionalidade genérica e não concreta
d) Domínios das decisões em que os trabalhadores são implicados	Perturbações; desenrolar quotidiano do trabalho	
ESFERA CONDIÇÕES FÍSICAS, DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO		
a) Condições físicas do espaço de trabalho	<u>Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis</u> Ambiente silencioso Boa iluminação artificial Instalações em bom estado de conservação, limpas, claras <i>Lay out</i> organizado por tipo de produto e de actividade de trabalho <u>Transformadores de Potência</u> Ambiente relativamente ruidoso Iluminação artificial razoável Instalações em bom estado de conservação, sujas <i>Lay out</i> : transformadores dispostos consoante o espaço existente	<u>Fabricações Mecânicas</u> Ambiente ruidoso Iluminação artificial razoável Instalações um pouco cinzentas, antigas, mas em bom estado de conservação, limpas <u>Aparelhagem de Média Tensão, Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência</u> Ambiente muito ruidoso Má iluminação artificial Instalações antigas, escuras, num estado de conservação razoável, relativamente limpas; estão sempre a saltar restos de soldadura <i>Lay out</i> organizado por tipo de operação realizada
b) Condições de interacção no espaço de trabalho	Elevada interacção no espaço de trabalho; inexistência de máquinas; bancas	Os condicionamentos físicos inerentes à actividade de trabalho condicionam, as condições de interacção É possível a interacção em termos da autonomia de que cada trabalhador dispõe, mas esta é dificultada pelas condições físicas, sendo um trabalho isolado em termos físicos, o que é visível, pois: <ul style="list-style-type: none"> - tem cortinas para não saltarem os restos da soldadura - é uma actividade muito ruidosa - a actividade de soldadura, pelo perigo inerente, exige total atenção do trabalhador e o uso de máscara de protecção
c) Dispêndio físico	Estático (de pé e sentado na banca); dinâmico (em cima de escadas, do produto)	Estático (de pé)
d) Equipamento de protecção	Óculos de protecção (graduados, se necessário), calçado anti-derrapante e de testeira de aço; vestuário apropriado	Actividade que exige o uso integral de equipamento de protecção: bata, avental ou similar; calçado antiderrapante e de testeira de aço; luvas de pele de porco; máscara de protecção; óculos de protecção (graduados, se necessário), auscultadores

A partir dos quadros apresentados, procederemos, seguidamente, a uma análise das actividades de trabalho. Destacaremos, em primeiro lugar, alguns elementos relativos às especificidades do conteúdo da actividade de trabalho, do exercício

profissional, do produto e da respectiva cadeia operatória⁹⁶. Em segundo lugar, enfatizaremos um conjunto de parâmetros que as aproxima devido ao facto de a sua configuração se relacionar com o enquadramento empresarial, englobando as especificidades técnicas, organizacionais e gestionárias de cada sector e/ou direcção. Estamos-nos a referir, designadamente, às opções empresariais ao nível da gestão dos RH ou de processos de mudança organizacional e tecnológica encetados. O nosso objectivo, ao salientar estes aspectos, prende-se com o facto de a configuração da actividade de trabalho ser contingente com a envolvente empresarial. Procuramos chamar a atenção para factores que, de algum modo, são subvalorizados por Malglaive (1990). O autor confere primazia ao conteúdo da actividade de trabalho e aos mecanismos cognitivos subjacentes à acção individual, sem, do nosso ponto de vista, discutir, a um nível de importância analítica equivalente, a influência de variáveis como as modalidades de organização do trabalho, as especificidades técnicas do produto ou as práticas de comunicação e informação, no tipo e na amplitude dos saberes mobilizados ou no controlo que o sujeito tem sobre o seu trabalho.

7.2.5. As especificidades intrínsecas ao conteúdo do trabalho e ao exercício profissional

Na medida em que já procedemos a uma caracterização genérica das actividades de trabalho a partir da determinação do seu grau de complexidade, salientamos, aqui, apenas dois elementos que as distinguem, a saber: a complexidade das operações e a visibilidade da intervenção do sujeito sobre o objecto de transformação.

A complexidade das operações pressupõe atender, entre outros factores, às características do produto. É o caso dos transformadores de potência e dos transformadores de distribuição, os quais se distinguem por serem, respectivamente processos de fabrico unitário e em série. Enquanto que no fabrico dos transformadores de distribuição os procedimentos e os processos técnicos e de transformação se encontram sedimentados, no dos transformadores de potência prima a inovação, a adaptação dos pressupostos técnicos de funcionamento do produto e um trabalho de incorporação das especificidades exigidas pelo cliente. Neste sentido, qualquer uma das actividades realizadas sobre os transformadores de potência (electrificação,

⁹⁶ A subdivisão proposta não é estanque. O nosso objectivo com esta diferenciação é facilitar a compreensão da análise realizada.

montagem e soldadura e montagem e ligação), caracterizam-se por uma variabilidade acrescida em termos de peças, de componentes e dos ciclos de operações. Estes últimos dificilmente são idênticos, diferenciando-se em função dos resultados do controlo de qualidade em curso de fabrico e das propriedades das matérias-primas. Trata-se do fabrico de um produto que é orientado por um projecto único e específico.

A visibilidade da actividade de trabalho está presente em todas as actividades. Todavia, ela diferencia-se no caso da maquinação, na medida em que, ao contrário das restantes, a percepção da actividade de trabalho é mediada por máquinas, pois constitui uma actividade predominantemente mecânica e, em alguns casos, automatizada⁹⁷. As restantes actividades de trabalho operam, muitas vezes (e de forma quase exclusiva) sobre o objecto com o auxílio das ferramentas.

Neste sentido, no caso da maquinação, a relação com a materialidade do trabalho está fortemente associada aos dispositivos técnicos, o que é reforçado pelo facto de as designações profissionais serem equiparadas às designações das máquinas. Dodier (1995; 1997) debruça-se, precisamente, sobre a importância dos objectos técnicos na organização da sociedade, em geral, e na determinação das redes de interacção, em particular. Ainda que este enfoque não seja central no nosso estudo, não deixamos de ter presente o seu contributo na análise da determinação dos objectos na configuração das acções dos sujeitos sobre e com os dispositivos técnicos. Estes últimos têm um papel essencial na orientação e organização da acção sobre o objecto de transformação e nas dinâmicas de interacção, por imporem o isolamento ou, inversamente, a cooperação. A inovação tecnológica, por seu turno, conduz à introdução de mudanças no conteúdo das acções de trabalho, na amplitude do desempenho profissional e no domínio do sujeito sobre as actividades de transformação e de controlo sobre ela. Já em 1969, Malglaive faz uma abordagem sobre os objectos técnicos, afirmando que a sua análise deve contemplar, entre outros, um eixo sociológico, o qual “analisa as relações entre o homem e os objectos, a sociedade e os objectos, a forma como o fenómeno técnico modifica a nossa vida quotidiana e a nossa civilização” (1969, p. 68-69). Claro que não se trata de postular uma perspectiva de determinismo tecnológico. Partimos de uma postura de inter-relação entre o sistema técnico e as modalidades de organização do trabalho e da

⁹⁷ Como se encontra explicitado no quadro de observação, análise e caracterização da actividade de trabalho de maquinação, estamos perante uma diversidade considerável de máquinas, que vão desde as máquinas não automatizadas ou convencionais (como é o caso das fresadoras, das mandriladoras ou dos tornos), às máquinas automatizadas, ou seja de comando numérico, nas quais se destaca um centro de maquinagem; este último constitui uma máquina pluri-operacional, comportando 50 ferramentas, que,

produção. Todavia, no caso particular da actividade de maquinação, como é central a mediação exercida pelos dispositivos técnicos na realização da actividade de trabalho, não deve ser ignorada. Na senda desta perspectiva relacional, Malglaive afirma, precisamente, que é o homem que confere significado ao objecto técnico (Ibidem, p. 69).

7.2.6. A importância do enquadramento empresarial na configuração das actividades de trabalho

A influência do enquadramento empresarial na configuração das actividades de trabalho é visível em quatro domínios: conteúdo das actividades de trabalho; polivalência profissional⁹⁸; práticas de comunicação e informação; esfera relacional, em articulação com a organização do trabalho.

No domínio relativo ao conteúdo das actividades de trabalho, as especificidades da empresa são particularmente notórias em cinco domínios.

Em primeiro lugar, salientam-se as diferenças no âmbito da relação com os clientes externos. Esta é particularmente visível nas actividades de montagem e ligação e de electrificação, as quais têm como operações centrais, não apenas a transformação, mas também as de montagem e instalação no cliente, na medida em que a Electrotensão assume, com ele, um compromisso de instalação dos produtos e de confirmação do seu accionamento. A importância deste factor é acrescido em produtos unitários que comportam um custo elevado, como é o caso dos transformadores de potência. O conteúdo do trabalho não diverge, substancialmente, do efectuado durante a transformação, mas é ampliado, em particular ao nível do controlo de qualidade final e da resolução de perturbações que possam surgir no momento, o que exige aos trabalhadores um domínio integral dos pressupostos e dos princípios de funcionamento do produto.

Em segundo lugar, destaca-se a importância, para a empresa, do cumprimento dos parâmetros de qualidade. A operação de controlo sobre a transformação, ainda que assuma contornos diferenciados (como já tivemos oportunidade de explicitar), é central em qualquer uma das actividades analisadas, dada a precisão da intervenção

potencialmente, permitem efectuar 50 tipos diferentes de operações de transformação de um elevado rigor e precisão.

⁹⁸ Adoptamos a acepção de D'Iribarne de polivalência, que é relativa à capacidade dos trabalhadores exercerem várias profissões (1989, p. 151).

exigida, pois trata-se de produtos cujo funcionamento não pode ter falhas de tipo algum. São produtos que não podem ser rejeitados no controlo de qualidade final e que têm de obedecer a parâmetros de qualidade definidos aos níveis nacional e internacional. A única excepção é relativa, apenas, à montagem na actividade de montagem e soldadura, pois a precisão é menor. Relativamente à soldadura tal já não se verifica, pois é crucial tornar os componentes estanques, impedindo qualquer tipo de fugas.

Em terceiro lugar, é de salientar que a manutenção e conservação dos dispositivos técnicos está ausente de todas as actividades de trabalho, na medida em que se trata de um tipo de intervenção centralizado e assegurado por um departamento autónomo. Em alguns casos, os trabalhadores efectuam, exclusivamente, a limpeza da máquina e do posto de trabalho. Por outro lado, refira-se que, numa parte considerável das actividades, o referido tipo de operação não é necessária, pois trata-se de ferramentas e de instrumentos de medida e precisão que não exigem uma intervenção tão apurada como no caso das máquinas.

Em quarto lugar, a variabilidade das operações realizadas só não é elevada na actividade de trabalho de montagem e ligação na direcção Transformadores de Distribuição. A empresa optou, nesta direcção, por levar a cabo uma reestruturação técnica e organizacional que conduziu à optimização do processo de produção e que contemplou, igualmente, uma parcelarização acrescida das actividades. Esta opção compreende-se melhor se tivermos presente que os transformadores de distribuição constituem o produto da Electrotensão mais estandardizado e fabricado em séries de maior dimensão. São estas especificidades que se associam ao facto de a actividade desenvolvida no sector de bobinagem desta direcção ter como finalidade um subproduto intermédio, quando em todas as restantes tem sempre um subproduto final ou um produto final⁹⁹. Assim, o processo de reestruturação encetado reflectiu-se, por um lado, numa optimização da gestão e organização do trabalho e da produção, mas, por outro, acarretou um empobrecimento do conteúdo do trabalho e uma maior especialização dos trabalhadores. Estes adquiriram um conjunto acrescido de saberes associados à utilização dos equipamentos informáticos, o que não é sinónimo de amplificação das suas acções, nem de enriquecimento do conteúdo do seu trabalho. O acesso aos terminais de computador é, apenas, uma via de consulta e de accionamento do programa, limitando-se os trabalhadores a vigiar a máquina e a

⁹⁹ Um dos princípios sócio-técnicos de concepção do conteúdo do trabalho, é, precisamente, garantir que a actividade executada tenha como resultado um contributo no produto final perceptível ao trabalhador (Trist In Castelo, dir., 1991, p. 129).

controlar a bobinagem. Esta simplificação do trabalho não passa despercebida aos trabalhadores, alguns dos quais definem a acção de bobinagem como “enrolar fio num pau”.

Como podemos ver na figura que se segue, os trabalhadores encontram-se fixos ao seu posto de trabalho a executar as respectivas operações na bobine.

Figura 5.4
Bobinagem de Transformadores de Distribuição



Fonte: Relatório e Contas da Empresa, 1991

Em quinto e último lugar, refira-se que a cadência do trabalho se encontra pré-definida para todas as actividades. No entanto, não constitui uma estipulação rígida, na medida em que não há um controlo prescritivo do trabalho. A única excepção é a actividade de montagem e soldadura na direcção Transformadores de Potência, na qual, por uma opção de gestão da produção, não há uma definição da cadência do posto de trabalho, mas do fabrico do subproduto ou produto na íntegra, o que aumenta a autonomia de cada trabalhador em termos de gestão do seu tempo e ritmo de trabalho. Trata-se de uma especificidade de cariz gestor que tem consequências no exercício do trabalho. Assim, os tempos atribuídos a cada conjunto de operações assumem um pendor indicativo e dificilmente são cumpridos, ainda que tal incumprimento não afecte, necessariamente, os prazos de entrega dos produtos. Por seu turno, a autonomia do trabalhador também se verifica no tipo de dispositivos

técnicos com os quais trabalha. Na actividade de maquinação, cabe ao trabalhador accionar e parar a máquina e definir o ritmo de trabalho, desde que não prejudique a acção de transformação do ponto de vista dos parâmetros que têm de ser respeitados. Nas actividades de montagem e ligação e de electrificação, como não há a imposição de um ritmo de trabalho a partir dos dispositivos técnicos, os trabalhadores realizam a sua actividade com um grau de autonomia elevado, pois têm um domínio total sobre a utilização das ferramentas e dos instrumentos de medida e precisão. Finalmente, na actividade de trabalho de montagem e soldadura, a autonomia é também elevada em qualquer direcção, embora a de soldadura exija uma acção de transformação ininterrupta para evitar defeitos ou falhas na solda.

No que concerne à vertente da polivalência profissional, factor também associado, de alguma forma, ao conteúdo do trabalho, mas, principalmente, às condições do seu exercício concreto, gostaríamos de salientar dois aspectos particulares relativos às actividades de electrificação e de montagem e ligação.

A actividade de electrificação tem subjacente a exclusividade profissional, na medida em que é realizada, apenas, por electricistas electrificadores. Todavia, se tomarmos em linha de conta o enquadramento organizacional, constatamos que a polivalência é variável. Se na direcção Aparelhagem de Média Tensão a esfera de actividades dos electricistas electrificadores se encontra limitada à respectiva electrificação, já nas de Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e de Transformadores de Potência, ao ser promovida a polivalência de todos profissionais, também aqueles participam em processos de aprendizagem e de práticas laborais de montagem de peças, actividade própria dos serralheiros montadores. Por seu turno, é consensual entre os trabalhadores operacionais e as chefias directas e intermédias que é possível um electricista aprender a profissão de um serralheiro e executá-la com relativa facilidade, não se verificando o inverso, o que corrobora a exclusividade profissional que caracteriza a actividade de trabalho de electrificação. Esta exige a aprendizagem de saberes teóricos restritos, na medida em que é imperioso conhecer, em particular, as leis e os fundamentos subjacentes aos processos de transformação e de funcionamento do produto.

A polivalência está também presente, ainda que não de forma tão notória, nos serralheiros montadores que desenvolvem a sua actividade na montagem final dos transformadores de potência. Estes trabalhadores realizam igualmente, ainda que não de forma regular, operações de montagem e soldadura (próprias do exercício

profissional do serralheiro soldador), quando é necessário preparar determinados componentes para serem montados no transformador.

Verificamos, igualmente, algumas especificidades no que respeita às práticas de comunicação e informação. A informação a que os trabalhadores têm acesso e o tipo de tratamento que sobre ela efectuam não é muito divergente e a chefia directa é o interlocutor privilegiado de transmissão da informação, numa linha clássica e hierarquizada de organização do trabalho. Assim, ainda que seja exercida, primordialmente, uma supervisão de acompanhamento (de modo a ser compatível com o grau de autonomia de que os trabalhadores usufruem no exercício do seu trabalho), mantém-se um estilo de liderança, predominantemente, directivo. Os trabalhadores têm uma autonomia limitada na gestão da informação, dos materiais ou das perturbações, pois têm sempre de responder perante o superior hierárquico directo. No entanto, podemos referir três situações distintas em função do enquadramento organizacional e profissional. A primeira prende-se com algumas especificidades dos processos de reestruturação que tiveram lugar nas direcções Média Tensão e Transformadores de Distribuição. Estes contemplaram uma informatização parcial da documentação e os sujeitos passaram a ter disponíveis terminais de computador para, nomeadamente, consultarem planos, modos operatórios e todo um conjunto de parâmetros relativos aos processos de transformação. Esta mudança – tecnológica e organizacional – vem a exigir aos sujeitos conhecimentos de informática na óptica do utilizador. A segunda situação verifica-se nas direcções Fabricações Mecânicas e Transformadores de Distribuição, nas quais as máquinas – respectivamente, automatizadas e de bobinagem – são accionadas por intermédio de um programa, ainda que o trabalhador as opere activamente. Estamos perante um processo integrado de informatização e de optimização da gestão do trabalho e da produção. Finalmente, resta-nos referir que a actividade de electrificação exige que os trabalhadores realizem um trabalho de análise e tratamento da informação, o que implica operacionalizar determinados procedimentos conducentes à melhor forma de electrificar cada produto (dos transformadores de potência e das subestações móveis) ou pequenas séries de produtos (aparelhagem de média tensão).

As diferenciações que se constatarem na esfera relacional, em articulação com as modalidades de organização do trabalho, são relativas a seis domínios.

Em primeiro lugar, ao facto de a actividade de electrificação ser efectuada em estreita articulação com as de montagem e ligação e de verificação de qualidade, quer no momento de electrificação, quer na instalação no cliente. Esta dinâmica inter-profissional está particularmente presente nas direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Potência.

Em segundo lugar, é nítida a influência do enquadramento organizacional na natureza das relações entre os trabalhadores. De uma maneira geral, são relações, essencialmente, funcionais e internas, mas, também, de aprendizagem, sendo estas últimas particularmente características das direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Fabricações Mecânicas. Estas duas direcções, possivelmente devido à sua dimensão mais reduzida e à inexistência de uma divisão formal em sectores, mantêm uma dinâmica de interacção mais intensa¹⁰⁰. Ainda que o trabalho dos metalomecânicos na direcção Fabricações Mecânicas seja relativamente isolado (em particular no fabrico dos moldes e de peças para máquinas), verifica-se uma actividade de constante diálogo entre os trabalhadores, as chefias directas e o departamento de planeamento. Esta direcção caracteriza-se, ainda, por uma dinâmica de interacção associada a práticas de aprendizagem, devido ao facto de ser promovido o ensino de jovens ao abrigo do sistema de aprendizagem. Trata-se de uma opção empresarial de gestão da formação e da gestão do emprego, na medida em que, na esmagadora maioria dos casos, os jovens são, posteriormente, integrados na empresa.

Em terceiro lugar, destacamos o facto de o relacionamento exterior à direcção constituir uma realidade nas actividades de trabalho que implicam um contacto com os clientes, o que é particularmente notório nas de montagem e ligação e de electrificação.

Em quarto lugar, temos algumas especificidades próprias do fabrico dos transformadores de potência e das subestações móveis. A realização destes produtos implica um diálogo constante dos trabalhadores operacionais com as chefias, colegas e outros profissionais. Ao fabrico preside sempre um projecto (que se decompõe em subprogramas) que está em constante correcção e actualização. Observámos, quer na fase de formação de fases e de estabelecimento de ligações, quer na de montagem final, uma actividade de cooperação e diálogo permanente de troca de impressões e das decisões a tomar.

¹⁰⁰ Desenvolveremos esta problemática na esfera da interacção das formas e manifestações de identificação (v. capítulo 9).

Em quinto lugar, é de referir que o trabalho dos serralheiros soldadores, principalmente nas direcções Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão, é particularmente mais isolado, possivelmente devido ao facto de ser um fabrico em série, o que torna o domínio de saberes relacionais secundário. Esta actividade de trabalho exige um importante domínio de capacidades sensoriais, associadas à visualização e audição das transformações que a matéria vai sofrendo. São as próprias condições materiais de exercício do trabalho – o ruído, a utilização de equipamento de protecção (tal como máscara, luvas e auriculares), o isolamento das áreas de trabalho com cortinas – que condicionam a interacção.

Finalmente, gostaríamos de destacar a dinâmica interactiva presente nas direcções Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, nos sectores de montagem de quadros e electrificação. Verifica-se um contacto permanente entre os serralheiros montadores, os electricistas electrificadores e as chefias directas. A própria configuração do *lay out* proporciona um contacto permanente entre os trabalhadores. A direcção Aparelhagem de Média Tensão encontrava-se – à data da realização da observação e das entrevistas – com um excesso de encomendas e uma forte dificuldade em gerir as prioridades de produção, pelo que, embora, à partida, o trabalho de montagem e ligação e de electrificação tenha de ser sequencial, assistimos, frequentemente, a uma flexibilização das intervenções sobre o produto, devido à falta de peças, à falta de pessoas, ou para poder responder a encomendas mais urgentes.

Podemos, assim, concluir, que, para além das especificidades intrínsecas às actividades de trabalho, alguns dos eixos que enformam o contexto empresarial, ao nível, nomeadamente, do sistema técnico, das modalidades de organização do trabalho e de algumas práticas gestionárias, influenciam a configuração das actividades de trabalho.

8. Da análise da actividade de trabalho à constituição da amostra

8.1. A delimitação do universo de análise

As profissões e as actividades de trabalho constituíram o ponto de partida para a selecção dos entrevistados. Ambas as variáveis configuram, de forma articulada, um dos critérios da amostra, como iremos ver.

Uma primeira distribuição dos indivíduos pelas direcções e respectivos sectores permitiu-nos determinar o universo de análise da nossa pesquisa, como é possível visualizar no quadro seguinte.

Quadro 5.9

Universo e subuniversos de análise:

distribuição por direcção e sector da direcção, actividade de trabalho e profissão

DIRECÇÃO/ SECTOR	ACTIVIDADE DE TRABALHO	PROFISSÃO	N
Fabricações Mecânicas	Maquinação	Metalomecânico	25
	Montagem e soldadura	Serralheiro soldador	1
Subtotal			26
Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Montagem e ligação	Serralheiro montador	13
	Electrificação	Electricista electrificador	4
Subtotal			17
Transformadores de Potência			
• Fabricação de chaparia	Montagem e soldadura	Serralheiro soldador	7
• Bobinagem	Montagem e ligação (bobinagem)	Electricista bobinador	22
• Formação de fases	Montagem e ligação	Electricista montador	18
• Montagem final	Montagem e ligação	Serralheiro montador	3
	Electrificação	Electricista electrificador	12
Subtotal			62
Transformadores de Distribuição			
• Fabricação de chaparia	Montagem e soldadura	Serralheiro soldador	17
• Bobinagem	Montagem e ligação (bobinagem)	Electricista bobinador	25
• Montagem final	Montagem e ligação	Electricista montador	18
Subtotal			60
Aparelhagem de Média Tensão			
• Fabricação de chaparia	Montagem e soldadura	Serralheiro soldador	8
• Montagem de quadros de média tensão	Montagem e ligação	Serralheiro montador	9
• Electrificação de quadros de média tensão	Electrificação	Electricista electrificador	6
Subtotal			23
TOTAL DE TRABALHADORES			188

Estamos, portanto, perante um universo de 188 trabalhadores, desigualmente distribuídos pelas cinco direcções da Electrotensão.

8.2. A construção da amostra

A partir da distribuição do universo por actividade de trabalho (com a respectiva correspondência profissional), optámos por constituir uma amostra.

Tendo presente que iríamos realizar uma entrevista estruturada, tornava-se incomportável estudar os 188 sujeitos na íntegra, estratégia raramente adoptada (Ghiglione; Matalon, 1992, p. 29), desde que o procedimento de construção da amostra seja correcto e devidamente fundamentado. O objectivo de realizar um trabalho mais sistemático e rigoroso sobre as entrevistas, afigurou-se-nos inviável, caso nos debruçássemos sobre a totalidade do universo. Assim, optámos pela constituição de uma amostra não aleatória por quotas¹⁰¹. No entanto, recorreremos a alguns parâmetros técnicos próprios de uma amostragem aleatória. É o caso de tomarmos como ponto de partida uma base de sondagem, constituída pelo universo dos 188 sujeitos “seleccionáveis”, ou seja, os que desenvolvem na empresa as actividades de trabalho e detêm as profissões objecto de estudo. A selecção dos indivíduos também obedeceu, rigorosamente, a uma correspondência entre o universo e a amostra em função da distribuição dos critérios considerados.

Apesar de não podermos afirmar que estamos perante uma amostra representativa (pelo que não podemos extrapolar para o universo as conclusões que retiramos a partir dela), ela não deixa de espelhar as características do universo. Estamos, deste modo, perante uma “adequação da amostra aos objectivos estabelecidos” (Ibidem, p. 59), e não face à sua representatividade, condição que é muito menos rigorosa quando tentamos verificar hipóteses sobre relações (Ibidem), como é o nosso caso.

Deparamo-nos com algumas dificuldades em determinar, à partida, a dimensão da amostra. Por um lado, não se colocava a questão da definição de um número mínimo de casos para possibilitar a aplicação de técnicas estatísticas multivariada, pois não tínhamos esse objectivo¹⁰². Por outro, não existe consenso entre as diversas perspectivas quanto à dimensão de uma amostra aleatória. Hill e Hill, por exemplo, propõem 10% do universo (2000, p. 50), chamando a atenção para a importância do cálculo do erro amostral, enquanto que Ghiglione e Matalon avançam, não com um valor preciso, mas antes com uma fórmula de estimativa da proporção da amostra face ao universo (1992, p. 57-58). Por seu turno, Ghiglione e Matalon, quando abordam os “inquéritos não estatísticos” (Ibidem, p. 55) – entrevistas não directivas ou entrevistas

¹⁰¹ A amostra não aleatória por quotas pressupõe a segmentação da população a partir de variáveis relacionadas com os objectivos da investigação, o que implica elaborar uma matriz com as características básicas da população. O objectivo é elaborar uma amostra que respeite os seus traços fundamentais (D’Ancona, 1999, p. 196-197). Após elaborada a matriz da amostra, calculam-se as proporções relativas, ou seja, as quotas, para garantir a equiparação entre a população e a amostra.

¹⁰² Como veremos no capítulo 6, apenas recorreremos a uma técnica de análise de correspondências múltiplas para a determinação dos tipos de trajectórias profissionais – externa e interna – e de

estruturadas, como é o nosso caso – afirmam que “é inútil inquirir um grande número de pessoas. A lentidão da análise torna difícil a exploração sistemática de um número importante de entrevistas” (Ibidem). Avançam com uma proposta de delimitação, afirmando que “a experiência mostra que, para temas habitualmente tratados através destes métodos, é raro vermos surgir novas informações após a vigésima ou trigésima entrevista” (Ibidem).

Procurando, deste modo, manter a adequação da amostra às características do universo, garantir a heterogeneidade dos casos, e assegurar que as entrevistas a realizar permitissem abordar as temáticas das pesquisa e responder às suas questões centrais, optámos por definir uma amostra que fosse, aproximadamente, 25% do total do universo. Após efectuados alguns ajustamentos, chegamos a 26.6%, o que totaliza 50 entrevistados.

Na constituição das quotas da amostra, ao invés de considerarmos o universo na íntegra, optámos por efectuar uma amostragem por direcção da empresa, de forma a respeitar as especificidades e lógicas próprias de cada envolvente empresarial e organizacional. Esta opção concretizou-se na existência de quotas da amostra não preenchidas. A rarificação numérica foi sendo contornada pela análise em si, a partir, designadamente, de agregações dos sujeitos por tipo de trajectória profissional interna ou de projectos futuros, as quais acresceram poder explicativo, inclusive das variáveis que assumem o estatuto de critérios para a constituição da amostra. O objectivo foi o de garantir a heterogeneidade e esgotar a diversidade. Procurámos, ainda, manter a qualidade da amostra e controlar todos os procedimentos no processo de selecção dos indivíduos, no estabelecimento dos contactos e na realização das entrevistas.

A construção da amostra teve por base quatro critérios: profissão, nível de escolaridade, anos de antiguidade da trajectória profissional interna e tipo de trabalhador.

Com a profissão, procurámos integrar na análise grupos profissionais que coexistem num mesmo campo económico e cujas actividades são cruciais para garantir o fabrico dos produtos. Este critério foi também fundamental para a análise das formas e manifestações de identificação, do ponto de vista do enquadramento profissional, mas, também, dos saberes, porque as profissões em causa, ainda que detenham especificidades que se prendem com os produtos que a empresa fabrica, são reconhecidas socialmente, não se tratando de trabalhadores indiferenciados. Na

aprendizagem interna, que assumiu um pendor exploratório e indicativo e cuja aplicação foi objecto de um tratamento posterior em consonância com os objectivos da pesquisa.

medida em que a actividade de trabalho constitui um critério mais agregado que tem correspondência com as profissões, optámos por considerar apenas estas últimas, pois, de outro modo, incorreríamos numa duplicação da informação. As profissões são em maior número do que as actividades de trabalho, o que nos permite respeitar a diversidade dos grupos profissionais.

O segundo critério considerado foi o nível de escolaridade, devido à importância da aprendizagem formal na constituição e na fundamentação dos saberes¹⁰³.

O terceiro critério retido foi a antiguidade da trajectória profissional interna, que nos permitiu, no âmbito de cada profissão, confrontar trabalhadores iniciados e experimentados. Uma determinada actividade de trabalho pode constituir uma única acção para um trabalhador experimentado e uma sequência de acções diferentes para um iniciado. Na medida em que o grau de dificuldade de uma determinada tarefa está associada, não apenas à sua complexidade, mas também à estrutura de capacidades do sujeito, o critério antiguidade assume um papel determinante. É importante analisar os casos dos trabalhadores com uma antiguidade assinalável, pois a aprendizagem de cariz informal é um factor fulcral para a formação dos saberes, constituindo, assim, um operador distintivo dos trabalhadores. Paralelamente, a vivência mais ou menos prolongada numa empresa determina a configuração dos processos de identificação.

O último critério de selecção considerado foi o tipo de trabalhador – estratégico e não estratégico – que nos permitiu distinguir dois tipos de posições diferenciadas dos trabalhadores no segmento primário do mercado interno de trabalho da Electrotensão. Os indivíduos considerados estratégicos são trabalhadores cujo desempenho profissional é reconhecido pelos dirigentes como constituindo um contributo fundamental para a garantia da competitividade empresarial. É relativamente a estes que a empresa promove práticas de gestão dos RH e de formação diferenciadas das orientadas para os restantes trabalhadores. É também um factor de classificação social. A estes opõem-se os trabalhadores não estratégicos, mais facilmente substituíveis e cujo desempenho é considerado regular, mas não excepcional.

A tipificação dos sujeitos com base neste critério foi efectuada a partir de dois tipos de procedimentos técnico-metodológicos articulados entre si. Em primeiro lugar, pelas indicações facultadas pelos superiores hierárquicos directos, os quais nomearam as pessoas que consideram ser mais competentes (o termo competente foi

¹⁰³ Perspectivávamos, ainda, considerar a trajectória formativa de forma ponderada com o nível de escolaridade, constituindo assim um indicador global da "aprendizagem formal". No entanto, a empresa não tinha a informação necessária sistematizada, pelo que não nos foi possível utilizá-la como critério de selecção dos trabalhadores, mas sim como vertente de análise, como veremos no capítulo 6.

aplicado pelas próprias chefias e não por nós). Alguns dos termos e expressões que utilizaram para classificar estes trabalhadores foram: “experiente”, “insubstituível”, “competente”, “polivalente”, “primeira figura”, “coordenador de segunda linha” (por comparação com o superior hierárquico directo, de primeira linha), “expoente máximo”, “cabeça da lista”, “top”, “ter disponibilidade”, “ser dedicado”, “ter qualidade do trabalho”, “ter sentido de responsabilidade”, “ter dinamismo”¹⁰⁴. Em segundo lugar, por intermédio da observação e análise das actividades de trabalho, pela qual nos foi possível confirmar esta distinção atendendo, em particular, ao grau de complexidade e de amplitude das actividades de trabalho realizadas pelos trabalhadores.

Estas duas aproximações complementaram-se, permitindo, quer accionar uma estratégia confirmatória, quer esclarecer casos mais difíceis de classificar. No caso particular dos trabalhadores da direcção Transformadores de Potência, pudemos também utilizar uma grelha interna de classificação dos trabalhadores, que os subdivide em operário especializado de nível 1, 2 e 3 e operário qualificado de nível 1, 2, 3 e 4. Esta classificação foi confirmada com as chefias, ou seja, os trabalhadores considerados estratégicos estão classificados como operários qualificados de nível 3 e 4¹⁰⁵.

Para além dos critérios apresentados, retivemos, ainda, dois factores de ponderação.

Em primeiro lugar, procurámos seleccionar, tanto quanto possível, trabalhadores que tínhamos observado a realizar o seu trabalho. Estando nós, já, familiarizados com os sujeitos, sentindo-se eles mais à vontade connosco durante a entrevista, esperávamos que, nas questões relativas à actividade de trabalho, fosse possível convocar, sempre que necessário, momentos que o trabalhador sabia que a investigadora presenciara, o que veio a concretizar-se.

¹⁰⁴ V. guião de entrevista aos superiores hierárquicos directos e intermédios, anexo D. Dois dos superiores hierárquicos directos propõem, ainda, uma diferença muito interessante, dentro do grupo dos trabalhadores estratégicos, entre os trabalhadores “polivalentes” – os que “são bons no que fazem”, o que se refere a um desempenho com qualidade – e os que “despacham serviço” – fazem-no com rapidez, mas nem sempre com qualidade, por esta não constituir um parâmetro prioritário.

¹⁰⁵ A distinção entre estes dois subsegmentos de trabalhadores – estratégicos e não estratégicos – corresponde, de algum modo, à divisão entre os trabalhadores “experts” e os “outros”. Malgaive (1990, p. 188-190) foca o caso do “expert”, definindo-o como “aquele que sabe para agir” (Ibidem, p. 188). Trata-se de um trabalhador com um saber em uso organizado em sistemas de representações e tratamento que lhe permite deter um reservatório de actos de domínio da “expertise”. O indivíduo assimilou vários procedimentos que se tornaram hábitos e podem ser accionados em diferentes situações. Quando se vêem perante novas situações e transformações, desenvolvem novos processos de aprendizagem, enriquecendo, deste modo, o seu saber em uso. A acção é então acompanhada pela cognição. Todavia, não basta efectuar um reajustamento prático. É fundamental dominar cognitivamente a acção, o que implica mobilizar os saberes formalizados já adquiridos (ou a adquirir) e investi-los na acção. O “expert” é, então, aquele trabalhador que é capaz de realizar todas as acções no âmbito do seu domínio profissional.

O segundo factor diz respeito apenas à direcção Fabricações Mecânicas. Tratando-se de uma direcção em vias de encerramento, à data da constituição da amostra e da subsequente realização das entrevistas, procurámos, tanto quanto possível, seleccionar trabalhadores que se encontrassem nas duas situações seguintes: trabalhadores que ficariam na empresa, mas noutras direcções; trabalhadores que permaneceriam na empresa e na mesma direcção; a empresa perspectivava que estes últimos (trabalhadores estratégicos, maioritariamente) viessem a integrar uma equipa de apoio às restantes direcções. Não fomos autorizados a entrevistar os trabalhadores em vias de sair da empresa por reforma antecipada.

O quadro seguinte contempla a distribuição do universo e a respectiva amostra por direcção da empresa.

Quadro 5.10

Distribuição do universo e respectiva amostra dos entrevistados por direcção da empresa

Distribuição no universo e amostra	Universo		Amostra	
	N	%	N	%
Direcção da empresa				
Fabricações Mecânicas	26	13.8	8	16
Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	17	9	4	8
Transformadores de Potência	62	33	16	32
Transformadores de Distribuição	60	31.9	16	32
Aparelhagem de Média Tensão	23	12.2	6	12
TOTAL	188	100	50	100

Vejamos a distribuição do universo e da amostra por critério de constituição da amostra.

Quadro 5.11
Distribuição dos trabalhadores constitutivos
do universo de estudo e da amostra por critérios de constituição da amostra

Distribuição pelo universo e amostra Critérios de constituição da amostra	Universo		Amostra	
	N	%	N	%
PROFISSÃO				
Metalomecânico	25	13.3	7	14
Serralheiro soldador	33	17.6	9	18
Serralheiro montador	25	13.3	6	12
Electricista electrificador	22	11.7	6	12
Electricista montador	37	19.7	10	20
Electricista bobinador	46	24.5	12	24
TOTAL	188	100	50	100
NÍVEL DE ESCOLARIDADE				
Primeiro e segundo ciclos do ensino básico	95	50.5	24	48
Terceiro ciclo do ensino básico	72	38.3	18	36
Ensino secundário	21	11.2	8	16
TOTAL	188	100	50	100
ANOS DE ANTIGUIDADE NA EMPRESA^{a)}				
0 a 10 anos	74	39.4	20	40
11 a 24 anos	17	9	1	2
Igual ou superior a 25 anos	97	51.6	29	58
TOTAL	188	100	50	100
TIPO DE TRABALHADOR				
Estratégico	51	27.1	18	36
Não estratégico	137	72.9	32	64
TOTAL	188	100	50	100

a) Devido à parca representatividade do escalão de antiguidade intermédio (de 11 a 24 anos), e tendo presente o objectivo de salientar o contraste entre trabalhadores iniciados e experimentados, optámos por entrevistar, na sua esmagadora maioria, trabalhadores cujas idades estão contempladas nos restantes dois escalões.

Na medida em que já apresentámos a respectiva distribuição por direcção da empresa, remetemos para o anexo N a mesma informação desagregada e cruzada dos quatro critérios de constituição da amostra por cada uma das cinco direcções.

Podemos, a partir do quadro, apontar alguns traços genéricos de caracterização do universo, os quais são mantidos na respectiva amostragem.

Importa, desde já, atender às principais incidências, a saber: as profissões de electricista bobinador e electricista montador; os trabalhadores não estratégicos; o nível de escolaridade ao nível do primeiro e segundo ciclos do ensino básico; a permanência na empresa há 25 ou mais anos.

Uma análise cruzada das variáveis permite-nos chegar a algumas distinções genéricas. Podemos evidenciar a existência de dois grandes pólos: por um lado, o das

profissões numericamente mais incidentes, as quais são, predominantemente, exercidas por trabalhadores não estratégicos, mais escolarizados e com uma menor antiguidade¹⁰⁶; por outro lado, temos os trabalhadores menos escolarizados (ao nível dos primeiro e segundo ciclos do ensino básico), os quais estão mais representados no segmento dos trabalhadores estratégicos e têm uma antiguidade na empresa igual ou superior a 25 anos de escolaridade¹⁰⁷. Acrescentando, ainda, o grau de complexidade das actividades de trabalho, podemos referir que, no primeiro pólo, temos os trabalhadores que exercem as actividades menos complexas (montagem e ligação) e, no segundo, as mais complexas (maquinação e montagem e soldadura¹⁰⁸). Assim, a aquisição acrescida de saberes por via do sistema de ensino formal não se relaciona, necessariamente, com a execução de actividades de trabalho mais complexas¹⁰⁹.

9. As entrevistas aos trabalhadores: principais pressupostos e opções teórico-metodológicas

Encerramos este capítulo com a explicitação dos pressupostos teórico-metodológicos que presidiram à concepção, realização, análise e tratamento das entrevistas aos 50 trabalhadores seleccionados. Perspectivamos também, com este ponto, explicitar as referências metodológicas de base aos capítulos seguintes, na medida em que estes, a par do respectivo enquadramento teórico, tiveram como suporte empírico de base os resultados apurados a partir do tratamento das entrevistas aos trabalhadores.

¹⁰⁶ Do total de trabalhadores a exercer as profissões de electricista bobinador e electricista montador (83), 71% têm um nível de escolaridade igual ou superior ao terceiro ciclo do ensino básico e 82.7% são não estratégicos.

¹⁰⁷ Do total de trabalhadores com os primeiro e segundo ciclos do ensino básico (95), 32.6% são estratégicos e 84.2% têm uma antiguidade na empresa igual ou superior a 25 anos.

¹⁰⁸ No caso da actividade de electrificação não verificámos a existência de incidências tão nítidas; a sua distribuição pelos critérios de selecção é mais homogénea.

¹⁰⁹ Do total dos trabalhadores com as profissões de metalomecânico e serralheiro soldador, 64% e 84.8%, respectivamente, têm o 1º ciclo do ensino básico.

Começaremos por tecer algumas considerações acerca das entrevistas enquanto situações de verbalização de representações. Num segundo momento, deter-nos-emos sobre a concepção do formato da entrevista e a respectiva adequação aos objectivos da investigação. Seguidamente, debruçar-nos-emos sobre as condições de administração e de condução das entrevistas. Em quarto lugar explicitaremos os princípios e procedimentos adoptados no seu tratamento. Por último, discutiremos algumas opções relativamente à apresentação dos resultados.

9.1. As entrevistas enquanto situações de verbalização de representações sociais

A realização das entrevistas aos trabalhadores perspectiva analisar os processos sociais de atribuição de sentido pelos sujeitos às suas práticas, os quais se concretizam em representações sociais.

O conceito de representação social contempla as interpretações, os julgamentos, os conhecimentos, os modelos e esquemas acerca dos fenómenos sociais que orientam as acções dos indivíduos, os quais podem ser verbalizados em situação de entrevista. Ainda que não seja um conceito central na problematização do nosso objecto de estudo, detém importantes propriedades técnico-metodológicas que retemos, em particular para a análise das entrevistas.

Doise e Palmonari (1986) são dois autores de referência no estudo das representações sociais. Consideram que estas são o que de mais material e concreto está presente nas ideologias, tanto do ponto de vista cognitivo, como comportamental. Postulam que a abordagem das representações sociais se deve orientar para a análise das teorias implícitas. Estas assumem um carácter colectivo e estão subjacentes à tendência dos indivíduos para confirmarem as suas opiniões, valores e crenças. O questionamento das teorias implícitas implica, necessariamente, uma alteração dos modelos de comportamento e das respectivas práticas.

Doise (1982) considera que as representações são determinadas, não apenas por factores individuais mas também sociais, pois os indivíduos elaboram as suas representações no âmbito das interacções e determinações sociais em que se enquadram e nas quais actuam e modelam as suas atitudes. Neste sentido, propõe quatro níveis de análise das representações: o nível individual, relativo à forma como os sujeitos organizam as suas experiências pessoais (no que diz respeito à imagem de si, aos projectos e às motivações, por exemplo); o nível inter-individual, que contempla os sistemas de interacções no âmbito de grupos e de equipas; o nível posicional,

relativo às posições ocupadas pelos sujeitos na teia das relações sociais, nomeadamente no interior dos grupos de pertença; o nível ideológico, que se manifesta nas produções culturais e ideológicas da sociedade em que o indivíduo se insere. Estes níveis são, na nossa perspectiva, extremamente pertinentes do ponto de vista analítico, pelo que os concretizamos na pesquisa, como teremos oportunidade de demonstrar ao longo dos capítulos seguintes.

Outro autor de referência na problematização do conceito de representação social é Moscovici, que o define como “forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada tendo um objectivo prático e concorrente para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (1961 In Blin, 1997, p. 70).

Esta definição contempla três elementos de reflexão que gostaríamos aqui de salientar, a saber: o facto de as representações sociais resultarem da actividade cognitiva, a qual, acrescentamos nós, tem lugar em processos e contextos de aprendizagem; a associação das representações à prática, ao mundo material; o facto de a elaboração de representações não constituir uma actividade exclusivamente individual, sendo, inversamente, social, pois a construção de representações não é independentemente dos contextos em que tem lugar. Neste sentido, partilhamos da perspectiva de Blin (1997) quando afirma que as representações sociais são construções sócio-cognitivas.

Refira-se, ainda, que as representações, não são relativas, apenas, a situações, mas também a processos de mudança que os indivíduos equacionam, o que se relaciona, designadamente, com a mobilização do potencial de acção subjacente aos saberes que detêm.

Segundo Moscovici (1961 In Ibidem), a elaboração de uma representação implica o desenvolvimento de dois processos fundamentais. Em primeiro lugar, temos o processo de objectivação, por intermédio do qual se opera a passagem de elementos abstractos para imagens concretas, enquadradas num saber quotidiano e aplicado. Na perspectiva de Doise, Clemence e Lorenzi-Cioldi (1992, p. 11) a objectivação proporciona a comunicação, na medida em que se autonomiza o quadro conceptual, científico ou ideológico presente na representação, o que permite compreender o seu sentido. O segundo processo é a ancoragem, pelo qual as representações se incorporam na realidade social, constituindo as suas referências interpretativas e explicativas.

As representações são, deste modo, elementos fundamentais de interligação das práticas simbólica e material, atendendo às especificidades contextuais que presidem à sua elaboração, sedimentação e transformação.

Abordar as representações pressupõe, indiscutivelmente, equacionar os comportamentos, os quais são as manifestações visíveis da acção. Se as representações orientam os comportamentos, também estes, por seu turno, são geradores de representações, contribuindo para as estruturar, reestruturar e desestruturar. Constituem um veículo fundamental de manutenção daquelas, já que elas, situadas ao nível simbólico, adquirem a materialidade mais visível no domínio dos comportamentos. Neste sentido, é na imbricação entre as representações e os comportamentos que radicam os processos sociais de atribuição de sentido dos sujeitos às situações.

Atendendo ao nosso objecto de estudo, importa agora centrar a nossa reflexão nas representações elaboradas pelos sujeitos a propósito das suas práticas profissionais, o que nos conduz a convocar para a reflexão o conceito de representação profissional proposto por Blin (1997, p. 79-86).

Blin (Ibidem) considera que, na Psicologia e na Sociologia do Trabalho, as representações profissionais são elaboradas em função de um referencial comum que se materializa no exercício do trabalho, constituindo, igualmente, um veículo de incorporação da cultura profissional dos grupos de pertença e de referência, em articulação com as suas práticas. Estas representações constituem uma grelha de leitura essencial de que os sujeitos dispõem para conferirem sentido às suas actividades de trabalho, ao respectivo contexto e às condições de concretização. Assim, as representações, em interacção com as práticas, são elaboradas, sedimentadas e transformadas ao longo do processo de socialização.

O autor propõe, deste modo, a análise das representações profissionais “como produto e processo, subjacente às práticas accionadas nos contextos profissionais por indivíduos socialmente situados, ou seja, trata-se de questionar a forma como os sujeitos representam a sua profissão e as suas actividades associadas a um contexto de exercício particular” (Ibidem: 80)¹¹⁰.

¹¹⁰ Para Blin, as representações profissionais desempenham as seguintes funções: têm um carácter instrumental, estando na base da elaboração do saber profissional; servem de suporte à delimitação das identidades, na medida em que estabelecem fronteiras; são um fio fundamental de orientação dos comportamentos profissionais; permitem justificar a acção ao conferirem sentido às opções tomadas no decorrer das práticas profissionais.

Blin (1997) refere, ainda, que os sujeitos elaboram representações das situações a partir das suas acções, as quais virão a ser parte integrante da sua identidade e, conseqüentemente, pontos de referência de orientação da acção. Neste sentido, para o autor (Ibidem, p. 61) as actividades profissionais encerram, em si, as representações, as práticas e as identidades profissionais¹¹¹.

A partir da distinção proposta por Habermas entre agir instrumental e comunicacional (1987)¹¹², Blin (1997) considera que, no âmbito das práticas profissionais, as representações são igualmente elaboradas, estruturadas e mobilizadas por intermédio das dinâmicas de interacção.

De entre os vários eixos da proposta de Blin (Ibidem), retemos ainda, para a nossa análise, as suas reflexões acerca do estudo de referenciais partilhados por um conjunto de indivíduos detentores da mesma profissão ou que exercem actividades de trabalho análogas, o que nos permite analisar as manifestações de pertença a colectivos profissionais.

Blin (1997) propõe quatro níveis de análise das representações profissionais: o dos conteúdos, os quais englobam objectos significantes que decorrem de operações cognitivas (tais como os objectos a accionar para o desempenho do trabalho), objectos de carácter simbólico – valores e objectivos a atingir – e objectos relativos a referenciais identitários (como é o caso dos saberes ou das motivações); o do referencial profissional, partilhado por colectivos de indivíduos, o que pode abarcar, nomeadamente, os grupos profissionais; o da estrutura das representações, ou seja, da forma como estas se encontram organizadas, pois só assim adquirem significado; o da contextualização da análise das representações, na medida em que estas se articulam com as situações a que se referem.

¹¹¹ Estes domínios não devem ser descontextualizados, pois há constrangimentos estruturais que, embora possam não determinar, em absoluto, as práticas e as representações dos sujeitos em relação ao seu trabalho, influenciam-nas de forma decisiva. Basta pensar nas opções e práticas das empresas ao nível das práticas de gestão dos RH, do planeamento e gestão da produção, da organização do trabalho ou da configuração do sistema técnico, domínios que já tivemos oportunidade de abordar, em particular no capítulo 3.

¹¹² Habermas considera que existem nas sociedades modernas dois modos de acção: o agir instrumental, que é relativo aos movimentos pelos quais os quais o sujeito intervém no mundo e o domina; o agir comunicacional ou relacional, que se refere à interacção entre, pelo menos dois sujeitos, estruturando os processos de comunicação social. Se a actividade instrumental corresponde à acção, já a actividade comunicacional é relativa à dinâmica da interacção (Habermas, 1987, p. 90-118).

Parece-nos constituir uma proposta extremamente útil para a nossa pesquisa, em particular no que diz respeito aos dois primeiros níveis de análise, concretizados em vectores da estratégia metodológica que adoptámos na análise das representações elaboradas pelos sujeitos acerca, quer da sua prática laboral, quer dos seus referenciais de identificação profissional no espaço social do trabalho.

Contudo, gostaríamos de chamar a atenção para duas limitações desta conceptualização. Em primeiro lugar, é importante ter presente que subjaz a esta perspectiva a afirmação de um grau de consciencialização das representações que os sujeitos sociais nem sempre detêm. Como refere Giddens (1989), é a consciência prática que, predominantemente, orienta as condutas, não sendo linear (e nem sempre imediata), a sua tradução verbal¹¹³. Em segundo lugar, consideramos que é difícil distinguir as representações sociais das profissionais, pois estas últimas são, necessariamente, sociais. Retemos, portanto, o conceito de representação social, acerca das práticas e das vivências no espaço social do trabalho, sem anular o facto de as representações dos sujeitos poderem ter sido elaboradas e modificadas contemplando vários universos de referência, que não, exclusivamente, o profissional.

Finalmente, gostaríamos de referir que a explicitação verbal das representações em situação de entrevista foi analisada atendendo, nomeadamente, ao conjunto de condicionantes empresariais e às trajectórias dos indivíduos. Neste sentido, a análise não se pode restringir ao que os entrevistados transmitem, como se os seus discursos fossem transparentes e um espelho da realidade. Partilhamos da postura de Lahire quando afirma que é fundamental recusar as posições sociológicas de crença de que a verdade “sai directamente da boca dos entrevistados” (2002, p. 392), sendo fundamental analisar “os numerosos aspectos da vida passada ou presente do *entrevistado que não entram no campo de consciência e de interesse espontâneo deste último*” (Ibidem)¹¹⁴.

9.2. A concepção do guião de entrevista: a opção por um modelo semi-estruturado

Os propósitos subjacentes à realização das entrevistas aos trabalhadores radicam na recolha das suas manifestações verbais acerca das seguintes dimensões de análise: a trajectória profissional e de aprendizagem formal ou formativa, as actividades de trabalho e de aprendizagem, a satisfação e valores face ao trabalho, os

¹¹³ Debatemos já, neste capítulo, a partir da problematização de Malglaive (1990), a dificuldade de os adultos pouco escolarizados “dizerem a sua acção”.

¹¹⁴ Itálicos do autor, no original.

processos de identificação e a caracterização sócio-demográfica. Concebemos, neste sentido, um guião de entrevista semi-estruturada que permitisse abordar estas dimensões¹¹⁵.

Deparámo-nos, todavia, com algumas dificuldades em definir o tipo de entrevista realizada no quadro das mais diversas tipificações que se podem encontrar em obras dedicadas às questões técnicas e metodológicas neste domínio. Na medida em que o nosso objectivo era ouvir os trabalhadores acerca do seu trabalho, numa óptica de registo e posterior análise das suas manifestações verbais, realizámos inúmeras leituras sobre entrevistas abertas, em profundidade ou não directivas¹¹⁶, compreensivas¹¹⁷, biográficas¹¹⁸, ou, ainda, sobre narrativas biográficas ou método biográfico¹¹⁹ e histórias de vida¹²⁰.

Os vários tipos de entrevistas, ainda que dotados de algumas especificidades, partilham entre si um conjunto de características, das quais destacamos as seguintes: são entrevistas orientadas por um guião constituído por uma listagem de temáticas (e não, propriamente, de questões); solicita-se aos entrevistados que contem as suas experiências, a história da sua vida ou histórias da sua vida, desenvolvendo o seu discurso livremente; é adoptada uma postura não directiva de ouvinte, procurando-se fomentar uma auto-orientação do discurso por parte do entrevistado. O tratamento deste tipo de entrevistas é realizado, frequentemente, com base na técnica de análise do discurso, mas também, em alguns casos, de conteúdo, o que, devido à morosidade do tipo de procedimentos que são accionados, implica a realização e análise de um número restrito de entrevistas.

Este tipo de abordagem técnico-metodológica facultou-nos pistas importantes para a aprendizagem e aplicação de alguns procedimentos, em particular na fase de condução da entrevista. Todavia, a nossa opção recaiu na concepção e realização de uma entrevista semi-estruturada. Os principais parâmetros que nos levaram a optar por este tipo de entrevista são, basicamente os seguintes:

¹¹⁵ V. guião de entrevista aos trabalhadores, anexo E.

¹¹⁶ A propósito das principais características das entrevistas em profundidade, v., por exemplo, o capítulo 6 de Valles (1999).

¹¹⁷ V., por exemplo, Kaufmann (1996).

¹¹⁸ É o caso do trabalho desenvolvido por Demazière; Dubar (1997).

¹¹⁹ Em Portugal temos, por exemplo, os trabalhos desenvolvidos por Conde (1993; 1994).

¹²⁰ V., designadamente, o número temático dos *Cahiers Internationaux de Sociologie* (1980) ou Santamaria; Marinas (1994). É importante referir que concordamos com Bourdieu (1986) quando afirma, criticamente, que os autores que postulam a realização de histórias de vida partindo do pressuposto que qualquer pessoa é capaz de elaborar um discurso coerente e sequencial sobre a sua vida, negligenciam o facto de o real ser descontínuo e de a trajectória assumir traços não lineares. Acrescentamos, ainda, o pressuposto da selectividade da memória dos entrevistados, acabando os seus discursos por exprimir, não apenas o que retêm como relevante, mas, igualmente, o que nos pretendem transmitir.

- o guião de entrevista é estruturado e estandardizado e não contempla perguntas fechadas, com a excepção de um conjunto de grelhas autónomas que elaborámos para recolher alguns dados de cariz objectivo relativos à identificação e caracterização sócio-demográfica do entrevistado; as referidas grelhas foram preenchidas por nós a partir das informações facultadas no decorrer da entrevista;
- a entrevista debruça-se sobre as temáticas constitutivas do nosso objecto de estudo; o objectivo é interpelá-los sobre um conjunto de dimensões específicas de análise e não solicitar aos sujeitos que “contem” o seu trajecto e as suas vivências na globalidade;
- na qualidade de investigadora/ entrevistadora, assumimos o papel de condução da entrevista, impondo uma racionalidade ao entrevistado a partir do respectivo guião; no entanto, adoptámos uma postura de não interrupção do discurso, o que possibilitaria ao entrevistado, designadamente, inverter a ordem das temáticas da entrevista (o que aconteceu frequentemente); ainda que semi-estruturada, o formato da entrevista não é rígido, uma vez que respeita a orientação conferida pelo sujeito.

Uma das razões que mais pesou na nossa opção pela elaboração de um guião de entrevista com estas características prende-se com a preocupação em garantir a aplicação do mesmo conjunto de questões a todos os entrevistados, o que nos permitiu ter uma plataforma comum de análise e o agrupamento das respostas. Conferimos prioridade à possibilidade de confrontar e agregar as respostas dos entrevistados em cada dimensão, secundarizando a análise da forma como cada sujeito estrutura o seu discurso.

Refira-se, finalmente, que o trabalho de concepção do guião de entrevista teve como suporte fundamental todo o trabalho de terreno até então concretizado, nomeadamente em termos da recolha e análise de documentação relativa à empresa, e da observação, análise e caracterização das actividades de trabalho. Trata-se de um guião cujo formato e conteúdo é, necessariamente, contingente com as especificidades da empresa em que incidimos a investigação, aos mais diversos níveis. Este conhecimento prévio foi, igualmente, essencial para a condução da entrevista. O facto de termos iniciado a apresentação dos resultados da pesquisa do pelas realidades empresariais para, seguidamente, avançarmos para os sujeitos, pressupõe, não apenas uma estratégia de desenho de redacção, mas também razões metodológicas. Estas assentam no facto de ser imperioso munirmo-nos de um

conjunto acumulado de conhecimentos sobre a dinâmica empresarial, em geral, e do espaço de trabalho, em particular, que nos permitem dialogar com os entrevistados e de, com eles, estabelecer uma relação de interacção. Esta última, por seu turno, não se restringe à situação da entrevista, pois em fases anteriores da pesquisa fomos mantendo com os trabalhadores em geral (incluindo grande parte dos entrevistados) uma relação de interacção continuada e permanente.

9.3. A realização das entrevistas

A administração das entrevistas aos trabalhadores foi precedida pela realização de um pré-teste, o qual foi crucial para a revisão de algumas dimensões do guião de entrevista, bem como para a definição dos parâmetros da sua condução. Entre os vários aspectos que reequacionámos, gostaríamos de salientar, em particular, os seguintes: a necessidade de reduzir a dimensão do guião de entrevista, que constatámos ser excessivamente grande e desgastante para o entrevistado, podendo mesmo vir a ser inoperacional e inviável, já que implicava um prolongado período de tempo de ausência da actividade de trabalho; a eliminação de questões redundantes e repetitivas; a revisão da linguagem utilizada, que nos conduziu à adopção de uma terminologia mais adequada ao universo profissional em questão (incorporando termos e designações mais apropriados) e realizar um exercício de simplificação linguística; a reordenação das dimensões constitutivas da entrevista.

As entrevistas foram realizadas intensivamente num espaço temporal de dois meses, concentração que só se tornou possível devido à disponibilidade demonstrada pelos dirigentes da empresa para dispensarem os trabalhadores das suas actividades¹²¹.

¹²¹ Procurando obviar, em parte, o transtorno causado pela ausência temporária dos entrevistados do seu trabalho, realizámos as entrevistas em períodos menos intensos do ponto de vista do ritmo de produção. Estes foram distintos consoante as direcções. Em algumas revelou-se menos perturbador realizar as entrevistas no início da manhã (7h30-8h00), noutras à hora do almoço e em alguns casos, mais raros, ao final da tarde. As entrevistas decorreram em instalações da empresa, frequentemente em gabinetes de superiores hierárquicos directos ou intermédios, o que não constituiu um factor de inibição do discurso do entrevistado, pois nunca fomos interrompidos e as condições proporcionadas permitiram um isolamento relativamente à actividade quotidiana da empresa.

O protocolo da entrevista teve subjacente o respeito, em particular, por três princípios éticos¹²²: a possibilidade de qualquer trabalhador se recusar a ser entrevistado; a garantia do anonimato; a solicitação de autorização para gravar a entrevista.

Procurámos também ter presente o facto de o entrevistado construir uma imagem do entrevistador que não depende, apenas, da “definição subjectiva da situação por parte do entrevistado” (Mayntz; Holm; Hübner, 1983, p. 152), mas também dos seus atributos sociais (que apreendeu, devido, designadamente, à nossa presença nas instalações da empresa que precedeu a realização das entrevistas) e do modo de vestir ou de falar. Procurámos atender a todos estes aspectos, o que implicou, nomeadamente, adoptar uma linguagem próxima da dos entrevistados, munirmo-nos, previamente, dos termos e expressões próprios do seu trabalho e da empresa e assumir uma aparência o mais simples possível em termos de vestuário e de postura.

Refira-se, ainda, que, para garantir a realização das entrevistas nas condições desejáveis do ponto de vista da investigadora/ entrevistadora (nomeadamente em termos da atenção e a concentração necessárias), definimos a realização, no máximo, de três entrevistas por dia, ainda que tenhamos, predominantemente, efectuado duas.

A condução da entrevista foi um trabalho extremamente importante, exigente e ao qual conferimos uma atenção particular. Sistemáticamente, podemos referir que os princípios de condução da entrevista foram os seguintes:

- adoptar o guião de entrevista como ponto de partida, o que nos conduziu a respeitar a sequência que o entrevistado ia conferindo ao seu discurso, nem sempre coincidente com a que definimos formalmente; o objectivo era que as respostas dos sujeitos contemplassem as várias dimensões de análise, tendo as questões, em numerosas ocasiões, sido exploradas de forma agregada;
- procurar evitar formular questões que conduzissem a respostas exclusivamente afirmativas ou negativas, o que se poderia traduzir num parco desenvolvimento do discurso, dificultando a análise;
- ter presente que, em algumas situações, as mesmas questões se direccionavam para temáticas ou dimensões diferenciadas, o que implicava uma atenção redobrada da nossa parte;

¹²² Qualquer que seja o objecto de estudo, é indiscutível que o investigador deve adoptar uma postura de correcção ética. No entanto, esta adquire uma acuidade especial quando incidimos, particularmente, nos sujeitos e nas suas manifestações de identificação, dimensões da vida raramente verbalizadas.

- □ solicitar ao entrevistado ilustrações ou exemplos das suas afirmações, de modo a termos alguma segurança e certeza na nossa interpretação e no tratamento dos discursos;
- □ encorajar o desenvolvimento do discurso do entrevistado com assentimentos, manifestando sempre vivo interesse pelo mesmo e valorizando tudo o que o sujeito nos descrevia, sem que as nossas intervenções assumissem um pendor avaliativo; tal implicava, igualmente, não interromper a sua actividade discursiva, nem os seus silêncios, adoptar uma postura atenta e procurar estabelecer uma “relação de escuta activa e metódica” (Bourdieu, 1993, p. 906); o objectivo era, deste modo, transformar a entrevista numa conversa e, pelo facto de ser relativamente longa, criar momentos de algum relaxamento e, mesmo, de humor¹²³;
- □ realizar exercícios de recapitulação de alguns temas em que o entrevistado não fora suficientemente claro ou completo, podendo, assim, obter manifestações verbais mais elaboradas.

Estes foram, na nossa perspectiva, os elementos basilares à condução da entrevista, embora não sejam, de todo, exaustivos de todos os instrumentos, cuidados e “truques” que, na qualidade de investigadora/ entrevistadora, accionámos, atendendo ao conhecimento acumulado ao longo da nossa trajectória profissional e das leituras que realizámos sobre esta questão.

Finalmente, gostaríamos de frisar que a condução da entrevista teve subjacente o princípio segundo o qual cada entrevistado constitui uma individualidade socializada e estruturada por uma determinada configuração do *habitus* (Alonso, 1994, p. 237).

9.4. A análise e o tratamento das entrevistas

O último passo prévio à apresentação dos resultados a partir das entrevistas aos trabalhadores consiste na sua análise e tratamento. Atendendo ao facto de constituir um tipo de entrevista que contempla um manancial substancial de informação, para além de ser a nossa principal fonte de compreensão das dinâmicas de aprendizagem

¹²³ Como prevíamos que a entrevista fosse relativamente longa (a partir dos pré-testes realizados), chegámos a equacionar a hipótese de fazer um intervalo. Todavia, tal não se revelou necessário. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre 90 e 120 minutos, fazendo, a atitude da esmagadora maioria dos entrevistados, transparecer que estavam em presença de uma oportunidade para falar de si próprios, contar as suas histórias, queixar-se dos seus problemas no interior da empresa e descansar um pouco do seu trabalho. É mesmo possível que a realização de um intervalo pudesse gerar um efeito nefasto de interrupção do discurso.

e dos processos de identificação, optámos por realizar uma análise sistemática assente na organização da informação em categorias de cariz temático.

Previamente à explicitação dos procedimentos de análise e tratamento das entrevistas, refira-se que estas foram gravadas em registo áudio e transcritas na íntegra¹²⁴. Procedemos, ainda, à revisão dos registos escritos com audição integral. Efectuámos todas as correcções necessárias, não apenas à compreensão do discurso dos sujeitos (com todas as necessárias adaptações inerentes à constituição de um registo escrito a partir de um testemunho oral), mas também ao seu tratamento com o apoio de um *software* informático adequado ao tratamento de informação de cariz qualitativo: o *QSR N5*. O trabalho de revisão das transcrições das entrevistas constituiu, já, um momento importante de interpretação e análise, durante o qual começámos a delinear a forma como iríamos organizar e apresentar a informação.

A par do trabalho de transcrição, elaborámos uma ficha de identificação e recolhemos “notas etnográficas” (Lahire, 2002, p. 26) por entrevistado, acerca dele e do desenrolar da entrevista.

Importa ainda referir, a título introdutório, que efectuámos um tratamento de cariz quantitativo a partir de um conjunto de questões, tendo como suporte informático os programas estatísticos *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* e o *SPAD – Logiciel d'analyse des donnés*¹²⁵.

9.4.1. Potencialidades e limites de um suporte informático de apoio ao tratamento da informação

O tratamento das entrevistas aos trabalhadores teve como suporte informático o *QSR N5*. Este *software* foi criado com o objectivo de permitir realizar análises de cariz qualitativo.

Richards e Richards, os autores que estiveram na base da sua criação, actualização e melhoria (em particular Thomas Richards), realizam uma reflexão em torno deste tipo de aplicações, da qual retemos alguns elementos.

¹²⁴ Chamamos a atenção para a reflexão de Bourdieu (1993, p. 920-921) acerca desta actividade, retendo apenas o pressuposto do autor segundo o qual transcrever não deixa de ser reescrever.

¹²⁵ A informação codificada e tratada quantitativamente diz respeito: à trajectória profissional dos sujeitos no mercado de trabalho; à trajectória de aprendizagem formal; aos factores de satisfação face ao trabalho; a um conjunto de variáveis de caracterização sócio-demográfica, tais como a idade; às variáveis necessárias para a determinação dos lugares de classe dos indivíduos, da família, da família de origem e dos descendentes e à análise da mobilidade intergeracional no plano educacional; a um conjunto de variáveis que constituíram, igualmente, o suporte de construção da amostra, a saber: direcção da empresa e respectivo sector, tipo de trabalhador, profissão, nível de escolaridade e anos de antiguidade da trajectória profissional interna.

Este programa surge, inicialmente, sob a designação de *NUD*IST* (*non-numerical unstructured data indexing searching and theorizing*), visando, como a própria designação indica, fornecer um suporte informático ao tratamento e organização de informação não numérica. Com esta ferramenta os autores perspectivam, igualmente, proporcionar a realização de um trabalho analítico extremamente interactivo de descoberta de factores explicativos, de relações entre dimensões de análise e de articulações entre os dados. Estes objectivos estão associados ao facto de o programa procurar responder às necessidades de análise de informação complexa, que exige uma organização e um tratamento estruturados (Richards; Richards, 1994, p. 446).

Por sua vez, trata-se de um suporte informático que incorpora, segundo vários autores (inclusive os seus criadores), os princípios da “grounded theory” de Glaser e Straus (1967), sendo uma das suas principais virtudes o facto de permitir realizar um trabalho flexível de criação, mudança e eliminação de categorias a partir da análise da informação. Proporciona uma comparação interna constante entre os dados, bem como com as hipóteses que vão sendo formuladas, de onde resulta, também, a construção e verificação teóricas. Como já tivemos oportunidade de referir no capítulo 1, não nos orientámos por princípios de construção teórica a partir, exclusivamente, da realidade empírica, mas sim de construção do objecto de estudo assente no diálogo entre a teoria e a pesquisa empírica, sendo que a primeira preside e orienta a segunda, facultando códigos de leitura do real. Esta assunção não é, todavia, incompatível com o recurso ao suporte informático em questão.

Atendendo ao que acabámos de referir, o recurso a este programa teve na sua base os seguintes objectivos: servir de suporte à organização e categorização da informação; permitir um trabalho interactivo de exploração da informação em articulação com os pressupostos teóricos já delineados; facultar um trabalho de cruzamento das várias categorizações temáticas da informação com as características de cariz mais factual dos entrevistados; articular, em paralelo e de forma simultânea, uma análise horizontal – de todas as entrevistas, por categoria – com uma análise vertical – de cada uma das entrevistas, entendidas na sua singularidade.

Claro que a ferramenta informática em si nada nos fornece, nem nos permite sequer chegar a resultados diferentes daqueles a que chegaríamos sem ela¹²⁶. Como afirma Azevedo, “salvo em obras de ficção, o computador não pode analisar dados,

¹²⁶ Coffey e Atkinson (1996, p. 12) chamam a atenção para o cuidado que é necessário ter com este tipo de ferramentas. Estas devem ser assumidas como instrumentos de apoio à análise, não substituindo o trabalho do investigador.

somente ajudar” (1998b, p. 149). No entanto, para além de proporcionar, indubitavelmente, um tratamento e organização da informação mais célere, tem importantes propriedades associadas, em particular, à flexibilidade que potencia na análise e tratamento da informação. Referimo-nos, por exemplo ao facto de permitir uma redefinição permanente das categorias construídas sem prejudicar o seu conteúdo, às múltiplas formas de pesquisa cruzada que faculta, quer entre categorias, quer entre documentos, e ainda ao facto de permitir realizar pesquisa de palavras (tal como num programa de texto), não só precisas, mas também derivadas. Faculta, ainda, a criação de apêndices de notas aos documentos, quer acerca das categorias ou codificações, quer das entrevistas.

Estas são as características mais importantes que deste programa para a nossa investigação¹²⁷.

9.4.2. Da análise do discurso à análise de conteúdo de cariz temático a partir dos discursos: a viabilidade de alguns procedimentos técnico-metodológicos

O trabalho que realizámos sobre as entrevistas consubstanciou-se numa análise de conteúdo temática dotada de algumas especificidades. Atendendo às características da informação obtida, chegámos (em consonância com o que explicitámos relativamente ao tipo de guião de entrevista) a perspectivar a realização de uma análise do discurso. Contudo, deparámo-nos com vários obstáculos à sua viabilidade e pertinência. Vejamos, em primeiro lugar, sumariamente, os princípios e características básicos da análise do discurso para, num segundo momento, ponderarmos a sua aplicação ao nosso caso.

A análise do discurso resulta de um movimento interdisciplinar constituído por estudos direccionados para a abordagem dos fenómenos comunicacionais e linguísticos (Azevedo, 1998a, p. 107). Não se trata de uma abordagem única, mas de uma diversidade de perspectivas “com diferentes origens teóricas e consequentemente diferentes enfoques metodológicos” (Ibidem). No entanto, as várias perspectivas partilham da aceção segundo a qual a linguagem não constitui um meio neutro de caracterização do mundo social (Ibidem)¹²⁸.

¹²⁷ Para um maior desenvolvimento desta problemática, designada, pelos próprios autores, “análise de dados qualitativos”, v. Richards; Richards (1994).

¹²⁸ Em Azevedo (1998a, p. 108-113), encontramos uma resenha sintética dos principais elementos de consenso e de diferenciação entre as várias perspectivas neste domínio.

A análise do discurso assume a linguagem como conceito basilar, a qual é entendida como um meio de descrever e de analisar o mundo social. Assim, focaliza-se na linguagem usada nos textos sociais (escritos ou falados). Nesta designação incluem-se as entrevistas, os questionários com perguntas abertas, as discussões de grupos e documentação organizacional. É conferida uma atenção particular à estrutura e organização do discurso, procurando-se tirar conclusões acerca das possíveis consequências do uso de determinadas construções linguísticas. A linguagem é, neste sentido, entendida como “uma forma particularmente elaborada de acção” (Navarro; Díaz, 1994, p. 207).

A análise do discurso distingue-se de outras perspectivas mais tradicionais (como é o caso da análise de conteúdo), por partir da assunção de que a linguagem tem um papel activo na construção da realidade social e por reter como unidade de análise, não os indivíduos, mas as construções e as significações dos fenómenos da sociedade que aqueles disponibilizam. Os repertórios (e não os indivíduos) são conceptualizados como um resultado de influências culturais, históricas e sociais e não como sendo originários dos sujeitos. Deste modo, os analistas do discurso preocupam-se, não apenas com a identificação e descrição dos vários repertórios, mas também com a análise das consequências sociais do uso de um repertório com determinadas características.

A partir destes pressupostos teórico-metodológicos de base, vários autores avançam com o estabelecimento das fases de análise do discurso¹²⁹.

Assumindo um enfoque teórico particular, Gergen (s.d.), cuja perspectiva se enquadra no construtivismo social, articula a análise do discurso com a problemática das identidades. Neste sentido, considera que a identidade é um facto discursivo, na medida em que é pelo que dizemos que tomamos consciência da nossa individualidade. As narrativas são, deste modo, uma via de construção das identidades, cumprindo uma função social. Nesta acepção, a análise do discurso é, necessariamente, essencial para a compreensão do modo como os indivíduos procedem a essa construção identitária.

Atendendo aos elementos de caracterização da análise do discurso explicitados, importa referir quais os principais obstáculos que, no âmbito dos objectivos e da estrutura da nossa investigação, nos conduziram a não optar por esta via analítica.

¹²⁹ A definição destas fases pode ser encontrada em várias obras, designadamente, Potter; Wetherell (1989).

O primeiro obstáculo diz respeito à natureza da informação de suporte à análise. A análise do discurso aplica-se, essencialmente, a dois tipos de materiais. Por um lado, a discursos estruturados, cuja análise visa explicitar os pressupostos ideológico-normativos presentes na linguagem e a visão do mundo que se pretende transmitir. É o caso da abordagem de Foucault (1997), que procura elucidar a relação entre as formações sociais e as formações discursivas (Pinto, 1978, p. 77). Por outro lado, aplica-se à conversação quotidiana e a forma como esta é construída por via da linguagem, elemento fundamental para a compreensão das dinâmicas de interacção, na linha dos trabalhos de Goffman (1973). As entrevistas que realizámos aos trabalhadores não se enquadram em nenhum destes dois formatos, pelo que se revelava difícil, e mesmo incongruente, optar por uma abordagem deste teor. Por seu turno, perspectivávamos realizar uma análise das perspectivas e das vivências dos sujeitos face a um conjunto de temáticas e não debruçarmo-nos sobre a situação de interacção da entrevista, até porque se trata, logo à partida, de uma interacção dirigida pela investigadora/ entrevistadora. O nosso enfoque orienta-se, neste sentido, para as respostas dos entrevistados, sendo as nossas perguntas a alavanca condutora do discurso.

O segundo obstáculo prende-se com o volume de informação. A nossa opção pela realização de 50 entrevistas tem subjacente a preocupação de, não só ter um manancial vasto de informação que nos permita abordar as problemáticas em questão, mas também captar e explicitar as linhas de diversidade interna. A análise do discurso, pelos procedimentos que implica e o carácter minucioso que assume, revela-se impraticável perante este volume de informação.

Em terceiro lugar, destacamos o facto de que o accionamento do tipo de procedimentos que esta técnica implica, exige o aprofundamento de conhecimentos ao nível da Linguística ou das Ciências da Linguagem¹³⁰, em particular dos processos de construção discursiva, conhecimentos detidos, privilegiadamente, por pessoas com formação específica na área¹³¹.

¹³⁰ Em Pinto (1978, p. 55-101) pode encontrar-se uma abordagem das várias perspectivas das Ciências da Linguagem que se debruçam sobre a presença das ideologias nos enunciados linguísticos.

¹³¹ Esta conclusão foi retirada, igualmente, com base em duas conversas que tivemos com dois especialistas nas áreas, respectivamente, da linguística e da análise do discurso. Ambos foram concordantes em afirmar a dificuldade e a não relevância da realização de uma análise do discurso, atendendo aos objectivos da investigação. Chegámos, mesmo, a elaborar uma grelha de análise que não foi aplicada.

Face às razões explicitadas, optámos por não realizar uma análise do discurso. Não visamos compreender como é que, em termos linguísticos, o entrevistado aborda um determinado tema, como se processa a mudança de tema ou como é que o sujeito o evita, mas sim apreender as práticas e representações dos sujeitos em relação a um conjunto de dimensões, com destaque particular para a aprendizagem e os processos de identificação no espaço social do trabalho. Optámos, alternativamente, por realizar o que apelidamos (sem querer cair em designações redundantes), uma análise de conteúdo de cariz temático a partir dos discursos dos entrevistados.

Todavia, é importante frisar que as diversas leituras que realizámos sobre a análise do discurso nos foram muito úteis para o tratamento das entrevistas, em particular pelo estímulo que nos deram para pesquisar a multiplicidade de sentidos que os sujeitos atribuem às suas práticas e que manifestam nos seus discursos. Assim, em alternativa a uma análise centrada na sua organização interna, procurámos situar os discursos, e o sentido produzido, nas condições de existência e nas práticas dos sujeitos.

Gostaríamos, finalmente, de frisar que as diversas perspectivas sobre a análise do discurso nos conduziram a assumir dois pressupostos relativos, não apenas à análise das entrevistas, mas também à sua condução. Eles constituem, do nosso ponto de vista, compromissos técnico-metodológicos fundamentais.

O primeiro é relativo à situação de entrevista e à sua repercussão na análise. A situação de entrevista constitui um processo interactivo entre dois sujeitos e a posição da investigadora/ entrevistadora é determinante do tipo de discursos que obtemos por parte dos entrevistados, não só por força da situação de interacção em si (em que o nosso papel não pode ser ignorado), mas também pelo facto de condicionarmos, orientarmos e determinarmos, necessariamente, o enfoque temático dos discursos, devido, inclusivamente ao tipo de linguagem que utilizamos. Esta, por mais inócua que procure ser, impõe sempre ao entrevistado um determinado tipo de formas discursivas. No entanto, o nosso discurso não é objecto de análise. Visamos analisar os discursos dos entrevistados e não os que resultam da situação de interacção gerada na realização da entrevista. As categorizações sociais elaboradas e manifestadas verbalmente pelos sujeitos são vias de produção e atribuição de sentido às práticas. É sobre estas que recai a nossa análise, reconstituindo-se, deste modo, a intenção significativa do autor do discurso.

O segundo elemento a reter é o facto de os discursos dos entrevistados terem subjacentes determinados sistemas de crenças, de ideologias e de saberes, na esteira

de autores que se debruçam sobre esta problemática, designadamente Foucault (1997) e Bernstein (1973). São abordagens que visam desmontar os pressupostos valorativos e ideológicos que enformam discursos estruturados e que visam exercer alguma influência sobre públicos ou leitores. No caso do nosso estudo, não é, como já referimos, este o tipo de registo em causa. Contudo, não deixamos de abordar as vias pelas quais o discurso reproduz determinadas ideologias associadas, por exemplo, à defesa do operariado ou à lógica da competência. A compreensão do discurso só é possível se procurarmos compreender as significações culturais que o ultrapassam.

9.4.3. O trabalho interpretativo sobre as entrevistas: principais fases de análise e tratamento

O trabalho interpretativo sobre as entrevistas concretizou-se numa análise de conteúdo com uma configuração temática. Adoptámos uma acepção lata desta técnica, tal como é sugerida por Navarro e Díaz, que a equiparam a um trabalho de compilação, recompilação, comparação e classificação de expressões, visando compreendê-las atendendo ao sistema expressivo a que pertencem (1994, p. 178). A abordagem da expressão verbal é entendida como uma via de compreensão de “fenómenos não linguísticos” (Mayntz; Holm; Hübner, 1983, p. 197).

No entanto, não efectuámos uma análise quantificada de palavras ou expressões, pois consideramos que tal exercício, ao implicar a sua descontextualização das unidades de significado mais vastas, acabaria por se revelar muito pouco profícuo. Optámos, alternativamente, por realizar uma contabilização do número de indivíduos categorizados em cada uma das agregações ou codificações por dimensão e subdimensões.

Procurámos apreender o sentido que os sujeitos atribuem às suas práticas e a forma como o exprimem, na medida em que os significados explicitados constituem uma realidade incorporada na acção (Navarro e Díaz, 1994, p. 185). Adoptámos uma estratégia de análise intertextual discriminativa de interpretação do sentido dos textos de forma relacionada e, de igual modo, separada por domínios analíticos distintos (Ibidem, p. 189). Desenvolvemos, paralelamente, uma estratégia analítica extratextual, tomando em consideração elementos diversos de caracterização dos sujeitos, como é o caso da actividade de trabalho que desempenha ou o tipo de trajectória profissional, bem como algumas especificidades associadas aos contextos empresariais.

A análise de conteúdo realizada não assumiu, deste modo, contornos rígidos. Adoptámos uma lógica de tratamento da informação resultante das entrevistas (e não propriamente da forma como os sujeitos se exprimem), num processo sistemático e teoricamente orientado.

A análise contemplou, essencialmente, três fases: a categorização, a verificação da categorização e a construção de agregações-tipo em cada categoria. Estas, ainda que sequenciais no tempo, acabaram por estar inter-relacionadas entre si, devido ao trabalho realizado de interpretação e de redefinição constante sobre a informação.

A categorização consiste, como o próprio termo indica, na criação de categorias de organização da informação. Começámos por inserir todos os discursos das entrevistas realizadas numa base de dados para, num segundo momento, procedermos à sua categorização.

O programa informático que utilizámos contempla a possibilidade de termos uma dupla forma de organização da informação, a qual se operacionaliza na criação de duas bases de dados: uma com os documentos que inserimos, isto é, as entrevistas (no nosso caso), outra constituída pelas categorias construídas. Estes dois registos estão permanentemente activos, potenciando a, já referida, análise vertical – por entrevista – e horizontal – por categoria – da informação.

A partir do quadro teórico enformador da nossa análise, procedemos à criação, à priori, de um conjunto de categorias e subcategorias de codificação¹³². O programa permite criar uma árvore de codificação, a qual tem a vantagem de facultar, à semelhança de uma árvore genealógica, uma visualização das relações entre as várias categorias e subcategorias, bem como a possibilidade de estabelecerem relações de conexão entre elas.

Tomando a árvore de codificação como ponto de partida, passámos, seguidamente, para a categorização das entrevistas.

¹³² A categorização das entrevistas parte, por vezes, de designações definidas "pela positiva", tais como pertença ou projectos. Contudo, a nossa análise é efectuada numa óptica de ausência e presença, ou seja, se a pessoa demonstra, por exemplo, uma atitude de não pertença à empresa, o extracto respectivo é codificado na categoria "pertença à empresa" e assume um pendor negativo. Evitamos, assim, intitular, constantemente, as categorias de forma polar, como, por exemplo, pertença/ não pertença; existência de projectos/ inexistência de projectos, bem como o seu desdobramento, na medida em que se trata da mesma categoria temática.

Adoptámos um critério flexível das unidades de registo a codificar, que podem ser, uma frase, um parágrafo, uma palavra ou, no pólo oposto, um conjunto de parágrafos¹³³.

O trabalho de codificação ou de categorização, moroso, árduo e extremamente detalhado, implicou a introdução constante de alterações na árvore de codificação, procedimento que assenta no pressuposto teórico-metodológico da imprescindibilidade de incorporarmos as pistas fornecidas pelos dados empíricos, numa óptica de diálogo constante entre teoria e empiria. Neste sentido, foram sendo criadas categorias e modificadas, agregadas, eliminadas e renomeadas as já existentes. Desenvolvemos um trabalho de refinamento e agregação dos resultados, que se traduziu, em alguns casos, na decomposição das categorias criadas e, noutros, na sua fusão. Realizámos, ainda, a codificação dos extractos das entrevistas em mais do que uma categoria, de modo a não “retalhar” excessivamente os discursos e manter a coerência interna dos extractos.

Todo o processo de análise e interpretação da informação empírica recolhida teve subjacente uma lógica iterativa e uma postura de não rigidez do quadro teórico de base, pautada pela incorporação de novos dados e problematizações que as entrevistas iam realçando e que foram assumindo relevância.

Ainda nesta fase, procedemos a uma definição do conteúdo de cada uma das categorias, atendendo ao guião da entrevista, às respostas dos entrevistados e aos pressupostos teóricos que enformam cada uma das dimensões de análise.

Este trabalho de categorização teve subjacente, quer uma actividade de construção teórica, quer de revisão e corroboração ou infirmação dos pressupostos já constituídos, nomeadamente pela aferição da relevância dos conceitos e das suas relações (Richards; Richards, 1994, p. 447).

Esta etapa foi, finalmente, marcada pela rejeição da informação não codificada e o início de um processo de identificação dos extractos das entrevistas que poderiam ser seleccionados para serem incorporados na redacção. Em ambos os casos estávamos perante tomadas de decisão difíceis, na medida em que tudo parecia assumir importância, sendo complicado e moroso o trabalho de selecção.

¹³³ As unidades de base reportam-se à *lexia*, entendida como “o melhor espaço possível onde podemos observar os sentidos” (Barthes, 1966 In Ducrot; Todorov, 1991, p. 265), inclusivamente, porque “a maior parte dos enunciados tem uma propriedade que as frases raramente podem ter. Trata-se da propriedade de referir, isto é, de fazer alusão a objectos, estados ou acontecimentos absolutamente particulares do mundo real (ou, eventualmente, de um mundo imaginário)” (Romano, 1984, p. 370).

A verificação da categorização constitui uma fase de análise exaustiva da congruência das categorias criadas, em função da definição do seu conteúdo e dos extractos das entrevistas codificados. O objectivo é assentar a árvore de codificação e chegar a um resultado relativamente definitivo (embora nunca o seja, até darmos a redacção por terminada). O resultado deste procedimento consubstancia-se na realização das recodificações necessárias das entrevistas, bem como, novamente, na criação, eliminação, modificação e agregação de categorias.

Nesta fase do nosso trabalho, discutimos com alguns especialistas no domínio do tratamento de entrevistas a árvore de codificação, de modo a fundamentarmos e, reequacionarmos devidamente, se necessário, as nossas conclusões.

A terceira e última fase consiste na constituição de agregações-tipo. Com base num resultado relativamente estável das categorias ou das codificações, procedemos, no interior de cada uma delas, à criação de agregações-tipo, no interior das quais efectuámos o agrupamento sistemático dos sujeitos. A título ilustrativo, para a categoria relativa à forma como os sujeitos aprenderam o seu trabalho ou profissão distinguimos as agregações-tipo: aprendizagem concreta, por via do desempenho do trabalho; aprendizagem abstracta, quando a aprendizagem é realizada no sistema de ensino ou em acções de formação; aprendizagem integrada, categorizando as respostas dos sujeitos cujo processo de aprendizagem se caracteriza por uma articulação entre a aprendizagem concreta e a abstracta.

Trata-se de uma etapa em que a necessidade de conferir significado aos dados assume uma acuidade acrescida, na medida em que começamos a chegar a resultados “provisoriamente” finais. Torna-se importante procurar padrões, regularidades, mas também contrastes e singularidades. Esta fase é igualmente caracterizada por um exercício de fundamentação das decisões tomadas, o qual se consubstanciou num trabalho constante de contextualização e de referenciação dos extractos face a cada uma das entrevistas, a par da consideração, permanente, dos traços de caracterização de cariz objectivo de cada um dos entrevistados.

A constituição de agregações-tipo foi orientada pelo pressuposto da comparabilidade, ou seja, de agrupamento e de distinção dos sujeitos, respectivamente, com perfis idênticos e dissemelhantes. Implicou uma actividade de quantificação das respostas dos sujeitos para cada uma das categorias. Não se trata, como já referimos, de uma contagem de ocorrências de palavras ou expressões, mas

sim de contagem das incidências das respostas dos sujeitos (por nós categorizadas) por categoria e, no seio desta, por agregação-tipo.

A análise prévia à redacção termina, deste modo, com a estabilização da árvore de codificação e a respectiva afectação das respostas dos entrevistados¹³⁴.

Paralelamente, e para servir de suporte à fase de articulação entre as dimensões de análise e a redacção do texto, introduzimos, na árvore de codificação, algumas variáveis de cariz objectivo de caracterização dos sujeitos¹³⁵. Estas, ao assumirem o estatuto de categoria (equivalente a qualquer uma das categorias construídas na análise dos discursos), podem ser cruzadas com todas as outras. Com este procedimento, foi possível realizar uma análise inter-relacionada das realidades objectivas com os processos de atribuição de sentido e caracterizar os sujeitos e o respectivo contexto empresarial e organizacional¹³⁶.

9.5. Do trabalho interpretativo sobre as entrevistas à apresentação dos resultados

A partir da análise realizada, delineámos uma estratégia de apresentação dos resultados. Optámos, então, por colocar, ao longo do texto dos capítulos, de forma destacada (e não imbuídos com as nossas interpretações da informação), extractos ilustrativos das conclusões da nossa análise. Assumimos esta opção com a consciência de que os objectivos da investigação podem ser atingidos sem ser efectuada uma análise do discurso, sendo legítimo e fundamental apresentar os extractos das entrevistas (parágrafos, frases e expressões) como a elucidação e

¹³⁴ A árvore de codificação estrutura-se em torno dos seguintes eixos de análise: actividade de trabalho, saberes, formas e manifestações de identificação, trajectória profissional e aprendizagem. Na medida em que, nos capítulos onde utilizamos a informação tratada a partir das entrevistas realizadas aos trabalhadores, vamos explicitando as categorias construídas e constitutivas da árvore de codificação, optámos por não a apresentar em anexo, pois a compreensão do seu conteúdo exigiria a sua contextualização nas respectivas problemáticas, o que concretizamos nos próprios textos.

¹³⁵ As variáveis retidas são as relativas aos critérios de construção da amostra (profissão, nível de escolaridade, anos de antiguidade da trajectória profissional interna e tipo de trabalhador), bem como a direcção da empresa onde o trabalhador se enquadra e ainda os tipos de trajectórias profissionais (interna e externa à empresa) e de aprendizagem formal interna. Estes últimos foram constituídos a partir da análise que explicitaremos no capítulo 6.

¹³⁶ Por exemplo, se o entrevistado número 1 tem o primeiro ciclo do ensino básico, o programa permite-nos classificar a sua entrevista segundo esta variável. Esta classificação possibilita, posteriormente, uma análise das agregações em função deste tipo de características dos sujeitos. Este procedimento, ao permitir introduzir variáveis factuais e categorizar integralmente cada uma das entrevistas com elas revela mais uma das potencialidades da ferramenta informática.

evidência empírica das reflexões analíticas, bem como a demonstração do trabalho de interpretação e de organização dos discursos¹³⁷.

Em alguns casos, procurámos atender e destacar particularidades da linguagem que chamam a atenção para alguns aspectos referenciados pelos entrevistados¹³⁸.

Para finalizar, importa referir que, no capítulo 10, procedemos a uma análise focalizada em partes das entrevistas de dois entrevistados. Esta análise tem especificidades e objectivos que se encontram explicitados no respectivo texto. Para estas entrevistas, tecemos algumas considerações genéricas acerca do tipo de linguagem e de algumas formas linguísticas utilizadas por cada um dos sujeitos, sem, contudo, termos quaisquer pretensões de efectuar uma análise linguística ou do discurso.

Se o trabalho analítico que realizamos, em particular, sobre os processos de identificação (v. capítulo 9), tem como suporte uma análise horizontal das entrevistas, já no capítulo 10 procuramos, pela selecção de dois entrevistados, realizar uma análise vertical, em que explicitamos, igualmente, os temas em torno dos quais se estruturam os discursos dos entrevistados. Não se trata, propriamente, de contar a história de dois sujeitos; perspectivamos perceber como os domínios de análise relativos a uma amostra mais vasta de trabalhadores podem ser equacionados ao nível de dois casos singulares, e de que forma é que estes, por seu turno, explicam e espelham as regularidades encontradas naquela. Traçamos, de algum modo, um percurso inverso ao que podemos encontrar, por exemplo, na análise de Demazière e Dubar (1997), que desenvolvem um estudo a partir de casos singulares para chegar a tipos de testemunhos de percursos de inserção, numa óptica indutiva assente nos princípios teórico-metodológicos da “grounded theory” de Glaser e Strauss (1967)¹³⁹. Na medida em que consideramos que é a partir das características sociais que os sujeitos partilham entre si que podemos perceber a postura de cada um dos sujeitos, considerados na sua singularidade, o trabalho de tratamento agregado é, necessariamente, o ponto de partida para a abordagem das singularidades. Os sujeitos são sujeitos socializados.

¹³⁷ Procurámos não seleccionar extractos demasiado restritos, de forma a não os descontextualizar da entrevista. A escolha dos extractos dos discursos dos sujeitos obedeceu, essencialmente, a dois critérios: a representatividade das práticas e representações manifestadas nos extractos no âmbito da respectiva categoria; a facilidade de compreensão, para o leitor, da análise que realizámos.

¹³⁸ Referimo-nos, por exemplo, à análise do tipo de explicitação dos saberes (v. capítulo 7).

¹³⁹ Esta obra assenta na análise de 7 entrevistas, sendo o trabalho sobre as mesmas claramente de natureza diferente do que o que efectuamos para 50, no qual optámos por não negligenciar a diversidade das situações e dos itens de análise.

Todas as opções tomadas, quer em relação aos extractos apresentados, quer às entrevistas escolhidas não deixam de ser orientadas pelos nossos valores, ideologias e motivações. Isto é, trata-se de tomar opções que assentam no primado das aceções teóricas e dos objectivos da investigação, mas que reflectem também um pouco de nós próprios. Acabamos, de algum modo, por realizar um trabalho de “apropriação” dos discursos dos sujeitos, construindo uma teia explicativa convergente com os objectivos da pesquisa.

Não poderíamos concordar mais com a aceção de Bourdieu explicitada no parágrafo que a seguir apresentamos.

“O sociólogo não pode ignorar que o que é próprio do seu ponto de vista é ser um ponto de vista sobre um ponto de vista. Ele não pode reproduzir o ponto de vista do seu objecto, e constitui-lo como tal, situando-o novamente no espaço social, a não ser a partir do ponto de vista muito singular (e, num certo sentido, muito privilegiado) no qual tem de se colocar para poder tomar (em pensamento) todos os pontos de vista possíveis. E é apenas na medida em que é capaz de se objectivar a si próprio, que pode, permanecendo no lugar que lhe está inexoravelmente afecto no mundo social, transportar-se em pensamento para o lugar onde se encontra o seu objecto (que é também, pelo menos em certa medida, um *alter ego*) e tomar assim o seu ponto de vista, isto é, compreender que se ele estivesse, como se diz, no seu lugar, seria e pensaria sem dúvida como ele” (1993, p. 925)¹⁴⁰. Foi o que procuramos concretizar.

¹⁴⁰ Apesar de esta assunção do autor radicar numa opção metodológica muito particular e específica da problemática abordada nesta obra em questão, isto é de os entrevistadores escolherem os seus entrevistados e de se procurar garantir uma “proximidade social” (Bourdieu, 1993, p. 907), ou seja, por exemplo, de o entrevistador e o entrevistado estarem, ambos desempregados, adquire todo o seu sentido na abordagem que adoptámos na realização das entrevistas.