

CAPÍTULO III

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO. UMA AVALIAÇÃO DE IMPACTO NA CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS E NAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS DOS ASSALARIADOS.

1. As diferentes concepções sobre a função pessoal.

1. 1. O desenvolvimento da função pessoal.

A forma como a função pessoal é concebida, o papel que se lhe atribui, bem como o âmbito da sua acção nem sempre foram os mesmos. A concepção da função tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo sobretudo a partir dos chamados "30 anos gloriosos", quando se começam a manifestar verdadeiros problemas ao nível da "gestão social" das empresas, decorrentes entre outros factores de ordem macro-económica e macro-social, dos modelos organizacionais de racionalização do trabalho taylorianos, pondo em causa o desprezo a que até então era votada a função. Tal negligência devia-se à concepção imperante de que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico das empresas e o seu subsistema sócio-cultural. Esta visão tradicional de isolamento da esfera económica relativamente à social permaneceu na maioria dos países ocidentais até aos inícios dos anos 80, continuando a manifestar-se em Portugal, sendo os RH encarados como um custo que era (e continua a ser no nosso caso) necessário minimizar. A partir desta altura, assiste-se ao desenvolvimento de uma concepção renovada que encara a existência de verdadeiras sinergias entre o social e o económico, aparecendo os RH como um recurso que é fundamental maximizar (adaptado de Des Hors, 1988: 54).

Os diferentes autores que se debruçam sobre o desenvolvimento da função pessoal, procuram estabelecer as suas fases de evolução, bem como as concepções, as políticas e práticas que lhes estão subjacentes no domínio dos RH. Agregando o conjunto de contributos teóricos para a reconstituição histórica da função pessoal¹, salientamos, na nossa perspectiva, três grandes concepções desta função, apesar das dificuldades em estabelecer períodos claramente distintos. Na maior parte dos casos, as tipologias encontradas não são completamente coincidentes em termos de datação histórica, porque estando frequentemente contextualizadas em determinados países, não se desenvolveram em todos eles ao mesmo tempo. Por outro lado, como refere De Coster (1987: 224), as "políticas de pessoal são difíceis de discernir porque raramente se revestem na realidade das organizações, do grau de formalização ou de coerência que os especialistas de gestão desejam encontrar aí, atendendo precisamente ao jogo de poder e de autoridade a que se entregam os actores individuais e colectivos (...)". Com as devidas reservas, consideramos que a função pessoal passou de uma fase embrionária, de carácter essencialmente administrativo, para uma fase em que, já assumida como área de gestão, é ainda subalternizada em relação às outras funções e, finalmente para a fase actual em se assume como função estratégica dentro das empresas.

- **A administração do pessoal**, data na maioria dos países ocidentais dos anos 50/60, quando surge um ordenamento jurídico relativamente ao estatuto social do pessoal. Este tipo de administração resume-se a uma preocupação dos serviços de pessoal com a aplicação da legislação social relativa a remunerações, férias, regime de segurança social entre outras (Poirson, 1989: 184). Contudo, vão surgindo gradualmente alguns serviços especializados, dedicados, à contratação de pessoal e, mais tarde, à implementação de centros de aprendizagem. Segundo Des Hors (1988: 52), os serviços de pessoal têm igualmente como função assegurar a disciplina na organização do trabalho, exercendo um controlo sobre os processos. Todavia "os serviços de pessoal são dirigidos por administrativos, com uma forte dominante jurídica, inquietos em respeitar a lei" (Idem, 1987: 150). A administração do pessoal encontra-se separada do processo de decisão estratégico dado que é uma função encarada num segundo plano sem qualquer influência na performance empresarial. Segundo Cappucci (citado por Boldizzoni, Fabris, Piccardo et al, 1990: 32-33), esta fase corresponde a uma concepção da função pessoal contingente com os fundamentos e princípios da OCT.

- **A gestão de pessoal**, prevalecente entre os anos 60/70, é considerada como o período de consolidação e de maturidade da função pessoal e da sua equiparação relativa a outras funções de gestão das empresas, ainda que sem qualquer intervenção ao nível estratégico. Esta concepção orienta-se para uma perspectiva mais alargada do que são os RH, começando a manifestar-se preocupações de carácter qualitativo no domínio da motivação e da satisfação no trabalho, de tal modo que os sistemas de remuneração e de carreira, a formação e a qualificação, e os sistemas de avaliação das performances e das actividades ganham expressão (Poirson, 1989: 184). O recrutamento e a selecção começam a ser objecto de uma análise mais cuidada. Os parceiros sociais, nomeadamente as organizações sindicais, passam a ter um papel chave na negociação contratual. A função assume-se

¹ Os autores em que nos inspiramos foram sobretudo Des Hors (1987 e 1988); Poirson (1989); Weiss et collaborateurs (1988); Peretti (1985 e 1991); Boldizzoni, Fabris e Varchetta (1990) e Peretti, Cazal e Quiquandon (1990).

como uma área de gestão desenvolvendo instrumentos técnicos específicos para responder às suas necessidades, tornando-se os quadros da função verdadeiros gestores. Des Hors (1988: 52) considera que estamos face a uma visão generalista da função pessoal que usa as suas técnicas de gestão de acordo com os objectivos de produtividade das empresas. Assim sendo, esta fase tem subjacente a si uma noção ambivalente dos RH como um custo ou como um recurso, dependendo da vontade de mobilização da organização sobre os seus membros: a ideia de integração entre objectivos económicos e sociais começa a surgir. Segundo Cappucci (citado por Boldizzoni, Fabris, Piccardo et al, 1990: 32-33), corresponde aos momentos de influência da Psicologia Social, estando próxima da Escola Social da Organização, nomeadamente das teorias de gestão e de desenvolvimento dos RH, respectivamente de McGregor e de Herzberg.

- A gestão dos RH: o desenvolvimento sócio-organizacional e a gestão estratégica, corresponde às perspectivas actuais do Desenvolvimento Organizacional e da Gestão Estratégica dos RH, datando dos inícios dos anos 80, altura em que a função pessoal se começa a assumir como uma área estratégica das empresas. A função orienta-se no sentido de evitar disfuncionamentos de origem social, bem como para melhorar a performance económica, esta agora entendida como indissociável da performance social, na medida em que se considera que são os RH, competentes e motivados, que determinam a performance empresarial global. As incertezas e os desafios que as empresas enfrentam obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os RH como elemento prioritário a desenvolver pois é o único capaz de tornar as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potencia a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garante a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança. Novas exigências se impõem e a função pessoal define-se como uma função partilhada. É atribuição directa do departamento de gestão dos RH e indirecta de todas as áreas orgânicas das empresas, exigindo uma responsabilização e participação de todas elas que deverão contribuir, quer no domínio da informação e da comunicação, quer no domínio técnico da gestão dos seus RH, numa perspectiva preventiva e previsional. O departamento de gestão dos RH "é o garante da uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto que as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a óptica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos" (Motta, 1991: 46). O papel fundamental da função será o de gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e potenciar-lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução dos problemas com que se deparam e de outros com os quais se depararão mas que não se podem prever ou mesmo imaginar. Aposta-se essencialmente nos RH internos às empresas, com base num compromisso de internalização e partilha de um projecto de empresa, nomeadamente por via do desenvolvimento da sua cultura. A mobilização, o desenvolvimento e o investimento em RH são considerados como opções estratégicas das empresas. Decorre daqui o seu estatuto de função estratégica, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto (Des Hors, 1987: 150): o gestor de RH encontra-se situado ao nível hierárquico da direcção. Os RH são considerados como um recurso, como um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Des Hors chama à atenção de que a substituição do termo "pessoal" pelo de "RH" "traduz uma evolução real e profunda do que pode potencialmente representar o pessoal para as empresas" (1988: 56). Esta nova concepção impõe uma orientação que Des Hors (1988) designa de "gestão previsional dos RH"² e que é igualmente postulada por Thierry (1990b) que a apelida de "gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências"³, entre outros autores seus defensores. Estas propostas utilizam todo um conjunto de técnicas de análise de previsão e de prospectiva de modo a elaborar-se o que Le Boterf (1988b) intitula de "esquema director dos empregos e dos RH" como instrumento de pilotagem a médio prazo da política de gestão dos RH. A utilidade deste tipo de instrumento, cada vez mais necessário num contexto complexo e imprevisível, perspectiva-se em duas vertentes: por um lado, tornar as empresas capazes de preparar, previamente, a resolução de um determinado problema previsível; por outro, dotá-las de uma capacidade de acção e de reacção face a um conjunto de problemas imprevisíveis, reforçando assim "as suas capacidades de reacção e de defesa" (Idem: 89)⁴. Weiss corrobora tais objectivos, afirmando que se trata mais de "prevenir", ou seja, "agir antecipadamente" do que "prever", isto é, "conhecer previamente" (1988: 448). O que está em causa nestas abordagens, é sempre evitar uma ruptura e uma "gestão a quente" da crise do emprego decorrente das mudanças aceleradas de que as empresas são alvo, dotando-as simultaneamente de

² Para um desenvolvimento aprofundado desta proposta consulte-se Des Hors (1988b: 175-221).

³ Para um maior desenvolvimento desta proposta consulte-se Thierry (1990b: 25- 179).

⁴ Um maior aprofundamento desta proposta de "engenharia dos RH" encontra-se em Le Boterf (1988b).

uma capacidade de adaptação e de antecipação que lhes permita gerir eficazmente a sua performance económica e social. A sua base assenta numa gestão das competências. Des Hors faz um desenvolvimento particularmente interessante desta perspectiva quando afirma a necessidade das empresas levarem a cabo práticas internas orientadas para a aquisição, estimulação e desenvolvimento das competências de uma forma integrada e interdependente (1988b: 81-83). A aquisição de competências pode ser estimulada internamente, nomeadamente por via de processos de formação formal e informal, através de uma organização qualificante, ou adquiridas no "mercado externo de trabalho". No entanto, não se pode ficar pela sua mera aquisição, é necessário motivar os agentes para a utilização das competências na sua prática quotidiana de trabalho, isto é, é preciso estimular o seu uso. "A missão da função da gestão dos RH pode definir-se aqui como uma missão de optimização da performance explicitada na (...) célebre «equação» da Psicologia americana de Vroom: performance = f (competência x motivação)" (Idem: 82). Tal missão exige o accionamento de mecanismos de motivação dos trabalhadores através de uma gestão eficaz dos subsistemas de gestão dos RH, particularmente o de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações, bem como o da formação, e da implementação de uma organização do trabalho formadora que permita ao indivíduo utilizar e desenvolver os saberes/conhecimentos e as competências detidos. O desenvolvimento destes passa igualmente pela acção "ao nível das práticas de informação e de comunicação que conduzem frequentemente ao alargamento do campo de competências" (Ibidem: 83), designadamente pelo contacto, diálogo e conhecimento das competências detidas pelos seus colegas de trabalho.

Só assim a gestão dos RH pode responder às actuais exigências das empresas e estar integrada no domínio da construção e da prossecução da sua estratégia global (Ibidem).

Todavia, é preciso ter em conta que este tipo de abordagens são extremamente exigentes. Como afirma Bousquet, no prefácio à obra de Des Hors (Ibidem: 19), "(...) a cultura, o projecto ou a auditoria social são de facto problemas reais e importantes (...). Mas a sua aplicação é na prática mais difícil e menos dominante" do que no discurso. Esta afirmação conduz-nos à seguinte reflexão: se é assim que estas perspectivas se posicionam a nível dos países ocidentais mais avançados, o que é que a realidade das empresas portuguesas tem de semelhante a esta?

Se, em alguns países ocidentais, as políticas de emprego e de formação já se orientam no sentido de acompanharem internamente as transformações das empresas, incentivando-as a práticas de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências, com objectivos de optimização dos RH, desenvolvendo as suas competências e a sua capacidade de transferibilidade, associando e envolvendo os assalariados neste novo quadro de gestão dos RH, responsabilizando-os igualmente pela sua trajectória profissional, em Portugal estas práticas de intervenção das políticas públicas ainda se encontram bastante incipientes (cf. respectivamente subpontos 1.2. e 1.3.2. do cap. I) .

Saliente-se, contudo, que as próprias práticas de gestão estratégica do emprego e das competências se deparam com novas dificuldades nos anos 90, decorrentes das tensões económicas e sociais intensificadas num contexto de desemprego crescente (Bertrand, Boudier e Rousseau, 1992: 76). Deste modo, nem sempre podem constituir uma solução para impedir o afastamento dos assalariados das empresas, apesar de terem um contributo importante para o minorar, podendo igualmente contribuir para evitar a sua exclusão profissional e social.

1.2. A função pessoal em Portugal.

1.2.1. O estado da arte sobre a função pessoal.

Existe no nosso país pouca informação sistematizada sobre o desenvolvimento da função pessoal. Procuramos traçar e caracterizar genericamente o seu percurso.

As primeiras tentativas de divulgação das abordagens produzidas no estrangeiro sobre a temática da função pessoal são da responsabilidade do Instituto de Orientação Profissional, criado em 1925, cujos objectivos eram o conhecimento do "mercado de trabalho", a realização de inquéritos às condições de vida dos trabalhadores, a selecção e a orientação profissionais, nomeadamente com a colocação de aprendizes (Rodrigues e Lima, 1987: 120). Estas primeiras tentativas de divulgação dos processos de racionalização do trabalho e de administração das empresas característicos das abordagens de Taylor, Fayol e Ford são interrompidas após a I República, com a instituição do Estado Novo, não tendo chegado, portanto, a penetrar no meio empresarial.

O clima de autarcia económica (proteccionismo, intervencionismo e barreiras alfandegárias) do regime salazarista até aos anos 50/60 contribuiu para a formação de um patronato conservador e empirista, desincentivando a procura de alternativas tecnológicas e organizacionais como forma de aumentar a produtividade, apostando no aproveitamento intensivo de uma mão-de-obra abundante e

com baixos níveis de qualificação⁵. O célebre estudo de Makler (1969) sobre a "«elite» de negócios portugueses" aponta igualmente para o défice de competências em gestão como um dos factores que explicam os baixos níveis de desempenho das empresas portuguesas. Como salienta Lima (s.d.: 328), "o *patronato tradicional* considera que a mão-de-obra é o principal factor que faz variar os custos e, por isso, privilegia a intensificação do trabalho". O processo produtivo assenta, por isso, na maior parte dos casos, em sistemas anteriores à OCT. As primeiras tentativas de introdução em Portugal destes princípios, ocorrem nos anos 40, num número reduzidíssimo de grandes empresas (tais como a Companhia União Fabril, o Estaleiro da Rocha e os Comboios de Portugal) e depara-se com limites decorrentes da dimensão do mercado e da própria especificidade das tarefas⁶.

Com a intensificação da industrialização no virar da década de 50, começa a sentir-se a necessidade de aumentar a eficiência do trabalho, reiniciando-se a difusão de informação relativa às abordagens organizacionais clássicas, num momento em que "já as teorias modernas de gestão utilizadas nos países avançados são outras: investigação operacional, teoria dos sistemas, etc." (Lima, s.d.: 329).

Em 1959, é criado o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) que, segundo Gonçalves (1991: 108), teve um papel importante na divulgação de informação sobre as políticas e técnicas de gestão utilizadas noutros países, nomeadamente através da realização de acções de formação. Uma das suas preocupações iniciais era, precisamente, os baixos níveis de produtividade apresentados pelas nossas empresas, os quais se considerava, resultarem, entre outros factores, da falta de preparação técnica e científica do patronato e do baixo nível de utilização de mão-de-obra científica e técnica nos diversos sectores de actividade (Idem: 113), decorrentes da própria estrutura carenciada de qualificações da população portuguesa. Ao longo dos anos 60, a função pessoal foi uma das áreas preponderantes das acções desenvolvidas pelo INII, tendo divulgado, fundamentalmente, os princípios e as técnicas da OCT em termos de organização do trabalho, remunerações, selecção, orientação e formação da mão-de-obra, bem como sensibilizado para alguns princípios teóricos das Relações Humanas (Ibidem: 128-134).

Em 1962 é criado o Instituto de Estudos Sociais (IES) pelo Ministério das Corporações e Previdência Social que, segundo Gonçalves (Ibidem: 138), se orienta, a partir de 1965, para a transmissão de alguns conteúdos relativos ao exercício da função pessoal. São igualmente criados, a partir desta altura, a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, onde começam a ser leccionados alguns conteúdos relativos às formas de organização e gestão das empresas, incidindo particularmente sobre as questões das relações humanas e do comportamento humano no trabalho. Saliente-se, ainda, a existência de duas licenciaturas no Instituto de Estudos Superiores de Évora, respectivamente em Ciências Empresariais e em Sociologia que, segundo o autor, tinham uma designação imprópria face aos conteúdos programáticos e objectivos instituídos. Se assim era, os quadros existentes na maioria das empresas não tinham instrumentos para desenvolver a função pessoal, desconheciam a sua importância e ignoravam as suas técnicas. Num balanço geral, o autor salienta que "só um conjunto limitado de empresas, constituído pelas grandes empresas industriais e de serviços (Banca e Seguros), influenciados em parte pelo conteúdo das acções de formação, mas também, e de um modo mais significativo, pela necessidade de adaptação às mutações económicas que ocorreram na década de 60, levou a cabo mudanças nos respectivos modos de organização e administração" (Ibidem: 141-142) e, ainda, que "entre 1960/61 e 1965, a totalidade das acções de formação foi ministrada em francês, o que deveria ter constituído um importante factor de exclusão de quadros" (Ibidem: 143).

As carências na área da função pessoal são notórias. Como salienta Martins (1967: 302), referindo-se ao problema da migração de trabalhadores de origem rural para a indústria, "a organização da maioria das empresas portuguesas não favorece a integração dos seus operários. A aprendizagem do ofício (...) processa-se, geralmente, pelos meios mais empíricos; as perspectivas de promoção quase se cingem à subida de salários [estes sempre muito baixos]; sobre todos os aspectos, desde o conteúdo do trabalho, ao salário líquido, à hierarquia e disciplina na empresa os trabalhadores têm ideias imprecisas" o que nos permite afirmar que a função pessoal continua a ser nesta altura desenvolvida de uma forma rudimentar. Relativamente aos processos de selecção, Reis (1967: 313), refere a utilização de testes psicomotores no recrutamento e selecção dos aprendizes industriais, afirmando, no entanto, a tendência para se incluírem também nesse processo testes psicotécnicos, destinados a avaliar o seu "nível mental".

⁵ Para um maior desenvolvimento deste assunto, consulte-se nomeadamente Mónica (1987) e Gonçalves (1991).

⁶ Para um maior desenvolvimento das primeiras tentativas de racionalização do trabalho em Portugal, veja-se Lima (1982).

A partir dos anos 70, surgem os primeiros cursos de bacharelato e licenciatura em Ciências do Trabalho e Organização e Gestão de Empresas, leccionados no actual Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa criado em 1972 com esta nova designação, que substituiu a de IES. Ao longo desta década a divulgação de experiências estrangeiras bem como a investigação no campo do trabalho e do emprego intensifica-se. No final da década começam a surgir novas disciplinas de gestão dos RH ao nível de alguns cursos do ensino superior mas, como salienta Rodrigues e Lima (1987: 136) "este florescimento académico não deixou de ser tímido e pouco penetrante ao nível do mercado de trabalho: essas cadeiras mantêm geralmente o estatuto curricular de optativas e os recrutamentos são escassos por parte quer do aparelho de Estado quer das empresas, ainda pouco sensibilizadas para este perfil profissional". Data também desta época a constituição da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH).

Ainda segundo Rodrigues e Lima (Idem), a partir dos anos 80 intensificam-se as investigações e preocupações na área do trabalho, do emprego e dos RH. Privilegia-se sobretudo a área da inovação tecnológica e organizacional ao nível das formas de organização do trabalho ou da gestão dos RH ao nível macro. As experiências relativas à alteração das formas de organização do trabalho depararam-se, por um lado, com a incapacidade por parte das organizações sindicais em estabelecerem negociações que ultrapassem as questões salariais e, por outro, com o facto de as análises realizadas terem um carácter empirista. Kovács (1989: 69) refere-se ao processo de introdução de novas tecnologias num conjunto de PME, sem que tenha havido quaisquer análises prévias relativas às características da mão-de-obra, à sua insuficiente preparação, sensibilização e formação, e relativas aos processos organizacionais. Salienta que em mais de metade dos casos, a alteração introduzida não se traduz em mudanças a nível da situação profissional dos assalariados, nomeadamente em termos de categorias profissionais ou salariais, apesar de aumentar relativamente a autonomia do trabalhador e de reduzir o seu grau de monotonia no trabalho. Num estudo relativo às mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal nas últimas duas décadas, Moniz (1989: 17) constata que as preocupações em introduzir inovações tecnológicas se referem sobretudo a "novas tecnologias materiais, sem qualquer referência aos critérios sociais inerentes à organização do trabalho". Por outro lado, os resultados dos estudos realizados nos finais dos anos 80 (Idem: 18), mostram que a grande preocupação das empresas portuguesas continua a ser a produtividade (20%), seguida da melhoria tecnológica (13%), do crescimento equilibrado (13%) e só depois a melhorias das condições de trabalho (8%).

Neves e Norberto (1990: 24-25) referem, num balanço crítico sobre a situação das empresas portuguesas, um conjunto de características demonstrativo do estado da função pessoal em Portugal, das quais salientamos: o predomínio de uma visão etnocêntrica em detrimento duma perspectiva sistémica; a falta de atenção ao potencial de desenvolvimento da organização; o centramento da avaliação sobre as normas e regras em detrimento dos resultados e acções; a aposta nas relações hierárquicas e não na participação; "má gestão dos RH, com correspondências no absentismo e rotação de quadros e traduzida, muitas vezes, na ausência de preocupações explícitas de motivação, adequação pessoa/função, desenvolvimento e aproveitamento de capacidades e apetências, bem como na inexistência ou num incorrecto sistema de incentivos" (Idem: 25); a preponderância da OCT, o que se traduz, para além da especialização de funções, em estruturas pouco flexíveis, com uma forte centralização do poder, agravado pela constante negligência em termos de decisão e de responsabilidades; o "predomínio dum clima organizacional caracterizado pela apatia/ indiferença, pela crítica passiva, pelo conflito entre as expectativas individuais e grupais e as respostas da organização" (Ibidem). Relativamente às tentativas de mudança que se vão operando dentro das organizações portuguesas, salientam ainda que, na maior parte dos casos, estas se centram exclusivamente no subsistema técnico, não havendo, portanto, a noção de comportamento humano como "resultante de uma teia complexa de factores" (Ibidem: 29), sendo as soluções escolhidas sem que se faça qualquer diagnóstico da situação específica da organização e sem que se definam os seus objectivos estratégicos.

Os modelos organizacionais de trabalho do tipo autocrático e burocrático predominam, impedindo a participação na decisão, na implementação, no controlo e na avaliação das formas de trabalho que estão centralizadas nos dirigentes (Ferreira, 1991: 165). Esta estrutura hierárquica de autoridade piramidal assenta em comportamentos regulados por regras formalmente estabelecidas que exercem uma coerção sobre as relações interpessoais (Idem). São constrangimentos que têm como consequência o aparecimento de estratégias de desresponsabilização e o incremento das taxas de absentismo e de *turn-over*. Simultaneamente, a ausência de preocupações com o conhecimento do meio envolvente dificulta a inovação tecnológica e organizacional, sendo "bem patente no desleixo que é dado aos RH, enquanto factor estratégico de competitividade e concorrência empresarial" (Ibidem: 116). Ferreira enquadra todas estas deficiências nas características do sistema político-cultural português, designadamente devido à excessiva dependência dos dirigentes face à intervenção do Estado, que se traduz na não assimilação dos valores da concorrência empresarial assentes na procura constante de melhorias com o objectivo de maximizarem a eficiência e o lucro das empresas. Os dirigentes esperam do paternalismo do Estado a solução para todos os problemas empresariais.

Dois inquéritos lançados junto de empresas industriais portuguesas cujo objectivo era analisar as formas de organização do trabalho (Kovács, 1994) são relevantes do nosso atraso nestes domínios face à realidade europeia⁷. O primeiro, aplicado em 1986, mostra que apenas 10% das empresas portuguesas utilizavam Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT). O segundo, realizado em 1992, indicia um aumento da sua difusão, embora, paralelamente, se conclua que apenas 21% das empresas se afastam da OCT, dando lugar a formas de trabalho constituídas por equipas com uma certa autonomia no planeamento e organização das tarefas. Na maioria dos casos, estas funções continuam a competir quer às chefias directas, quer aos gabinetes de planeamento e métodos. Só em casos esporádicos, os objectivos de motivação e de valorização do pessoal ganham peso na decisão de mudança organizacional, prevalecendo os objectivos de carácter económico, tais como os acréscimos de produtividade, a redução de postos de trabalho e dos tempos mortos. Os mecanismos de participação resumem-se aos contributos das comissões de trabalhadores, dos delegados sindicais e das comissões de higiene e de segurança no trabalho. As formas mais avançadas de organização do trabalho encontram-se em empresas tecnologicamente mais evoluídas que se pautam por objectivos de qualidade total (Idem: 25). Assim sendo, conclui-se que em Portugal "a modernização das empresas muito mais que noutros países da CE, é feita sem o envolvimento das pessoas" (Ibidem: 26).

Um estudo referido por Barrosa (1994) acerca da indústria gráfica, permite concluir novamente que, em 1993, continuavam ausentes quaisquer estratégias de gestão dos RH. Mais grave ainda, os dirigentes consideravam que, apostando na inovação tecnológica, as empresas podem "prescindir de profissionais, possuidores de um largo saber-fazer resultante da experiência, para passarem a recrutar gente mais jovem, mais escolarizada, menos qualificada em saber-fazer resultante da experiência, [mas] mais flexível em termos de contratação, tornando-se, portanto, este processo o caminho mais curto para o aumento de produtividade" (Idem: 50).

Desta breve resenha histórica sobre o estado da arte da função pessoal em Portugal, podemos concluir que, ainda, hoje esta se depara com fortes insuficiências e deficiências.

1.2.2. As especificidades da função pessoal no caso português: o predomínio de uma concepção administrativa.

No pós 1974, a dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais, sofre profundas alterações. Num primeiro momento (1974/75), os empresários viram-se a braços com formas de contestação do seu poder de intervenção por parte do movimento sindical (greves, bloqueios produtivos, ocupações, etc.) para as quais não estavam, em termos de diálogo social, preparados. A conflitualidade social, em especial nas grandes empresas - parte delas entretanto nacionalizadas -, foi a tônica dominante daqueles anos.

Posteriormente, já num quadro político-social de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais passou a constituir um dos eixos fundamentais do dinamismo societal. Perante estas condições políticas e sociais estende-se o movimento de criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado mais constrangedoras, nomeadamente ao nível contratual, salarial e promocional. A sua função era cumprir um conjunto de normas estabelecidas pela "negociação colectiva dos CCT que os sindicatos negociaram de modo favorável aos trabalhadores" (Mil-Homens, 1985: 44). Assim se impunha cumprir todo um conjunto de novas regulamentações legais e convencionais, tais como salário mínimo nacional, as condições de contratação a prazo, a gestão das carreiras por princípios de ascensão automática impostos, baseados na antiguidade na categoria profissional.

Nos anos 80, a função de pessoal mantém a sua vertente administrativa, apesar de, por exemplo, determos os maiores índices europeus de sinistralidade laboral (Martins, 1995: 43) o que implica custos ocultos acrescidos para as empresas que, no entanto, negligenciam completamente a acção que a função pessoal poderia ter neste domínio, como em tantos outros. As funções mais relevantes, para além das já enunciadas, são agora a "gestão a quente" dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso, resultantes da crise do emprego que afecta grande parte dos sectores de actividade, ao que acresce a resolução de algumas das situações mais complexas com que as empresas se deparam. Tal como afirma Martins a função pessoal "acaba por ser, na maioria dos casos, o bode expiatório de todos os males existentes" (Idem). Saliente-se, porém, que, na maioria das PME, estes serviços não têm qualquer autonomia, estando inseridos nas funções da gestão administrativa, financeira ou da gestão da produção. Em algumas grandes empresas, resultado de processos de cisão ou de fusão e, sobretudo nas empresas multinacionais, começa a ser mais frequente

⁷ Para um maior desenvolvimento da análise realizada a partir do primeiro inquérito veja-se Moniz (1989: 16-20).

a opção pelo domínio que designamos de "gestão do pessoal", salientando-se algumas preocupações com a motivação e satisfação dos RH, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho. Entretanto, face à intensificação da crise nos meados dos anos 80, em muitas empresas, as estruturas de pessoal, entretanto criadas, são extintas e substituídas por "meros organismos administrativos processadores de salários [o que representa] um evidente retrocesso (...)" (Ibidem: 44).

Actualmente, a situação das empresas, na sua maioria em estado de debilidade económico-financeira, não se compadece com a existência de fortes estruturas de pessoal e com uma gestão centralizada dos RH. Deste modo, muitas empresas optam por levar até às últimas consequências a partilha da função pessoal: delegam a função nas chefias directas e intermédias, com pouca sensibilidade e competências para tais actividades; estas têm como missão dialogar com a direcção, fornecendo-lhes informações sobre o decorrer das questões relativas ao pessoal, nomeadamente ao nível da avaliação empírica do desempenho, sendo a partir daqui que os dirigentes tomam as decisões de despedimento de trabalhadores, de aplicação de repreensões disciplinares, de contratação de novos trabalhadores, de promoções por mérito, etc. . No que diz respeito às tarefas de processamento de salários, de formalização de processos contratuais, de despedimento e de promoções automáticas estas são asseguradas pelos serviços administrativos.

Noutros casos, opta-se pela externalização da função e pela subcontratação de serviços, quer no que diz respeito à componente técnica da função - recrutamento e selecção de pessoal, formação, avaliação de desempenho, etc. - quer, em alguns casos, ainda que mais raramente, no domínio da vertente administrativa. Esta opção tem maiores probabilidades de ser bem sucedida. Todavia, para que tal aconteça, é necessário que existam interlocutores privilegiados das empresas com uma visão integral e alargada das realidades e dos problemas que envolvem os subsistemas de gestão dos RH, que estejam em permanente contacto e disponíveis para aceder aos pedidos de informação dos serviços técnicos. A função pessoal assume, assim, o estatuto de "consultor interno ou de assessoria", apoiando, por um lado, os dirigentes na tomada de decisão e, por outro, as chefias directas e intermédias, fomentando a sua apreensão e o seu envolvimento nas decisões e auxiliando-as na sua aplicação. Por esta via, a função pessoal pode conseguir evitar o carácter reactivo e economicista que a caracterizou na década de 80, podendo vir a assumir um papel pró-activo. Este optimismo, parece-nos exagerado. Todavia, é este tipo de posicionamento que caracteriza o discurso político e empresarial em Portugal. Por sua vez, a opção pela consultoria externa seria uma forma de eliminar o "paradoxo entre o discurso e a prática" (adaptado de Martins, 1995: 44).

As grandes empresas e as multinacionais implantadas em Portugal apresentam igualmente sinais deste paradoxo, isto é, aproveitando o ambiente global que caracteriza a função, não fazem muito mais do que uma "gestão administrativa" do pessoal ou então optam, ainda que com menos frequência, por uma "gestão dos RH" na verdadeira acepção da palavra. No caso das multinacionais, este último tipo de gestão constitui uma exigência, nomeadamente pela interdependência que mantêm com a sede central. No entanto, quer nas grandes empresas nacionais, quer nas multinacionais aplica-se sobretudo aos quadros dirigentes, superiores e médios, enquanto o núcleo operacional continua a ser alvo de uma concepção de "gestão administrativa" ou, na melhor das hipóteses, de uma "gestão do pessoal".

Conclui-se então que a função pessoal em Portugal é caracterizada por um pendor legislativo acentuado, associado a uma forte intervenção estatal que impõe constrangimentos que é imprescindível cumprir o que se, por um lado, é fundamental como meio de defesa das condições de emprego dos assalariados, por outro condiciona as empresas que pretendem implementar uma "gestão dos RH" desenvolvimentista. A regulamentação convencional do trabalho está em alguns casos desajustada às transformações que se pretendem profundas na actividade empresarial. Senão vejamos, a título ilustrativo, o caso da definição das categorias profissionais que, na generalidade dos sectores de actividade, não correspondem em nada à realidade das tarefas desempenhadas pelos seus detentores, ou ainda o facto de a maioria dos CCT serem omissos em termos de cláusulas relativas à formação profissional (Pinto, Monteiro e Abecassis, 1988). Deste modo, a própria regulamentação convencional e legal funciona como um desincentivo à inovações neste domínio, sendo mais fácil e cómodo para as empresas optarem por uma mera "gestão administrativa", a qual tende a imperar, ainda que se venham notando já alguns indícios no sentido do encaminhamento para a "gestão de pessoal".

Por outro lado, e apesar de se ter verificado um crescimento dos postos de trabalho de Directores de RH e de formações orientadas para tal função, vive-se uma situação de racionalização e de ajustamento de efectivos, onde o económico adquire primazia e o social é considerado como algo secundário (Depoimento do Vice-Presidente da APGTRH in Boulifard, Correia-Fernandes, Darmon et al, 1994: 35).

2. Os dirigentes, a estratégia global das empresas e a concepção dos RH.

Os dirigentes das empresas constituem agentes fundamentais na concepção e gestão da estratégia da empresa. Detêm, quer funções de controlo e comando, quer de tomada de decisão, bem como de gestão das fronteiras com o exterior. É neles que se concentram as decisões fundamentais relativas à estratégia das empresas, logo, do seu rumo e transformação. As opções tomadas são tanto mais do seu domínio na medida em que detêm um conhecimento sistémico e global das principais necessidades, fraquezas e oportunidades das empresas aos mais diversos níveis, tendo de as ajustar permanentemente aos constrangimentos externos. Inversamente às perspectivas tradicionais de gestão e organização de Taylor e Fayol, as quais consideravam ser possível prever cabalmente as actividades e o seu decorrer no interior das empresas, secundarizando os processos de interacção com o meio envolvente, é hoje consensualmente aceite que este exerce sobre aquelas, pressões que exigem uma resposta adaptada, diferenciada e atempada.

Ora se, num meio relativamente estável económica, social e politicamente, é possível aos dirigentes gerir as relações externas de forma relativamente previsível, num meio instável e crescentemente segmentado, têm de actuar rápida e eficazmente. Exige-se-lhes um trabalho permanente de gestão das características organizacionais, técnicas e sociais das empresas, em interacção com os constrangimentos externos do macro-ambiente económico, político, social e institucional, nomeadamente os relativos ao sistema de emprego local (definido pela articulação entre o sistema produtivo, o sistema de relações profissionais e o sistema de ensino-formação) e à conjuntura económica e política. Consequentemente, também no domínio da gestão dos RH e da formação, os dirigentes têm de ter presente, por um lado, as especificidades - carências e potencialidades - dos assalariados, bem como as da oferta de emprego disponível no "mercado de trabalho", de modo a gerirem da melhor forma possível as permanências, as entradas e as saídas de efectivos; por outro lado, têm de conhecer a oferta formativa existente nas suas diferentes vertentes e de como a poderão gerir da forma mais adequada aos seus RH e à estratégia global da empresa. Daí que esteja, não só mas também, nas mãos dos dirigentes a gestão da mudança, designadamente por via da gestão dos RH.

Na perspectiva de Schumpeter (1939), o dirigente tem um papel insubstituível na melhoria da afectação dos recursos e, logo, na obtenção de níveis mais elevados de rendimento e de produtividade. Na medida em que actua permanentemente em situações de incerteza, tem como função fundamental a inovação, que assenta num processo de "destruição criadora", isto é, de permanente inovação nas "combinações dos meios de produção, designadamente: o fabrico de novos produtos ou de novas qualidades de um produto; a introdução de novos métodos de produção; (...) a aplicação de novos tipos de organização do trabalho" (Cardoso, Brito, Mendes et al, 1990: 17) e, acrescentamos nós, na gestão dos empregos e das competências. Os processos de aprendizagem formal constituem, quanto a nós, um processo de inovação, na medida em que, nesta perspectiva, pode potenciar melhorias da performance empresarial.

A abordagem de Schumpeter, vanguardista para a época, rebate a imagem do dirigente enquanto "patrão", ou seja, como o sujeito detentor e gestor dos meios de produção e centralizador de todas as decisões e da autoridade. A detenção do capital não está, na perspectiva do autor, necessariamente associada à sua gestão. Esta ideia tem vindo a assumir uma importância crescente nos nossos dias, na medida em que, cada vez mais, a definição da estratégia das empresas e a sua gestão estão nas mãos de agentes que não são detentores de capital e aos quais se exige iniciativa, dinamismo e criatividade na sua actividade.

Saliente-se contudo que este retrato sinteticamente traçado, ainda que não afastado da realidade portuguesa, nomeadamente devido à crescente contratação de indivíduos com graus académicos adquiridos em determinados estabelecimentos de ensino superior, não deixa de ser um produto da própria imagem construída, nos meios de comunicação social, em particular nas revistas de especialidade, dos dirigentes dinâmicos e criativos. A imagem dos dirigentes tem vindo de facto a sofrer uma transformação, sendo estes encarados como um "certo tipo de novos heróis dos tempos modernos, imagem que contrasta com a não muito longínqua imagem do «patrão odioso e explorador»" (Idem: 12). Não nos cabe aqui estudar o tipo de dirigente existente em Portugal⁸, nomeadamente no âmbito do sector de actividade sobre o qual incide o nosso estudo - o STV. Consideramos todavia que estamos, em Portugal, em presença de uma heterogeneidade de empresários-tipo e estilos de liderança⁹, inclusive por constituir uma realidade contingente com factores exógenos e endógenos às empresas.

Na perspectiva que postulamos, a estratégia global das empresas depende das suas opções fundamentais em termos tecnológicos e do par produto/mercado, as quais associadas aos factores de contingência internos e externos, bem como à própria concepção dos dirigentes acerca da importância

⁸ Para um maior desenvolvimento desta questão v. Mónica (1990), onde é possível encontrar um conjunto de depoimentos dos "patrões" da indústria portuguesa ainda que baseado apenas num grupo particular e muito específico de dirigentes portugueses.

⁹ Para um maior desenvolvimento da problemática da liderança. v., nomeadamente Jesuíno (1987).

dos RH para a concretização da sua estratégia, vai ser determinante das estratégias de formação adoptadas (conceito que adiante desenvolveremos). A definição da estratégia das empresas é um processo de gestão e planeamento organizado baseado em decisões tomadas pelos seus dirigentes no sentido de realizar escolhas adequadas e eficazes nos domínios tecnológico, comercial e organizativo.

A estratégia tecnológica refere-se a um sistema tecnológico em sentido lato enquanto processo produtivo global que as empresas valorizam na medida em que já dominam o seu *know how*, sendo este actualizado de acordo com as necessidades e possibilidades das empresas, ou a sistemas renovados a que as empresas recorrem de acordo com as suas opções, nomeadamente em termos dos produtos e mercados a que se dirigem e das competências disponíveis em RH. Poderá assim equacionar-se uma relação entre a estratégia tecnológica, o par produto/mercado e as exigências em RH: uma estratégia tecnológica e comercial orientada para a fabricação de produtos de baixa gama será, em princípio, menos exigente no domínio das competências dos RH do que quando se orienta para produtos de topo de gama, cuja qualidade é um factor fundamental e as competências dos RH o seu garante primordial.

Assim, uma estratégia empresarial empreendedora que arranca com um projecto de alto risco, apostando em produtos de alta qualidade, orientados para segmentos de mercado exigentes, impõe, por princípio, uma aposta em tecnologia de ponta e na reconversão, aperfeiçoamento e reciclagem dos RH. Inversamente, uma estratégia de desinvestimento, em que a empresa vê o seu produto em fase de declínio no mercado, poderá exigir, se se pretender recuperar a posição comercial, a mudança do sistema tecnológico que, associada à reconversão e reciclagem das competências e à valorização dos RH, poderão constituir elementos chave de reorientação da produção para novos produtos e para novos segmentos de mercado. Se, pelo contrário, a empresa pretende manter a mesma gama de produtos dirigidos para o mesmo mercado, a sua estratégia tecnológica poderá manter-se, actualizando-se de acordo com as inovações surgidas no mercado da tecnologia de modo a não perder a sua capacidade competitiva, necessitando apenas de ser acompanhada por acções de aperfeiçoamento e actualização das competências dos RH.

As decisões do topo estratégico são decisivas nestes domínios, no sentido de uma interligação entre a estratégia tecnológica e do par produto/mercado às políticas de formação e de gestão dos RH, estas, por sua vez, dependentes da concepção e importância que atribuem ao subsistema humano na concretização da estratégia empresarial. Em função da concepção imperante acerca dos RH, vamos ter estratégias empresariais em que a gestão dos RH intervém na sua elaboração e prossecução enquanto variável estratégica porque os RH são concebidos como um investimento a otimizar, ou uma gestão dos RH meramente utilitarista em que estes são considerados como um custo que é preciso minimizar tanto quanto possível.

As políticas de gestão dos RH e de formação são condicionadas igualmente por factores de contingência internos às empresas, servindo estes de suporte às opções tomadas naqueles domínios.

Em primeiro lugar importa atender à dimensão das empresas. As exigências em termos de gestão dos RH são necessariamente diferentes caso estejamos em presença de uma pequena empresa, onde há uma relação directa do(s) dirigente(s) com os operacionais e em que aquele(s) detém(têm) um conhecimento directo dos problemas que a estes se colocam, ou de uma grande empresa, em que entre os dirigentes e os trabalhadores operacionais existem um conjunto de outros agentes, como o enquadramento operacional ou directo, que procede frequentemente a processos de "fitragem" da informação em ambos os sentidos. Por seu turno, também à pequena empresa não se colocam, com tanta acuidade, questões de gestão estratégica do par produto/mercado, nomeadamente de conquista de novos segmentos de mercado porque a sua capacidade de produção é, por princípio, mais exígua. Na grande empresa, a complexidade da gestão da sua posição no mercado e de afirmação do seu produto, implica uma gestão previamente elaborada, dentro das limitações que actualmente se põe no domínio do planeamento. Em ambos os casos (equacionados analiticamente em termos polares), as exigências que se colocam aos dirigentes e o tipo de gestão por eles adoptada são necessariamente diferentes. Acresça-se ainda que esta questão se relaciona também com o próprio perfil dos dirigentes, na medida em que as empresas não são estruturas que determinam de forma unilateral o(s) dirigente(s)-tipo. Não há, de facto, regras mas existem algumas regularidades.

A idade das empresas é igualmente um factor de contingência importante. Não está necessariamente associada a uma maior complexidade da sua estrutura, na medida em que esta pode sofrer transformações no sentido de processos de cisão. Todavia, é inegável que o tempo constitui uma variável básica de sedimentação de uma determinada dinâmica cultural e organizacional e de determinados estilos de gestão e de direcção que se concretizam, designadamente, nas relações hierárquicas internas. Assim, a par dos factores idade e dimensão, as relações de poder constituem um factor determinante na configuração organizacional, e nelas os dirigentes têm um papel fundamental, senão mesmo central¹⁰.

¹⁰ Atente-se ao facto de que a centralidade ou não dos dirigentes nas relações hierárquicas pode estar relacionado com a dimensão da empresa.

As empresas constituem um espaço organizacional onde se estabelecem relações de poder necessariamente assimétricas. Na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977)¹¹, as inter-acções entre os diferentes actores pautam-se pela mobilização dos recursos de que cada um dispõe e que gere num enquadramento estrutural pautado por regras e normas institucionalizadas. Entre estas, há zonas de incerteza relativamente aos comportamentos, objectivos e intenções dos outros actores, nas quais cada um pode actuar de modo a aumentar a sua margem de liberdade e de arbitrariedade e, conseqüentemente, reduzir a dos outros actores com os quais se encontra em interacção. Como há uma desigualdade de recursos, há necessariamente relações de poder assimétricas, não detendo os actores as mesmas capacidades estratégicas. Crozier e Friedberg (Idem: 82-90) propõem uma tipificação de quatro tipos de fontes de poder: a posse de uma competência específica dificilmente substituível; o domínio das relações com o exterior; o controlo dos fluxos de informação e de comunicação internos; a utilização de regras organizacionais. Ora, os dirigentes são detentores privilegiados, pelo menos dos três últimos tipos de fontes de poder, o que lhes confere um papel motor no domínio das relações de poder. Mesmo em relação à posse de uma competência específica, é possível afirmar que os dirigentes detêm competências decisórias, gestonárias e relacionais/comportamentais que os tornam muitas vezes dificilmente substituíveis.

Saliente-se contudo que o poder não constitui um atributo dos indivíduos. É um fenómeno eminentemente relacional, resultante de dinâmicas individuais entrecruzadas em dinâmicas colectivas. Na medida em que os dirigentes assumem frequentemente a gestão das áreas fundamentais das empresas, nomeadamente a gestão da estratégia tecnológica e da orientação do par produto/mercado, tendem a deter sobre elas um domínio e uma forma de as equacionar personalizados.

Para finalizar a abordagem dos factores de contingência por nós retidos, sem preocupações de exaustividade, na medida em que se trata de uma variável explicativa, mas não central no nosso estudo, saliente-se a importância do sistema técnico¹². O sistema técnico foi, desde sempre, objecto de várias interpretações, sendo clássico o estudo de Woodward (1977) sobre o assunto. Nele, a autora associa as variáveis tecnológicas às formas de organização e administração empresarial, tendo concluído a existência de uma relação directa entre a tecnologia adoptada e a organização do trabalho. Propõe assim uma tipificação de três sistemas de produção: produção unitária, em massa e em processamento contínuo¹³. Ainda que seja uma conceptualização por vezes rotulada como advogando uma postura de determinismo tecnológico, o trabalho de Woodward é fundamental ao salientar a importância do sistema técnico em articulação, e não em determinação, com os elementos de carácter organizacional e social. Atente-se ainda ao facto de a sua tipologia manter a sua validade, tendo sido objecto de uma renovação por parte de Tarondeau (1982 referenciado por Salavisa in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 125-126). O autor associa a tipologia dos sistemas de produção proposta por Woodward às características do produto transformado (grau de diversidade ou standardização, grau de variedade e intensidade das relações clientes-produtores) e às características do processo de produção (produção por *stock* ou por encomenda, dimensão dos lotes, grau de especialização dos meios de produção, qualificação dos RH, dimensão dos investimentos e extensão das tarefas). Desta forma, Tarondeau propõe um desdobramento do sistema de produção unitário de Woodward em dois, o de projecto e o de *atelier*. A sua tipologia incide sobre quatro tipos de sistemas de produção que, sinteticamente, se definem da seguinte forma:

- sistema de produção de projecto, caracterizado pela fabricação dum produto único, em pequenas quantidades que, respondendo a uma encomenda, se baseia numa organização do trabalho específica para aquele projecto, o qual, terminado, dá origem a um outro com novas especificações aos diversos níveis;
- sistema de produção de *atelier*, em que a fabricação de pequenas séries de produtos variados resulta de uma produção descontínua por encomenda;
- sistema de produção em massa que, orientado para a fabricação de grandes séries de produtos múltiplos, está associado a uma produção descontínua para *stock*;
- sistema de produção de processo, caracterizado pela fabricação contínua de um único produto ou dum produto pouco diversificado, em grandes quantidades e para *stockagem*.

O sistema de produção constitui um factor condicionador da acção dos agentes e da configuração do desenho organizacional. As opções dos dirigentes a este nível dependem da estratégia

¹¹ Na perspectiva destes autores os sujeitos são problematizados enquanto actores que orientam de forma racional e consciente as suas condutas. Optamos assim por respeitar o conceito no âmbito desta abordagem, ressaltando, todavia a nossa opção pelo conceito de agente quando nos referimos a sujeitos individuais e pelo de actores institucionais quando nos referimos a sujeitos colectivos.

¹² Optamos por esta designação enquanto contemplando os equipamentos e os procedimentos de transformação da matéria- prima, encontrando-se estes últimos incorporados naqueles e nos saberes detidos e accionados pelos trabalhadores no seu desempenho laboral.

¹³ Para um maior desenvolvimento dos tipos de sistemas de produção identificados pela autora consulte-se Woodward (1977), e para uma abordagem mais sistematizada dos mesmos veja-se nomeadamente (Freire, 1993: 56-57)

tecnológica e de mercado, a qual, por seu turno, vai também influenciar as opções tomadas ao nível da política de formação e de gestão dos RH, nomeadamente em função das necessidades em termos de competências dos indivíduos, inclusive para potenciar o acompanhamento de eventuais mudanças aos níveis técnico e organizacional.

3. As práticas de gestão dos RH.

3.1. Os subsistemas da função pessoal.

A função pessoal tem vindo a evoluir pela extensão e aprofundamento dos domínios das empresas onde intervém. Baranger, Helfer, Bruslerie et al, salientam que para além do conteúdo da função ter evoluído "para domínios outrora negligenciados (comunicação, informação, condições de trabalho, enriquecimento dos tempos, etc.) (...), outros domínios sofreram importantes alterações (formação, relações sociais, remunerações, etc.)" (1990: 345). No quadro de uma estratégia coerente das empresas, tem como alvo de actuação integrar os objectivos sociais nos objectivos económicos, ocupando-se, segundo os mesmos autores (Idem: 346-348), de seis grandes domínios:

- a administração do pessoal que, remetendo para primeira fase de desenvolvimento da função, foi progredindo, abarcando agora vertentes como o cálculo dos encargos sociais e a repartição dos benefícios da empresa, entre outros;

- a gestão de pessoal, cujos sistemas de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações e da formação são objecto privilegiado da nossa análise. Remete igualmente para todo um conjunto de funções características da segunda e terceira fases da função pessoal;

- a informação e as comunicações, que se concretizam na elaboração de uma política de informação e no desenvolvimento de instrumentos que assegurem a sua circulação (da base para o topo e vice-versa) em toda a empresa;

- as condições de trabalho e de segurança, que se orientam para a sua melhoria e para minorar os custos ocultos em matéria de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, e para as questões da sua prevenção através de uma análise dos postos de trabalho e da organização do trabalho;

- as relações sociais, que tratam da vertente das relações internas com os representantes dos trabalhadores e das relações externas com instituições de formação, associações empresariais, organizações sindicais, etc.;

- a análise social que, no fundo, remete para a elaboração de políticas de gestão dos RH baseadas na análise dos problemas actuais e futuros previsíveis da empresa, suas consequências e possibilidades de resolução¹⁴.

Não é nossa intenção analisar estes diferentes domínios, mas apenas algumas dimensões daquele que os autores designam de "gestão de pessoal", que sendo indissociável dos restantes, implica ter em consideração as vertentes neles incluídas. É neste sentido que nos propomos problematizar as questões que consideramos mais pertinentes no domínio da gestão dos RH, particularmente:

- o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, onde consideramos as dimensões: processos de recrutamento, vínculos jurídicos contratuais, práticas de afastamento e práticas de mobilidade interna;

- o subsistema de gestão das remunerações, no qual se dá conta das dimensões: práticas de remuneração directa (fixa e variável) e indirecta;

- o subsistema de gestão da formação, já por nós analisado;

Novamente estas problemáticas são equacionadas de forma direccionada apenas para os trabalhadores do núcleo operacional: os operacionais propriamente ditos e o enquadramento operacional ou directo, este último composto pelas chefias directas e intermédias. Trata-se de um conjunto de profissionais que, detendo características específicas, exige uma abordagem completamente distinta da que se poderia conceber para os restantes profissionais constitutivos do efectivo das empresas. Abordar estes subsistemas para as categorias dos quadros médios, superiores e dirigentes implicaria uma problematização teórica diferenciada, que não é nossa intenção realizar dado que ultrapassa o âmbito do nosso estudo.

¹⁴ Para um aprofundamento destes domínios da gestão dos RH v. nomeadamente Weiss et collaborateurs (1988); Peretti (1991) e Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990).

O objectivo desta abordagem é problematizar as práticas de gestão dos RH no interior das empresas que nos permite dar conta do tipo de "integração" profissional dos assalariados e caracterizar a relação de trabalho e de emprego de que são alvo. Simultaneamente, associando aquelas à abordagem das práticas de formação, construímos o conceito de estratégia de formação (cf. ponto 4 deste cap.) que nos permite, como veremos mais adiante, avaliar o seu impacto nas trajectórias profissionais internas às empresas.

3.1.1. O subsistema de gestão do emprego e da mobilidade.

As políticas de emprego e de mobilidade das empresas pautam-se por um conjunto de objectivos vários que se tornam hoje tanto mais difíceis de prosseguir dado o ambiente instável em que actuam. Para responder a este contexto, evitando insuficiências de efectivos em alguns casos, e excessos noutros, as políticas de emprego e de mobilidade procuram deter um grau de flexibilidade considerável de modo a dispor de margens de segurança.

Os seus objectivos básicos são os de garantir aos trabalhadores a segurança do emprego, criando-lhes possibilidades de promoção profissional e de desenvolvimento dos saberes e competências que detêm, fomentando a sua capacidade de adaptação à mudança técnica e organizacional, bem como os de proporcionar a qualidade dos processos de recrutamento. Todavia, no cenário actual, estes propósitos são dificilmente exequíveis para alguns grupos profissionais mais expostos a práticas de precarização. Daí que uma gestão estratégica dos RH a médio prazo seja uma necessidade acrescida para que as empresas detenham uma capacidade de adaptação às mudanças previsíveis e imprevisíveis.

3.1.1.1. Processos de recrutamento.

As empresas dispõem no seu interior de RH que ocupam determinados postos de trabalho, desempenhando funções específicas. A necessidade de preencher um posto de trabalho que se tornou disponível ou de criação de um novo, pode ser resolvida recorrendo-se ao "mercado interno e/ou externo de trabalho". Todavia, as empresas não detêm a mesma margem de manobra neste domínio e o recurso a um ou a outro ou a ambos depende de um conjunto de factores contingênciais internos e externos às mesmas.

Tal como afirma Coriat (1993: 84), no Japão criaram-se um conjunto de condições que fomentaram o desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho", nomeadamente devido à estrutura etária da população activa herdada das consequências da II Grande Guerra e à raridade de trabalhadores qualificados adultos e jovens, o que conduziu as empresas a apostarem na formação dos RH disponíveis no seu interior¹⁵. Por sua vez, verifica-se que a sua utilização é mais frequente nas grandes empresas e para os postos de trabalho mais qualificados (Maurin, 1992: 11). O desenvolvimento de fileiras promocionais internas depende do número e da variedade de postos de trabalho entre os quais se podem mobilizar os agentes. Relativamente à quantidade de postos de trabalho, quanto maior fôr o seu número, maior a probabilidade de diversidade entre eles, e logo de serem geridos de acordo com as necessidades. Os postos de trabalho mais qualificados exigem saberes e competências específicos às empresas, tendendo por isso a privilegiar-se a sua ocupação por trabalhadores experimentados com conhecimento aprofundado do seu *know how*.

O uso do "mercado interno de trabalho" tem vantagens, mas igualmente custos. A título exemplificativo, saliente-se respectivamente a fidelização dos assalariados às empresas, e os custos da antiguidade quer directos (ex.: remunerações), quer indirectos (ex.: formação). Porém, as suas vantagens são muito diferentes em função das próprias características do sistema de produção: se este detém muitas especificidades, exigirá experiência profissional, tendo as empresas vantagens em formar e fidelizar a mão-de-obra; se se trata de um processo de produção taylorizado, a aprendizagem das tarefas produtivas é relativamente fácil, e as políticas de recrutamento tendem a privilegiar, para a maioria dos postos de trabalho, os "mercados externos". Contudo, mesmo neste caso, considera-se que a utilização dos "mercados internos de trabalho" continua a ser benéfica pois a segurança do emprego é um mecanismo de motivação e de envolvimento dos assalariados no projecto das empresas. Todavia, empresas demasiado expostas às vulnerabilidades do mercado podem ter pouco interesse em integrar e manter a mão-de-obra, cujo volume será posteriormente difícil de transformar.

Considera-se, na generalidade, que a existência de fortes "mercados internos" são um factor de estabilização do emprego, fomentando, por intermédio da motivação e fidelização que desenvolvem, a dedicação ao trabalho o que, conseqüentemente, incrementa a performance empresarial. No entanto, impõe certas condições associadas às perspectivas de carreiras, implicando que se libertem com frequência postos de trabalho de nível superior para permitir uma mobilidade ascensional. Esta situação

¹⁵ Para um aprofundamento da questão do desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho" no Japão, consulte-se Coriat (1993).

tende hoje a ser contornada, em vários países, com o abaixamento da idade de reforma (o que ainda não acontece em Portugal). Por sua vez, a aposta em estratégias de crescimento empresarial e na formação dos assalariados são princípios indispensáveis ao desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho".

A utilização do "mercado externo de trabalho" está sobretudo afecta a trabalhadores operacionais pouco qualificados, que ocupam os postos de trabalho da base da hierarquia profissional (os comumente designados "baixos níveis de qualificação"), deparando-se igualmente com perspectivas de carreira pouco alargadas. Assim, as suas promoções ou mudanças de funções são mais raras, caracterizando-se por um certo imobilismo.

Quando se opta pelo recrutamento externo, as empresas, em função dos lugares a ocupar, vão privilegiar diferentes critérios de acordo com as características dos sistemas de produção, para além dos próprios postos de trabalho a ocupar: em processos produtivos complexos, com um elevado índice de utilização de tecnologias automatizadas, tende-se a privilegiar as competências sistémicas e as capacidades de abstracção, geralmente consubstanciadas em diplomas escolares de carácter técnico. Neste tipo de processos produtivos, quando associados a uma organização qualificante, as competências comportamentais/relacionais ganham relevo pois cada indivíduo trabalha em rede com um conjunto de outros trabalhadores, devendo ter capacidade de captar e transmitir informação e de resolver problemas em equipa. A experiência profissional de carácter lato, definida enquanto conjunto de saberes/conhecimentos múltiplos e integrados, é privilegiada em detrimento da experiência meramente funcional. Já em empresas com sistemas de produção em massa é sobretudo esta última, bem como as competências imediatamente utilizáveis, que se impõem como os critérios preferidos na medida em que a admissão é realizada para um posto de trabalho fragmentado que tende a exigir apenas capacidades manuais de destreza e rapidez de execução.

3.1.1.2. Vínculos jurídicos contratuais.

O surgimento de todo um conjunto de novos constrangimentos relativos às variações conjunturais da actividade económica conduziram as empresas a desenvolverem, desde os meados dos anos 70, novos modos jurídicos de gestão da mão-de-obra (adaptado de Peretti, 1991: 113). Procuram uma maior autonomia na gestão dos RH de modo a conciliar os constrangimentos económicos e tecnológicos e a evolução do emprego, para evitarem custos acrescidos decorrentes de uma mão-de-obra excedentária. Como consequência, no interior da mesma empresa, o estatuto dos assalariados tende a diferenciar-se: a um núcleo de trabalhadores estáveis vinculados ao quadro da empresa, opõe-se um número crescente de assalariados com estatutos contratuais precários submetidos a um contrato a tempo determinado (incluindo-se nesta categoria, os contratos a tempo certo e incerto, o emprego temporário e sazonal e os trabalhadores independentes permanentemente ao serviço das empresas). Da mesma forma, as empresas tendem a exteriorizar actividades que se traduzem igualmente em formas de externalização do emprego: é o caso do emprego temporário, do trabalho ao domicílio e da subcontratação¹⁶.

Nas admissões de novos trabalhadores, as empresas tendem a privilegiar os contratos de trabalho a tempo certo ou incerto. Os primeiros permitem, nomeadamente, testar a capacidade do indivíduo no desempenho da função para a qual foi contratado, sem que haja com ele qualquer compromisso de internalização, favorecendo assim a possibilidade de redução do volume de efectivos quando necessário. Os contratos de trabalho a termo incerto, bem como o emprego temporário e sazonal são favoráveis às variações conjunturais de actividade, asseguradas sem que haja um crescimento do efectivo permanente das empresas.

Caso se tratem de sistemas de produção taylorizados, esta margem de manobra implica riscos menores para as empresas, uma vez que a mão-de-obra, em constante fluxo de entrada e de saída, rapidamente aprende a executar a tarefa para a qual foi contratada. Contudo não deixa de criar um clima de desmotivação e de ansiedade quanto ao futuro profissional dos trabalhadores que em nada favorece o seu envolvimento no projecto das empresas. No entanto, face à necessidade de decréscimo ou aumento das exigências produtivas, este tipo de contratos de trabalho são uma segurança para as empresas, isto é, se estas estiverem sub- -dimensionadas em mão-de-obra podem sempre recorrer a este tipo de contratos ou a horas suplementares, gerindo as variações de actividade, do ponto de vista dos RH, de forma relativamente satisfatória. Por outro lado, como parte dos efectivos não dispõe de segurança no emprego, em caso de necessidade de afastamentos "a existência de uma margem de empregos precários acresce a segurança (...) dos efectivos permanentes" (Peretti, 1991: 183).

Este tipo de práticas tem uma aplicação mais problemática quando estamos face a processos produtivos complexos que exigem o domínio de um *know how* específico, apenas adquirível através de

¹⁶ V. a propósito desta distinção as propostas das teorias da segmentação e dos "mercados internos de trabalho" equacionadas no subponto 2.3. do cap. I.

uma permanência durável dos trabalhadores nas empresas. Só assim é possível acumular, desenvolver e transformar conhecimentos e, simultaneamente, reter a sua experiência profissional e as suas competências tácitas decisivas para a prossecução dos objectivos das empresas. Nestes casos, e embora em algumas actividades se possa optar por vínculos contratuais precários, tende-se a privilegiar os contratos de trabalho a tempo indeterminado como via de motivação e de envolvimento no projecto das empresas, investindo-se na sua promoção e na sua carreira, nomeadamente através de práticas de formação.

Relativamente às formas de externalização das actividades correspondentes a formas de externalização do emprego, deparamo-nos com três situações possíveis: o emprego temporário, em que um trabalhador é "cedido" à empresa para a execução de determinada actividade; o trabalho ao domicílio (assumindo frequentemente a forma de trabalho clandestino), em que a empresa dá uma pequena actividade a realizar a pessoas que a executam no seu domicílio; o recurso por parte da empresa a outras empresas prestadoras de diferentes actividades. Assim sendo, estamos face a uma "exteriorização no sentido jurídico" (Idem: 113). Na primeira e segunda situações, as empresas não têm qualquer compromisso contratual com o trabalhador, o que diminui os seus custos em remunerações directas e indirectas; no entanto, enquanto na segunda situação os indivíduos não se encontram abrangidos por qualquer situação contratual, na primeira o trabalhador está vinculado à empresa de trabalho temporário. Qualquer uma destas opções é mais vantajosa financeiramente do que o contrato de trabalho a tempo determinado, permitindo igualmente dar uma resposta rápida às necessidades conjunturais, nomeadamente a picos de produção ou a situações de absentismo sazonal ou prolongado.

No que diz respeito às subcontratações, podem assumir um carácter interno e/ou externo, respectivamente relativos a serviços e a actividades produtivas (deve considerar-se, neste último caso, igualmente o trabalho ao domicílio).

Tal como afirma Peretti (Ibidem:126) "cada vez mais, as empresas renunciam a assegurar com os seus próprios assalariados um certo número de funções que confiam a sociedades de serviços. Assim, o direito comercial substitui o direito do trabalho", na medida em que as empresas subcontratantes não têm qualquer relação jurídica com os assalariados das empresas subcontratadas, mas apenas uma relação comercial com estas últimas. Abrangidos pela subcontratação interna estão geralmente um conjunto de serviços que, em nada ou pouco, têm a ver com a missão das empresas subcontratantes, tais como serviços de limpeza, de assessoria jurídica ou serviços técnicos referentes à função pessoal, domínios estes que as empresas, quer pela sua estrutura organizacional, quer pelo número de efectivos, consideram não justificar a sua internalização. Tratam-se de actividades específicas e descontínuas de que as empresas apenas têm necessidade periodicamente.

"A subcontratação externa corresponde a uma exteriorização não somente jurídica mas igualmente física do emprego" (Ibidem: 127), dado que uma parte do processo de produção das empresas ou a sua totalidade é executada no exterior. As razões explicativas podem ser de ordem vária: desde a ausência nas empresas de determinados serviços técnicos especializados que, pelo seu custo interno e *know how* específico, é mais rentável adquirir no exterior até à necessidade de satisfazer pedidos não programados de clientes, para os quais as empresas não têm capacidade de resposta dentro do prazo exigido. Para as empresas subcontratadas, esta situação é sinónimo de incerteza e de dependência, estando sujeitas às flutuações conjunturais que afectam as empresas subcontratantes.

Estes dois tipos de externalização reduzem amplamente o efectivo das empresas subcontratantes, as suas obrigações jurídicas contratuais, bem como os custos em pessoal. Todavia, e como adverte Peretti (Ibidem), "o desinteresse dos «assalariados» pela empresa pode desenvolver atitudes de indiferença quanto ao trabalho realizado", daí que as empresas subcontratantes, sobretudo no caso da subcontratação externa, para além de definirem as condições de realização do trabalho, tendam a acompanhar em permanência o processo de produção em determinados domínios cruciais da sua estratégia, como é o caso do controlo da qualidade.

3.1.1.3. Práticas de afastamento.

A gestão do emprego e da mobilidade passa igualmente por práticas de afastamento dos trabalhadores de modo a permitirem uma adaptação, quantitativa e qualitativa, dos efectivos às necessidades das empresas. Estas práticas intensificaram-se desde os meados dos anos 70 nos diversos países capitalistas avançados, estando previstas nos ordenamentos jurídicos de trabalho. Porém, existe todo um conjunto de medidas no âmbito das políticas públicas de emprego e de formação que visam minorar os efeitos dos afastamentos e evitar uma exclusão definitiva destes sujeitos do "mercado de trabalho". As grandes questões que se colocam neste domínio são, por um lado as modalidades legais que permitem o afastamento e, por outro, as práticas de planeamento do afastamento, uma vez que as questões relativas às políticas de emprego e de formação já foram por nós abordadas (cf. subpontos 1.2. e 1.3.2. do cap. I).

Na primeira dimensão - as modalidades legais que regulam os afastamentos - as empresas podem optar, para além da demissão por parte do trabalhador, em muitos casos forçada por intermédio

de constrangimentos que lhe vão sendo impostos no dia-a-dia de trabalho no sentido de o levar a tomar esta decisão, por uma panóplia de dispositivos legais, Legislação do Contrato de Trabalho (LCT) que vão desde a cessação do contrato de trabalho a tempo determinado (certo ou incerto), ao despedimento individual por mútuo acordo ou não, ao despedimento colectivo, até às diferentes modalidades de reforma. São vários os dispositivos legais que em Portugal definem cada uma destas modalidades de cessação do contrato de trabalho, que se diferenciam entre si consoante o processo que está na sua origem¹⁷. Genericamente, da sua análise, podemos concluir que:

i) os contratos de trabalho a termo certo ou incerto cessam de pleno direito no final do seu prazo, o mesmo acontecendo no caso da reforma por velhice;

ii) o despedimento colectivo está previsto para situações que decorrem do encerramento definitivo da empresa, do encerramento de uma ou várias secções ou por motivos estruturais, tecnológicos ou conjunturais;

iii) a cessação do contrato de trabalho pode também ser imputável à extinção de postos de trabalho, nos casos em que este motivo não deu lugar a um despedimento colectivo, se for justificado por motivos económicos ou de mercado, tecnológicos ou estruturais relativos à empresa e ainda por falência ou por insolvência da entidade empregadora;

iv) o despedimento por inadaptação é uma forma de cessação do contrato de trabalho atípica pois só após esgotados todos os esforços no sentido de adaptar o trabalhador às modificações do seu posto de trabalho, nomeadamente pelo recurso a acções de formação, e verificada a sua impossibilidade, pode ser instaurado;

v) o despedimento individual pode ser realizado por parte da entidade patronal desde que exista justa causa; doutra forma prevê-se a cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo, onde, para além dos créditos emergentes do contrato de trabalho, poderão ser negociadas outras compensações pecuniárias ou não a título de retribuição do trabalho prestado à empresa ;

vi) o contrato de trabalho pode cessar por via de uma reforma por velhice antecipada para trabalhadores com 60 anos de idade ou de uma pré-reforma para trabalhadores com mais de 55 anos.

Algumas destas soluções de afastamento dos trabalhadores das empresas, particularmente as abrangidas pelas alíneas iv) e vi) e pela segunda parte da alínea v) não são mais do que formas de "despedimento encapotado", apresentando limites por nós já analisados: para as empresas que perdem um *know how* experimentado único de que os trabalhadores mais velhos são portadores; para os trabalhadores, que sobretudo no caso de deterem uma idade relativamente avançada (entre aproximadamente os 40 e os 55 anos de idade) têm dificuldades de reintegração no "mercado de trabalho. "O pré-reformado [ou o reformado antecipadamente] não é um trabalhador nem um reformado. É demasiado jovem para ser reformado e demasiado velho para ser trabalhador" (Morgado, 1991: 12). Esta citação mostra bem o lugar ambivalente destes agentes no "mercado de trabalho", frequentemente marcado pela vivência de situações traumáticas motivadas pela ausência da dimensão do trabalho que desde sempre serviu de referencial sócio-psicológico e económico de ordenamento da sua vida. A situação de transição será relativamente mais fácil para os jovens, se tratarem logo de encontrar novas situações de emprego ou de ocupação, recorrendo aos diferentes dispositivos de apoio ao emprego e à formação de jovens, não se deixando cair em situações de desemprego de longa duração, as quais se tornam dificilmente reversíveis. Assim sendo, estas soluções curativas devem ser substituídas pelo desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores de forma a potenciarem a sua adaptação às novas situações de trabalho. Importa ainda salientar que se vem assistindo nas últimas décadas a movimentos sociais de contestação e de luta colectiva contra os diferentes processos de despedimento associados a situações de reestruturação produtiva e/ou de fechamento de empresas.

Focalizando-nos agora na dimensão do planeamento das práticas de afastamento, considerámo-las como fundamentais para se fomentarem soluções ofensivas e pró-activas de gestão dos afastamentos, sobretudo se acompanhadas de medidas de reclassificação e/ou reconversão externas dos trabalhadores promovidas pelas próprias empresas com o recurso aos respectivos apoios das políticas públicas de emprego e de formação. O planeamento dos afastamentos permite que os trabalhadores estejam de sobre-aviso sobre a sua situação de emprego no interior das empresas e, deste modo, podem desenvolver todo um conjunto de actividades capazes de potenciar a sua transição profissional, se esta não for uma medida prevista pelas empresas. Todavia, esta última possibilidade será a situação ideal, na medida em que os assalariados, na sua maioria, carecem de competências válidas para desenvolverem isoladamente processos de reintegração profissional. Isto é, em períodos de incerteza e de instabilidade, como os que actualmente vivemos, é desejável que as políticas de gestão dos RH se munam de uma dimensão estratégica preventiva e previsionial de "programação" pois se nem sempre é possível assegurar o emprego de todos, pelo menos deverá tentar-se dotar previamente os trabalhadores de instrumentos que lhes permitam fazer face aos imprevistos da sua carreira e trajectória profissional.

Em alguns países da Europa procura-se lutar contra a exclusão do "mercado de trabalho" através de dispositivos que fomentam a relação entre o emprego e a formação, como é o caso dos planos

¹⁷ As modalidades de cessação do contrato de trabalho estão reguladas na LCT, nos Decretos-Lei nºs 64A/89 de 27/2, 261/91 de 25/7, 329/93 de 25/9 e 400/91 de 16/10.

sociais em França e os planos para o emprego na Alemanha¹⁸. As experiências destes países mostram que a planificação dos afastamentos com objectivos de uma nova reintegração nem sempre tem resultados satisfatórios. Porém, há casos de sucesso, em que os acordos entre empresas e assalariados, nomeadamente com a suspensão temporária do contrato de trabalho em benefício da frequência de acções de formação, garantem às empresas a possibilidade de manterem e consolidarem o *know how* dos seus trabalhadores, agora actualizado através de medidas de formação, e aos assalariados a possibilidade da sua reintegração nas empresas, evitando situações de exclusão definitiva do "mercado de trabalho" porque uma vez rompido o contrato de trabalho, só uma minoria de trabalhadores - os mais qualificados - conseguem aceder a um novo emprego.

3.1.1.4. Práticas de mobilidade interna.

"Uma carreira numa empresa é uma sucessão de afectação a postos de trabalho" (Baranger, Helfer, Bruslerie et al 1990: 371), à qual corresponde uma evolução em termos de qualificação do trabalho e em termos de promoção do estatuto interno do assalariado. Deste modo, por práticas de mobilidade interna entendemos o modo como as empresas gerem as carreiras e as promoções dos seus assalariados.

A gestão de carreiras consiste em pôr em prática um sistema de avaliação, considerando "para o presente e para o futuro, as necessidades da empresa e as necessidades do assalariado" (Idem), elaborando-se a partir daqui um plano de carreiras associado a uma política de promoções. As técnicas utilizadas remetem especialmente para a avaliação do desempenho e análise, qualificação e avaliação de funções. As decisões resultantes desta análise permitem agir a três níveis: promoções e mudanças de afectações a funções; acções que visam melhorar as capacidades e a organização; ajustamento das remunerações (adaptado de Peretti, 1991: 225).

Tais acções exigem um plano estruturado de carreiras. Neste, as promoções podem restringir-se a uma evolução no interior de uma mesma profissão ou função, passando os vários patamares previstos em termos de categorias profissionais, ou então podem ser percursos abertos entre diferentes profissões ou funções no interior de uma mesma área profissional (ex.: no interior da área de produção), ou entre diferentes profissões ou funções de áreas profissionais diversas (ex.: entre a área de produção e a de manutenção) .

Os critérios inerentes às promoções podem ser vários, tais como a antiguidade, o mérito individual, o desempenho grupal, o acréscimo de competências via formação formal ou informal ou uma inadaptação ao posto de trabalho, dado que o conteúdo deste último menospreza os saberes/conhecimentos detidos pelo assalariado.

Dentre as políticas de promoção podem distinguir-se: aquelas em que o problema da promoção só se coloca quando há necessidade de preencher um posto de trabalho vago: a designada promoção "golpe a golpe" segundo Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990: 375), o que dá origem frequentemente a promoções mal sucedidas; ou aquelas em que a "promoção é organizada" (Idem), apoiada numa gestão previsional do emprego, na avaliação do desempenho e no plano de carreiras.

É neste sentido que Husson (citado por Peretti, 1991: 242) "opõe a pilotagem da carreira ou «orientação contínua» à mobilidade ou «adaptação forçada, necessária»", pois enquanto a primeira tem uma dimensão implícita de autonomia, iniciativa pessoal e de longo prazo, a segunda corresponde a uma mudança imposta. No primeiro caso, ganham relevo os planos individuais de carreira associados frequentemente, mas nem sempre, a planos individuais de formação, no sentido dos agentes se orientarem para o posto de trabalho a que aspiram e que sabem, à partida que, a prazo, será criado ou ficará vago. Neste sentido, as empresas podem desenvolver uma política de ajuda à formação, nomeadamente através de créditos para a preparação de exames, subsídios escolares, etc. (Weiss et collaborateurs, 1988: 47), ou podem elas próprias encetar acções de formação. Estas são medidas que permitem encorajar a mobilidade e aumentar a capacidade de adaptação dos assalariados aos acontecimentos aleatórios, que se tornam tanto mais necessárias no actual ambiente empresarial instável. "A organização das carreiras e o desenvolvimento da formação contínua contribui sem dúvida para tornar o mercado de trabalho mais fluido e para melhorar a ligação entre formação e emprego. São também um meio de evitar que a especialização das formações iniciais não produza, a prazo, um agravamento das dificuldades de reconversão" (Maurin, 1992: 14).

Por outro lado, a existência de um plano de carreiras mobiliza os trabalhadores para a sua evolução profissional, envolvendo-os no incremento da sua formação e desenvolvimento no sentido de melhorarem, qualitativa e quantitativamente, os seus saberes/conhecimentos porque sabem que este investimento se traduzirá numa verdadeira promoção, com repercussões no seu estatuto sócio-

¹⁸ Para um maior aprofundamento da problemática, dos dispositivos e instrumentos de apoio, das metodologias utilizadas e dos resultados obtidos no âmbito dos planos sociais franceses, consulte-se nomeadamente, Chauchard (1985) e Ménard (1991). Para os mesmos assuntos, no âmbito dos planos para o emprego alemães, veja-se designadamente, Bosch: 163-173 e Lichtenberger: 217-225 in Villeval (dir.), 1992).

profissional, ao nível remuneratório, bem como num enriquecimento do conteúdo do seu trabalho. É assim que os planos de carreira prevêem, na generalidade, os conteúdos funcionais, os salários directos e indirectos e as condições de admissão e acesso ao início e ao topo da carreira.

Outra questão a ponderar no plano de carreiras é o número de graus hierárquicos a percorrer, o que depende da própria concepção de promoção imperante nas empresas e dos objectivos desta política. Assim temos carreiras curtas, em que os graus a percorrer são pouco numerosos e onde, segundo as regras de avaliação previstas e de acordo com os seus critérios, os assalariados podem atingir rapidamente o topo da carreira; este, uma vez atingido, torna as possibilidades de promoção no interior da profissão ou da função nulas e apenas se vislumbram promoções para outras de nível mais elevado na hierarquia interna. Por contraposição, existem carreiras longas que impõem um elevado número de níveis de progressão, dificultando a mobilidade intra-funcional e profissional e ainda mais a mobilidade entre funções e profissões.

Todavia, a implementação de um plano de carreiras e de uma política de promoções está sempre condicionada pela legislação laboral. Tal como afirma Motta (1991: 46), "em Portugal a margem de manobra das empresas para introduzir um modelo próprio complementar ao previsto nos IRCT aplicáveis, é reduzida para não dizer nula". Geralmente, o plano de carreiras fica limitado às negociações colectivas sectoriais, impondo um único modelo a um conjunto de empresas que têm as suas especificidades aos níveis económico, técnico-organizacional e sócio-cultural. Assim sendo, o que acaba por acontecer é que as empresas cumprem o que está estabelecido legalmente nos CCT sectoriais, em termos de promoção dos assalariados, procurando, em alguns casos, ultrapassar estes constrangimentos, remunerando-os acima das grelhas salariais respectivas.

Ainda neste domínio é importante ter em conta o nível de formação escolar e profissional dos assalariados: para os trabalhadores rotulados de "baixos níveis de qualificação", a promoção é geralmente realizada com base no critério antiguidade, e logo por uma promoção que, no nosso país, adquiriu após Abril de 74, um carácter automático; para os profissionais mais qualificados, a promoção ultrapassa, por vezes, os constrangimentos legais, alterando-se a sua categoria profissional no sentido vertical, ou meramente horizontal, mas de forma mais rápida, tendo em conta o seu mérito, o seu desempenho laboral ou o desenvolvimento das suas competências.

3.1.2. O subsistema de gestão das remunerações.

A definição de uma política de remunerações parte (ou deve partir) dos objectivos que as empresas se propõem atingir por seu intermédio, procurando garantir os princípios de equidade e de justiça para que funcione como um elemento de motivação e não de conflitos entre trabalhadores. Todavia, ao defini-la, as empresas estão novamente submetidas aos constrangimentos legais e convencionais, bem como à lógica do mercado. No domínio das práticas de remuneração há que ter em conta: a remuneração directa fixa e variável e a remuneração indirecta.

3.1.2.1. Práticas de remuneração directa

A remuneração directa abarca uma parte fixa e outra variável. A primeira diz respeito à parte de salário que se mantém inalterável durante um determinado período de tempo, com as respectivas actualizações salariais, geralmente anuais. A segunda "varia habitualmente segundo critérios mais ou menos subjectivos do desempenho individual/grupal e/ou organizacional" (Proença, 1994: 9).

i) Remuneração directa fixa.

Os salários individuais podem ser resultado de uma aferição por intermédio de uma grelha de classificação elaborada internamente pelas empresas e/ou resultado de uma negociação colectiva entre os vários parceiros sociais dando origem a uma grelha salarial sectorial.

No caso da grelha salarial sectorial, esta impõe-se como instrumento normativo que determina os salários mínimos a atribuir a cada uma das categorias profissionais definidas tendo em conta as exigências dos postos de trabalho respectivos. Tendo um carácter generalista, ignora a realidade particular de cada empresa, a sua estratégia, bem como a integração da política de remunerações com as restantes políticas de gestão dos RH, nomeadamente ao nível dos incentivos como formas de mobilização da mão-de-obra. Estas grelhas são negociadas tendo em conta as exigências das diferentes partes em presença, bem como os próprios constrangimentos impostos pela política de rendimentos governamental, paralelamente a todo um conjunto de condicionalismos relativos à realidade económica do sector, nomeadamente as variações conjunturais do mercado. Da mesma forma, cumprem uma função económica importante em prol dos assalariados ao estabelecerem mecanismos de equidade remuneratória e social. Apesar desta grelha convencional constituir a base de definição das remunerações, as empresas tendem a realizar os seus próprios ajustamentos para as diferentes categorias profissionais em função, particularmente, do sistema de emprego local onde se inserem e das

remunerações pagas pelos seus concorrentes, das características dos próprios postos de trabalho, entre outras.

Casos há, em que esta grelha de classificação salarial é elaborada pelas empresas, e embora os constrangimentos de ordem legal e convencional não estejam ausentes enquanto quadro de referência (Oliveira, 1987: 136), são as características da mão-de-obra e dos postos de trabalho, o tipo de responsabilidade requerida, o grau de autonomia das funções, bem como os seus objectivos em termos de políticas de gestão dos RH, que surgem como decisivos da sua construção. Obviamente que estas são igualmente aferidas tendo em conta as condições económico-financeiras das empresas. Saliente-se, contudo, que este tipo de gestão remuneratória mais flexível pode pôr em causa os princípios básicos de equidade.

Estas grelhas podem ser definidas com base em dois tipos de critérios: o tipo de função, isto é, a qualificação/classificação do posto de trabalho; as aptidões e os conhecimentos que o assalariado detém, ou seja, a qualificação do trabalhador.

Quando a grelha é aferida com base no tipo de função, é através dos sistemas de descrição, análise e avaliação de funções que se define o nível salarial para cada uma delas¹⁹. Geralmente, os níveis salariais a que se chega são comparados com inquéritos salariais que informam as empresas sobre os valores salariais das diferentes funções no "mercado de trabalho". As vantagens deste método residem na equidade interna e externa em que se baseiam as remunerações dos trabalhadores com funções comparáveis, evitando conflitos e facilitando o trabalho dos gestores de RH, nomeadamente porque permite um controlo centralizado das remunerações. Todavia, a descrição de funções e a sua definição rigorosa, conduz a que muitas vezes os assalariados se limitem a realizar as tarefas que lhes estão prescritas, podendo levantar problemas quando se recusam a realizar outro tipo de actividades necessárias em determinado momento, mas que estão excluídas das suas funções. Por sua vez, se por um lado, facilita a avaliação do desempenho e a avaliação da pertinência da função para as empresas, por outro propicia "uma gestão burocrática reforçadora das hierarquias" (Proença, 1994: 13) e fomenta uma certa despersonalização (Idem) porque o indivíduo é afecto a uma série de tarefas, ignorando-se a sua "qualificação real", apenas se tendo em conta a "qualificação real útil" (Freyssenet, 1978: 68). O resultado pode ser o desencorajamento do desenvolvimento das capacidades do sujeito (Proença, 1994: 14), bem como a sua desmotivação, funcionando como factor de resistência do envolvimento do trabalhador em processos de mudança tecnológica e/ou organizacional.

Todavia, esta grelha de classificação também pode basear-se na análise das aptidões e conhecimentos dos trabalhadores. Estas metodologias mais recentes, procuram fazer um acompanhamento salarial dos saberes/conhecimentos que os agentes vão adquirindo e desenvolvendo. É um sistema particularmente adequado aos trabalhadores operacionais quando se estimula a aprendizagem de tarefas horizontais do processo produtivo, bem como de tarefas verticais que, para além do alargamento das funções e da variabilidade exigidas nas primeiras, pressupõem um enriquecimento das mesmas e uma maior responsabilidade. Uma das dificuldades deste método é a obtenção de medidas adequadas para avaliar a aquisição de conhecimentos²⁰. Porém, a flexibilidade no desempenho das tarefas, a capacidade de resolução dos problemas, de substituição de absentistas e das saídas é uma vantagem deste tipo de metodologias na medida em que promovem a capacidade de desenvolvimento de competências, e logo de adaptação dos trabalhadores à mudança. Claro que estas vantagens são tanto maiores quando associadas a uma organização qualificante. Os custos de tal metodologia são, contudo, elevados, e a eles se acrescem os custos resultantes dos investimentos necessários em formação. O grande risco surge quando os assalariados não podem aplicar o desenvolvimento das suas competências, o que conduzirá a estados de desmotivação e frustração.

No nosso país, a prática mais comum entre as empresas é a aplicação da grelha salarial contratual com todas as limitações que tal metodologia levanta ao ignorar, como já referimos, a realidade económico-financeira, técnico-organizacional e sócio-cultural das empresas. Aliás, enquanto na Europa, as remunerações já se posicionam, desde os anos 70, como um elemento de gestão interna das empresas, em Portugal é o Estado que assume um papel determinante no estabelecimento de medidas legislativas e regulamentares com impacto sobre os salários. O Estado fixou um quadro legal para a regulamentação colectiva do trabalho que é, actualmente, bastante restritivo no contexto europeu: determina o prazo de vigência anual dos IRCT ao nível salarial e impõe restrições à possibilidade de estabelecimento de remunerações suplementares à segurança social, proibições estas algumas vezes infringidas. A intervenção estatal faz-se sentir ainda ao nível da fixação do salário mínimo e igualmente na possibilidade de emitir Portarias de Regulamentação do Trabalho e Portarias de Extensão, na ausência de consenso ao nível da negociação das convenções colectivas. Contudo, se logo após 1974, a intervenção estatal era intensa, tem vindo progressivamente a ser reduzida, o que é visível na diminuição da regulamentação colectiva por via administrativa. Esta desintervenção do Estado nas negociações salariais não tem sido proporcionalmente acompanhada de um aumento da negociação ao nível da empresa, hoje considerada como a via mais eficaz para regular as relações salariais (Almeida, 1992: 36-37). Por outro lado, postular as empresas enquanto lugar privilegiado de negociação salarial

¹⁹ Para uma análise pormenorizada destas metodologias v. Repartição Internacional do Trabalho (1987) e Werther (1989).

²⁰ Para uma análise problematizada desta metodologia e desta dificuldade em particular consulte-se Lawler (1990).

pode originar um excesso de liberalismo e conseqüentemente de favoritismo de determinados grupos profissionais. Contudo, o recurso a ACT e AE é ainda diminuto, estando sobretudo associado a empresas públicas ou privadas de grande dimensão. E apesar dos CCT sectoriais prevalecerem, a sua eficácia em termos salariais é posta em causa quando nos deparamos com desajustamentos enormes entre a evolução dos níveis salariais convencionais e os efectivamente praticados pelas empresas.

Em causa nesta dimensão, estão também os aumentos salariais gerais que se aplicam a todos os trabalhadores com o objectivo de manter o seu poder de compra. Estes aumentos condicionados pela política de rendimentos governamental, podem ser equitativos para todos os assalariados ou objecto de uma hierarquização de acordo com as formas de cálculo seleccionadas para os aferir²¹.

ii) Remuneração directa variável.

A tendência para a individualização da remuneração surge associada a uma ideia pacificamente aceite da existência de uma relação entre a remuneração, o desempenho e a motivação: a motivação para e no trabalho é tanto maior e, conseqüentemente, o desempenho individual ou grupal mais eficaz, quanto mais as recompensas lhe estiverem associadas.

Esta individualização, concretizada numa remuneração variável em prémios de produção, implica que, à partida, se estabeleçam determinados níveis a partir dos quais o indivíduo ou a equipa recebem o prémio. Este tipo de incentivos levanta algumas questões de tal modo que, nos países ocidentais mais avançados, a sua aplicação tem vindo a declinar. Por um lado, podem ter efeitos perversos quando os trabalhadores desenvolvem mecanismos de controlo do tempo de produção ou escondem "novas descobertas" que a permitem realizar mais rapidamente, de tal modo que invalidam o estudo dos tempos que está na base do estabelecimento da "produção normal", conseguindo, assim, facilmente aceder aos prémios; por outro lado, podem criar um clima conflituoso e de desconfiança entre os trabalhadores que têm oportunidade de aceder a este tipo de prémios, e os outros, para os quais este regime não está previsto dado o conteúdo do seu trabalho. Da mesma forma, se este tipo de padrões é facilmente estabelecido para processos de produção taylorizados, dificilmente são aplicáveis a sistemas de trabalho complexos, que integram o trabalho de vários indivíduos, pelo que se torna difícil a quantificação do produto final produzido por cada um. Neste caso, opta-se geralmente por prémios colectivos que serão divididos no interior da equipa. Este tipo de prémios ligados aos resultados individuais e colectivos não se encontram muito disseminados em Portugal. Contudo, "nos últimos anos, os prémios ligados à produção têm ganho uma certa expressão em determinadas empresas e/ou sectores de actividade - como na Indústria Têxtil - geralmente relacionados com os resultados individuais e, por vezes, fora do controlo sindical" (Almeida, 1992: 48).

Os prémios de assiduidade, na generalidade dos casos fixados fora do processo de negociação colectiva, têm vindo a ganhar significado nos últimos anos, nomeadamente em actividades como Têxteis, Vestuário e Calçado (Idem: 47).

Outra forma de individualização da remuneração é a designada de "modulação pessoal" (Baranger, Helfer, Bruslerie et al, 1990: 389), isto é, a retribuição do mérito individual. Consiste em atribuir uma remuneração adicional quando o trabalhador atinge bons níveis de desempenho "traduzidos em termos de qualidade e quantidade do esforço dispendido ou de qualquer outro critério relevante para uma eficaz realização do trabalho (Proença, 1994: 20). Novamente se põem as questões relativas à dificuldade de avaliação do desempenho: com base em que critérios? realizada por quem? com a participação ou não dos trabalhadores?... . Muitas das vezes, sendo estas realizadas pelas chefias são necessariamente parciais e encaradas como injustas. Por outro lado, quando se tratam de trabalhos que exigem um elevado grau de cooperação, é difícil avaliar o desempenho individual: nem sempre os resultados da equipa traduzem a cooperação de todos os seus membros.

Finalmente, temos a retribuição do desempenho organizacional que pode assumir diversas formas, nomeadamente a participação nos ganhos e nos lucros. A participação nos ganhos, exige um tipo de gestão participativo. Várias investigações recentes²² demonstram que o poder de tomada de decisão tem impacto directo na produtividade, nos custos e nos lucros e aumenta a motivação dos trabalhadores na medida em que estes sentem que o seu desempenho se traduz numa melhoria da performance empresarial. A participação nos lucros baseia-se na partilha de uma determinada percentagem de lucros por todos ou determinados trabalhadores. Estes planos tendem sobretudo a ser atribuídos a quadros médios, superiores e dirigentes, fomentando a bipolarização entre estes e os trabalhadores do núcleo operacional.

3.1.2.2. Práticas de remuneração indirecta.

A remuneração indirecta abarca um conjunto de benefícios que as empresas concedem aos assalariados essencialmente sob duas formas: benefícios sociais e complementos de remuneração.

²¹ Um maior desenvolvimento desta questão pode ser encontrado nomeadamente em Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990: 391).

²² A título ilustrativo veja-se o estudo de Lawler (1990).

Tratam-se de concessões que ultrapassam as obrigações das empresas definidas nas regulamentações laborais convencionais e legais.

Os benefícios sociais concretizam-se em sistemas de protecção aos assalariados, sendo os mais frequentes os seguros de doença e acidentes profissionais, os seguros de vida, de saúde, bem como os complementos aos subsídios de doença e pensão de reforma ou ainda os planos de reforma. Temos igualmente, ainda que sejam menos frequentes, os esquemas de apoio à prossecução dos estudos ou os subsídios para creches/infantários e de gravidez/maternidade.

Os complementos de remuneração, conhecidos por *fringe benefits*, dirigem-se sobretudo aos níveis hierárquicos de topo. São considerados a inovação mais recente neste domínio (daí não nos abstermos de os tratar minimamente, apesar de não se dirigirem aos assalariados do núcleo operacional) e têm como objectivo fidelizar os quadros às empresas, ao conceder-lhes acréscimos de rendimento e de bem-estar (Almeida, 1992: 259). São bastante apreciados porque funcionam como sinal de distinção social, tendo vantagens quer para os assalariados, quer para os empregadores, na medida em que estão isentos de tributação.

Para terminar, a abordagem das práticas de gestão dos RH e a título de reflexão remetemos para o que Coriat salienta numa das suas últimas obras. No Japão as práticas de RH que no Ocidente se aplicam apenas aos "colarinhos brancos" são também aplicadas aos "colarinhos azuis": emprego garantido, salário baseado no mérito e "mercado interno de trabalho" (1993: 88).

3.2. Tipologia de práticas de gestão dos RH.

A análise combinada das diferentes dimensões dos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade e de gestão das remunerações, permite-nos construir uma tipologia de gestão dos RH, a qual se baseou nos contributos dos diferentes autores abordados ao longo do ponto 3 deste capítulo.

O objectivo da sua concepção é servir de instrumento heurístico orientador da pesquisa empírica de modo a permitir enquadrar, de forma devidamente fundamentada, as práticas de gestão dos RH encontradas na realidade concreta das empresas objecto de estudos de caso.

A construção desta tipologia implicou a selecção, por um lado, de apenas dois subsistemas de gestão dos RH e por outro, dentro destes, a opção por apenas algumas dimensões, decompostas em subdimensões e respectivos indicadores que nos surgem como mais relevantes para a abordagem do nosso objecto de estudo²³. Daí que esta tipologia esteja longe de estar completa e "perfeita", remetendo a sua construção para os problemas teórico- metodológicos já equacionados para a tipologia de práticas de formação (cf. subponto 4.3. do cap. II). Ainda mais que no domínio das práticas de formação, os subsistemas de gestão dos RH abordados encontram-se intimamente articulados com repercussões contingenciais recíprocas e uma forte coerência interna.

Os três tipos de gestão dos RH construídos são os seguintes²⁴:

- Gestão dos RH imediatista e utilitarista

Trata-se de um tipo de gestão dos RH muito próxima do que definimos como a primeira fase de desenvolvimento da função pessoal concretizada na "administração do pessoal".

Os RH internos não são valorizados. As práticas de mobilidade interna e de remuneração não se orientam no sentido do reconhecimento dos desempenhos laborais dos assalariados e, conseqüente motivação para o trabalho e para o projecto das empresas.

A gestão de carreiras é estruturada com base nos percursos previstos nos CCT sectoriais, bem como as remunerações, nas quais se cumpre estritamente os mínimos salariais definidos na grelha de classificação daqueles. A evolução na carreira é caracterizada por percursos longos e fechados no interior duma função ou profissão, tendo os assalariados que percorrer um elevado número de graus até chegar à categoria profissional de titular. O critério básico de promoção é então a antiguidade regido pelos automatismos impostos nos CCT.

Os aumentos salariais decorrem do que ficou acordado na negociação colectiva e assumem um carácter genérico aplicável a todos os assalariados. As práticas de individualização das remunerações são pouco frequentes, e sobretudo afectas aos operacionais sob a forma de prémios de assiduidade e de produtividade.

O não reconhecimento da importância dos RH na estratégia das empresas é igualmente visível, quando se privilegiam as admissões externas com base em critérios economicistas de curto prazo (as competências directa e imediatamente utilizáveis e a experiência profissional funcional), e se submetem

²³ V. anexo B a operacionalização metodológica do conceito de práticas de gestão dos RH.

²⁴ A leitura dos tipos gestão dos RH propostos deve ser acompanhada da visualização do quadro III.1 que segue a sua exposição analítico-explicativa.

os assalariados a contratos a tempo determinado que tendem a prolongar-se durante o período máximo de tempo definido legalmente. Procura-se manter um nível mínimo de efectivos permanentes e quando há necessidade de aumentar a produção opta-se por horas suplementares de trabalho ou pela subcontratação externa sob a forma de trabalho ao domicílio na medida em que é aquela, que, de entre as práticas de subcontratação, tem custos menos elevados.

As práticas de afastamento não são planeadas e assumem as mais diversas formas, sobretudo a cessação dos contratos a tempo determinado que são os que tendem a predominar nas empresas, a cessação por inadaptação ou por extinção do posto de trabalho, ou ainda a cessação por mútuo acordo, com a atribuição (ou não) dos créditos emergentes do contrato de trabalho.

Estamos face a uma gestão funcional e passiva dos RH, que privilegia o curto prazo e os encara como um custo a minorar.

- Gestão dos RH adaptativa e de ajustamento

Este tipo de gestão dos RH é um misto do tipo anterior com o de uma gestão desenvolvimentista e estratégica, assumindo características duma e doutra, ainda que detenha as suas próprias especificidades.

Ao nível dos recrutamentos, privilegia-se, para a maior parte dos operacionais, sobretudo os do mais baixo nível hierárquico, a contratação por via do "mercado externo de trabalho", submetendo-os a contratos de trabalho a tempo determinado; quando se trata de trabalhadores mais qualificados ou de cargos de chefia, opta-se pela promoção de profissionais internos que já conhecem a realidade empresarial, estando, assim, mais aptos a desempenharem eficazmente funções mais complexas. Os operacionais contratados devem deter competências directas e imediatamente utilizáveis, bem como uma experiência funcional, dando-se pouca atenção à detenção de diplomas escolares. Contudo, é dada importância privilegiada à possibilidade de contratar assalariados com experiência profissional em sentido lato na medida em detêm uma maior capacidade de adaptação às inovações tecnológicas do processo e do produto.

As empresas que apostam neste tipo de gestão dos RH procuram libertar-se de custos fixos em RH, tendendo a recorrer a práticas de subcontratação de serviços, nomeadamente na área da função pessoal e igualmente no domínio das actividades produtivas, quer pelo não investimento em equipamento específico que a sua produção lhes exige mas que é dispendioso ou pouco rentável, quer quando necessitam de fazer face a acréscimos de produção.

O efectivo permanente destas empresas é reduzido. Quando se coloca a possibilidade de ter de se recorrer a práticas de afastamentos, estes tendem a ser planificados, sem que, no entanto, sejam postos em marcha quaisquer dispositivos para o seu acompanhamento. As modalidades legais a que recorrem são diversas, nomeadamente a cessação dos contratos a tempo determinado, as reformas, as pré-reformas e as reformas antecipadas de modo a afastar os trabalhadores mais velhos e a substituí-los por outros mais novos, que consideram ter maior capacidade de trabalho, de adaptação à mudança e maior resistência à fadiga. A cessação de contratos por mútuo acordo tende a ter alguma expressão com a atribuição dos respectivos créditos emergentes.

Guiam-se frequentemente pelas grelhas de classificação das remunerações estabelecidas nos CCT sectoriais, mas tendem a ajustá-las às diferentes funções, remunerando acima daquelas. Estes ajustamentos salariais tendem a ser superiores para o enquadramento directo. Podemos deparar-nos igualmente com grelhas de classificação das remunerações estabelecidas com base no critério tipo de funções que, na sua essência, não diferem muito daquelas. Contudo, quer num caso quer noutra, os aumentos salariais tendem a ser gerais para evitar a acentuação das bipolarizações existentes ao nível do núcleo operacional, já que só o enquadramento directo tende a ser objecto de remunerações indirectas, nomeadamente no domínio do apoio à saúde, doença e reforma. Por sua vez, as remunerações directas variáveis tendem a assumir a forma de prémios de produtividade e de assiduidade para os operacionais, enquanto o enquadramento directo recebe uma retribuição por mérito individual. Verifica-se, assim, uma tendência para mobilizar e incentivar os RH internos, ainda que estas práticas atinjam sobretudo as chefias directas e intermédias.

As carreiras são marcadas, na generalidade das situações, por percursos fechados definidos por via dos CCT sectoriais; contudo, em alguns casos, sobretudo para os profissionais qualificados, temos percursos abertos entre profissões ou funções no interior duma mesma área profissional. No primeiro caso, o critério antiguidade prevalece, tornando a evolução das carreiras lenta, com um elevado número de níveis a percorrer; no segundo, o mérito individual surge como critério privilegiado de promoção: as carreiras são mais curtas, procurando-se acelerar os percursos previstos nos CCT.

Deparamo-nos com uma gestão dos RH dicotomizada, em que uma parte dos trabalhadores operacionais são encarados como um custo que se procura minimizar, enquanto os trabalhadores mais qualificados e o enquadramento directo são concebidos como um recurso em que é preciso investir no sentido de incrementar a sua motivação, quer para o desenvolvimento das suas competências, quer para os aliar ao projecto da empresa, e por esta via, retê-los no seu interior.

- Gestão dos RH desenvolvimentista e estratégica

A concepção fundamental que marca este tipo de gestão é a de que os RH, independentemente da sua função e posição hierárquica, constituem um elemento estratégico das empresas, nos quais é necessário investir para os incentivar, motivar e envolver na prossecução da estratégia e do projecto das empresas. A base de tal opção reside no facto de se considerar que a performance global das empresas depende da articulação otimizadora entre performance económica e performance social.

Assim sendo, verifica-se uma forte mobilização do "mercado interno de trabalho", estando os assalariados afectos a contratos de trabalho de tempo indeterminado. Só em última instância, e depois de esgotadas todas as possibilidades, se recorre ao "mercado externo". Nas novas admissões privilegiam-se os critérios diplomas escolares, experiência profissional em sentido lato e as competências relacionais/comportamentais, capazes de se traduzirem num conjunto de saberes/conhecimentos com potencialidades para se "multiplicarem" e desenvolverem, fomentando a capacidade de adaptação e de antecipação dos indivíduos às mudanças tecnológicas, organizacionais e comerciais, bem como ao conjunto de imprevistos e acontecimentos aleatórios que têm de enfrentar no quotidiano de trabalho. Deste modo, as empresas tendem a ter internamente capacidade de resposta às diferentes solicitações do mercado, e só em casos pontuais recorrem à subcontratação externa de actividades produtivas, até por que os princípios de gestão porque se pautam exigem um controlo acentuado da produção em todas as suas fases de modo a que todo o produto que é colocado no mercado seja detentor de parâmetros de qualidade capazes de promoverem a imagem das empresas, o que é frequentemente incompatível com situações de subcontratação.

As empresas optam por uma gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências, o que lhes permite gerir o "mercado interno de trabalho" de forma eficaz, de tal modo que os afastamentos, quando necessários, são planificados a médio prazo e acompanhados de medidas de reclassificação e/ou reconversão externa de modo a facilitar a reintegração dos trabalhadores no "mercado de trabalho". As medidas de afastamento utilizadas são frequentemente a reforma ou a cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo com a concessão de prémios de saída (como sejam planos de reforma e os apoios à recolocação), para além da atribuição dos créditos emergentes do contrato de trabalho.

Paralelamente, levam a cabo práticas de mobilidade interna baseadas num plano estruturado de carreiras próprio que prevê percursos abertos entre diferentes funções e profissões no interior de uma mesma área profissional ou entre áreas profissionais diferentes. Deste modo, a progressão na carreira é geralmente rápida porque o número de patamares a percorrer no interior de uma área profissional é relativamente diminuto, estando associada a critérios de mérito individual, desempenho grupal, acréscimo qualitativo e quantitativo de competências ou mesmo de inadaptação do assalariado ao posto de trabalho por o conteúdo deste menosprezar as suas potencialidades e conhecimentos. Os percursos profissionais entre áreas profissionais diferentes tendem contudo a ser mais lentos e regrados.

Para além deste tipo de incentivos à evolução profissional dos assalariados, as práticas de remuneração directa e indirecta tendem também a ser motivadoras. A grelha de classificação das remunerações é construída internamente com base nos critérios aptidão e conhecimento dos assalariados, sendo as remunerações nitidamente superiores às previstas nos CCT sectoriais. Os aumentos salariais têm um carácter geral, mas também hierarquizado de acordo com os diferentes grupos profissionais e as aptidões e conhecimentos dos trabalhadores. As práticas de remuneração directa variável são muito frequentes baseando-se no mérito individual para todo o núcleo operacional, bem como no desempenho organizacional, sob a forma de participação nos ganhos, sobretudo para o enquadramento directo. Também a remuneração indirecta abrange a totalidade dos trabalhadores e, para além das formas mais frequentes como é o caso do apoio à doença, à saúde e à reforma, existem todo um conjunto de outros incentivos, nomeadamente à prossecução dos estudos, à escolarização dos descendentes e de apoio à gravidez/maternidade. Trata-se de uma outra forma de reconhecer o esforço laboral dos sujeitos, que, assim sendo, se sentem motivados e envolvidos na sua contribuição para a prossecução dos objectivos das empresas.

A gestão dos RH é considerada uma função estratégica fundamental na definição e no desenvolvimento da estratégia global das empresas. Os RH são encarados como o único recurso com capacidade de auto-adaptação e de antecipação. Daí que se aposte na aquisição, desenvolvimento e estimulação das suas competências como garantia de uma eficaz performance empresarial.

O quadro III.1 sintetiza de forma esquemática os diferentes tipos de práticas de gestão dos RH acabados de expor.

4. As estratégias de formação das empresas.

4.1. Práticas de formação e de gestão dos RH: as estratégias de formação das empresas.

Na análise das estratégias de formação das empresas, partimos do pressuposto de que as práticas de formação podem conduzir a uma ruptura mais ou menos profunda e mais ou menos permanente com a situação profissional anterior dos assalariados, determinando o seu tipo de "integração" profissional no processo de reestruturação das empresas. Dirigida pelas empresas, esta "integração" é mediada por práticas de gestão dos RH que não são independentes das práticas de formação. Neste sentido, entendemos que as práticas de formação e de gestão dos RH se encontram associadas, constituindo o que designamos de estratégias de formação das empresas. Concebemos a existência de uma simbiose entre as práticas de formação e as práticas de gestão dos RH, ainda que postulando que são as primeiras que, mediadas pelas segundas, são determinantes das trajectórias profissionais dos assalariados. Por outro lado, consideramos que as práticas de formação têm um impacto directo ou indirecto nos comportamentos profissionais e nas condições de exploração das empresas, contribuindo ou não para a prossecução dos seus objectivos estratégicos.

A construção do conceito de estratégias de formação das empresas como variável central de análise - variável dependente principal - resulta do facto de considerarmos que qualquer empresa que leva a cabo práticas de formação desenvolve igualmente práticas de gestão dos RH, em consonância com aquelas. Isto é, estabelecemos um raciocínio de correspondência, ao nível teórico e analítico, entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH, de modo a dar conta, do ponto de vista heurístico, dos modos de gestão da mão-de-obra, abrangendo estes as lógicas de "transformação" (Vaneecloo: 1982), de alocação, de mobilidade e de remuneração da mão-de-obra, avaliando o seu impacto nas trajectórias profissionais dos assalariados, constituindo estas uma das variáveis dependentes que consideramos ser determinada pela variável dependente principal, que deve ser assumida, deste ponto de vista, como variável explicativa daquela, e portanto como variável independente. O mesmo estatuto é atribuído aos comportamentos profissionais - variável dependente secundária -, com a diferença de que no quadro heurístico de análise estas são explicadas pelas práticas de formação (v. fig. III.1)²⁵.

A compreensão da opção por parte das empresas da prossecução de práticas de formação passa pela sua carência em matéria de competências dos RH e pela respectiva necessidade de

²⁵ A construção de modelos teóricos de análise da realidade empírica têm como objectivo orientar heurísticamente o trabalho de pesquisa, limitando o conhecimento duma realidade por natureza complexa e inatingível na sua globalidade. Permitem-nos, por conseguinte, definir as variáveis principais (dependentes e independentes) e respectivas relações em estudo, orientando a análise numa perspectiva simplificada e esquematizadora da realidade. Contudo, este tipo de modelização omite todo um conjunto de relações e interrelações entre as variáveis em estudo, e destas com outras que as determinam e são por elas determinadas, bem como todo o contexto envolvente. Tal não significa que as omissões do modelo sejam por nós ignoradas em termos analíticos, muito pelo contrário, procuramos dar conta, na medida do possível, de algumas das dinâmicas das relações que a realidade em estudo envolve e que assumem pertinência no interior do quadro teórico de análise construído.

aquisição ou, noutros casos, não exclusivos destes, da necessidade do seu desenvolvimento e actualização. Ora, os assalariados que participam em acções de formação, realizam um esforço pessoal adicional de desenvolvimento profissional, que só adquire sentido se fôr minimamente reconhecido ao nível interno das empresas por práticas de gestão do emprego e da mobilidade e de remuneração compensatórias. Remete-nos, então, para o domínio das práticas de gestão dos RH que, por princípio, consideramos estarem conectadas com as práticas de formação. A eficácia da formação, quer do ponto de vista dos assalariados, quer do ponto de vista dos dirigentes, vai depender em grande parte dos modos de gestão da mão-de-obra adoptados pelas empresas. Todavia estas opções, dependem da vontade política dos dirigentes de associarem ambas as práticas e, sobretudo da qualidade desta associação, que, por sua vez, é condicionada pela estratégia das empresas, pelos factores contingenciais internos e pela organização do trabalho (variáveis independentes e explicativas de grau 1).

Podemos definir, ao nível teórico, dois tipos fundamentais de estratégias de formação das empresas.

As **estratégias de formação "reactivas e passivas"** (adaptado de Des Hors, 1988: 55) em que a motivação e fidelização dos assalariados não é encarada como factor determinante da competitividade das empresas. A formação com objectivos conjunturais e imediatistas procura resolver problemas de adaptação da mão-de-obra a postos de trabalho individualizados baseados numa organização do trabalho assente em princípios tayloristas/fordistas. Na sua essência, as competências exigidas não se diferenciam qualitativamente das necessárias na situação de trabalho anterior, apesar das inovações, sobretudo de carácter tecnológico, frequentemente introduzidas. Pretende-se que as práticas de gestão dos RH assegurem uma flexibilidade quantitativa, privilegiando-se a admissão externa de indivíduos dotados dos novos perfis profissionais exigidos, bem como os que ocupam a base da hierarquia operacional, os quais são submetidos a contratos de trabalho a tempo determinado, diminuindo assim substancialmente os custos fixos em pessoal, nomeadamente os encargos salariais decorrentes da antiguidade. Estamos frequentemente face a empresas fortemente hierarquizadas, onde as fileiras promocionais são fechadas e restritas. Regidas por automatismos contratuais baseados em critérios de antiguidade, apresentam-se longas e demoradas, não se abrindo espaço para uma mobilidade inter-funções e inter-profissões. As políticas de baixos salários premeiam sobretudo resultados individuais, negligenciando comportamentos e resultados colectivos. Se se esperam alguns resultados potenciadores da formação em termos de performance das empresas, estes são frequentemente pervertidos pelas próprias práticas de gestão dos RH. O não reconhecimento do empenhamento individual, o não envolvimento dos assalariados nos processos decisórios inerentes à actividade formativa, a sua desadequação face aos projectos sócio-profissionais, associados à ausência de um diploma de frequência que legitime e valide interna e externamente os seus saberes/conhecimentos, determinam uma fraca motivação dos assalariados para a formação, tornando-a inútil e ineficaz para ambas as partes envolvidas no processo formativo. Neste caso, as políticas de gestão dos RH surgem com o estatuto de variável dependente e de ajustamento às restantes opções estratégicas das empresas; estas tendem a optar por estratégias ao nível tecnológico e do par produto/mercado que se ajustem mais ou menos facilmente aos saberes e competências dos seus RH. Os investimentos em formação são mínimos, incidindo, particularmente, na função produtiva e naquelas absolutamente imprescindíveis a uma adaptação imediatista das competências detidas pelos trabalhadores. Os processos de afastamento são tanto mais fortes quanto mais facilmente exequíveis de forma rentável e "pacífica". Estamos face a processos de reestruturação curativos e defensivos pouco onerosos e de fácil realização no curto prazo, mas que põem em causa a viabilidade das empresas a médio/longo prazo.

Em sentido oposto, as **estratégias de formação "pró-activas"** (Idem), orientam-se para o envolvimento e implicação dos assalariados no projecto das empresas. Procuram valorizar os RH internos, com práticas sistemáticas de recrutamento interno assentes em fileiras promocionais e planos estruturados de carreira relativamente abertos e flexíveis. A formação contínua aparece como garante de tal projecto. Com consequências de carácter estrutural, assegura a necessária actualização, renovação e/ou reconversão de competências. O esforço individual e colectivo em formação é reconhecido e legitimado pela existência de um forte "mercado interno", por práticas remuneratórias motivadoras e atractivas baseadas no mérito individual e no desempenho organizacional e por um conteúdo de trabalho enriquecido. Uma política de gestão dos RH capaz de reter os assalariados e potencializar o seu empenhamento na estratégia das empresas.

Estas práticas orientadas para a valorização dos RH têm geralmente na sua base processos formativos desenvolvimentistas e estratégicos que procuram associar as necessidades e as exigências das empresas às necessidades e às expectativas dos assalariados. Tratam-se de modalidades de gestão do emprego e das competências que exigem tempo e, como tal, são incompatíveis com vínculos contratuais precários e elevadas taxas de *turn-over*. A permanência dos trabalhadores nas empresas é sinónimo de "capitalização das competências", condição *sine qua non* de uma eficaz performance social e económica. A formação é também perspectivada pelas próprias empresas como uma via de consolidar

ou inflectir as trajetórias profissionais dos sujeitos de acordo com os seus projectos sócio-profissionais que, neste contexto, surgem como uma pedra angular do próprio projecto das empresas. Neste caso, as práticas de gestão dos RH surgem com o estatuto de variável estratégica, o que conduz as empresas a apostar em práticas de formação orientadas para a melhoria, qualitativa e quantitativa, do nível de saberes/conhecimentos e das diversas competências dos colectivos assalariados. Estas estratégias mais prometedoras pautam-se por princípios de reestruturações preventivas e ofensivas, que exigem investimentos duradouros em formação, numa perspectiva de investimento em formação, com efeitos performativos frequentemente concretizáveis apenas a médio/longo prazo. Este tipo de alinhamento passa pela consideração da política de gestão dos RH e de formação como uma variável endógena do processo de reestruturação, com um estatuto idêntico ao das restantes componentes da estratégia empresarial.

Desta problematização decorre a articulação de duas questões centrais de análise: por um lado, "os modos" como as empresas organizam a "integração" profissional dos seus assalariados através da sua estratégia de formação, isto é, pelo desenvolvimento de práticas de formação mediadas por práticas de gestão dos RH, condicionam os tipos de trajetórias profissionais; por outro, os tipos de práticas de formação prosseguidas repercutem-se nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas. De uma mera reclassificação/especialização individual imposta e resultante de práticas de formação imediatistas e utilitárias a uma reconversão activa, finalizada e envolvendo os colectivos de trabalho, há toda uma série de opções de natureza e de grau com impactos diferenciados ao nível das trajetórias, dos comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração das empresas. Trata-se de saber quais são estas opções, como se processam as relações em causa e quais as razões que lhes estão na origem, recusando acepções simplistas e lineares sobre as relações em análise.

Deste modo, a "integração" profissional dos assalariados é ela própria equacionada numa dupla óptica de gestão: por um lado, trata-se de uma gestão de trajetórias profissionais com repercussões ou não na recomposição dos estatutos profissionais dos assalariados e, por outro, trata-se de assegurar a gestão da mobilização dos RH no interior das empresas através de uma melhoria pretendida dos seus comportamentos profissionais, perspectivando os objectivos das empresas e o incremento da sua capacidade competitiva.

É aqui lugar para formular duas das nossas questões fundamentais orientadoras da análise que pretendemos realizar com base no modelo explicativo (cf. fig. III.1), cuja capacidade heurística nos permite compreender :

- Qual a relação que se estabelece entre as diferentes práticas de formação encetadas pelas empresas e o reforço ou não da sua capacidade competitiva, esta entendida e operacionalizada através do conceito de comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração das empresas?

- Qual a relação existente entre as diferentes estratégias de formação postas em prática pelas empresas e os diferentes tipos de trajetórias profissionais dos assalariados? Trata-se de saber como é que o desenvolvimento de estratégias de formação (entendidas como práticas de formação mediadas por práticas de gestão dos RH) é determinante dos tipos de trajetórias profissionais dos assalariados, de que forma se processa esta relação e quais as razões que lhe estão na origem.

4.2. Organização do trabalho e práticas de formação: seu impacto nos comportamentos profissionais e nas condições de exploração das empresas.

A análise das práticas de formação no interior das empresas encontra-se necessariamente associada à forma de organização do trabalho do seu sistema de produção, na medida em que se espera que a formação tenha um impacto directo ou indirecto nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas.

Numa explicitação genérica e simples mas, quanto a nós, esclarecedora, Liu (1983: 23) considera que à organização do trabalho se encontra subjacente a "tarefa global" das empresas, isto é, o conjunto de actividades necessárias à realização de um determinado produto (bem ou serviço), a qual implica um sistema técnico e RH com competências adequadas. A realização da "tarefa global" deve ter ainda presente os constrangimentos económicos externos, bem como, acrescentamos nós, sociais, culturais e políticos.

A partir destes pressupostos, Liu considera como fundamental na organização do trabalho analisar como é que o trabalho pode ser dividido entre os assalariados e, concomitantemente, como pode ser realizada a sua coordenação, garantido simultaneamente o controlo das actividades e uma adaptação ao exterior.

Este equacionamento tem vindo desde sempre a colocar-se, nomeadamente com Taylor, que opta por uma especialização das tarefas coordenadas de forma encadeada em linha, sob supervisão directa de um superior hierárquico. Todavia, designadamente com a Escola Sócio-Técnica (Ortsman,

1978: 139-213), a concepção do trabalho foi sofrendo alterações, equacionando-se a possibilidade de postular formas mais orgânicas de trabalhar. Neste sentido, como alternativa ao modelo mecanicista postulado por Taylor, Fayol e Ford, têm-se vindo a desenvolver outros modelos de organização do trabalho, pautados pelo alargamento e enriquecimento das tarefas, assim como pela formação de grupos de trabalho. Tais modelos de organização do trabalho obrigam a repensar o carácter parcelar, repetitivo, isolado e dependente das tarefas inerentes aos princípios da OCT, bem como o fosso existente entre as actividades de execução e as de concepção, coordenação e controlo (Liu, 1983).

Trata-se de reformular não apenas o conteúdo técnico-prático das tarefas, a forma como estas se encontram coordenadas e o tipo de controlo que é exercido, mas também o grau de autonomia e de responsabilidade que deve ser assumido por cada trabalhador, associado a uma fusão e simultaneidade presentes na concepção, coordenação e execução do trabalho.

A partir dos anos 70, aos processos de inovação organizacional iniciados com um carácter pontual e experimental, vêm-se juntar um conjunto de inovações tecnológicas que culminam no aparecimento de novos sistemas técnicos de trabalho. Porém, existem diferenciações quanto às orientações dadas ao novo modelo de desenvolvimento técnico- organizativo. Seguindo de perto a perspectiva exposta por Kovács, Cerdeira, Bairrada et al (1994: 128-131) podemos deparar-nos com duas estratégias tipo:

- uma "estratégia tecnocêntrica" (Idem: 128-129) que aposta na primazia do factor técnico, ignorando a importância de todos os outros recursos materiais e humanos das empresas. "As novas tecnologias são entendidas como meios de substituição da competência humana (manual e intelectual) pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos processos produtivos" (Idem: 128). Inerente está uma concepção de organização do trabalho muito próxima da OCT;

- uma "estratégia antropocêntrica" (Ibidem: 128-129) em que os RH são encarados como factor fundamental de incremento das potencialidades que as inovações tecnológicas propiciam. A eficácia da organização do trabalho do sistema de produção depende directamente das competências dos RH, da sua motivação e interesse pelo trabalho realizado, do seu desenvolvimento intelectual/cognitivo e, conseqüentemente, da sua capacidade de reacção a acontecimentos aleatórios, de resolução de problemas e de antecipação da mudança aos diferentes níveis do processo produtivo.

Deste modo, enquanto na primeira perspectiva, se reduz a autonomia dos trabalhadores na realização das tarefas, simplificando-se o trabalho e subestimando-se os seus saberes/conhecimentos, tendendo-se para uma organização do trabalho do tipo neo-tayloriano, na segunda é-lhes exigida uma melhoria qualitativa das competências com objectivos de maior autonomia e responsabilidade na execução das suas funções, caracterizadas, agora, por um grau de complexidade e de diversificação acrescido porque associadas a NFOT. Na base destes novos modos de organização do trabalho orientados pelos princípios da organização qualificante estão quatro critérios chave: a descentralização, o desaparecimento rígido de fronteiras entre áreas funcionais de trabalho, a integração das funções e a polivalência²⁶.

Ora, as práticas de formação no interior das empresas devem ser entendidas relativamente a uma necessidade de aquisição, desenvolvimento e actualização de competências. No entanto, terão objectivos e impactos diferenciados ao nível dos comportamentos profissionais dos assalariados segundo se privilegie uma ou outra tendência de organização do trabalho, isto é, consideramos que existe uma forte coerência entre os tipos de práticas de formação presentes nas empresas e a forma como o trabalho está organizado e dividido no seu interior.

Saliente-se que as práticas de formação podem estar, ou não, associadas à alteração dos conteúdos das actividades de trabalho. Partimos do pressuposto, de que a organização do trabalho nas empresas pode manter-se inalterada nos seus traços fundamentais, apesar das práticas de formação poderem estar associadas a modificações ao nível micro dos conteúdos efectivos do trabalho. Estas alterações remetem para os desempenhos profissionais em actividade de trabalho que não são exclusivamente apreendidos pela análise global da organização do trabalho imperante nas empresas. Cabe-nos aqui formular uma outra questão fundamental orientadora da pesquisa empírica:

- Em que medida as práticas de formação estão ou não associadas a alterações do conteúdo da actividade de trabalho?

Deste modo, procuramos analisar de que forma o funcionamento do processo de trabalho no interior das empresas se articula com os subsistemas das práticas de formação, particularmente os que dizem respeito à orientação e desenvolvimento/implementação da formação. Através do conceito de comportamentos profissionais propomo-nos analisar a relação entre a organização do trabalho nas empresas e as suas práticas de formação.

Trata-se de postular, no contexto teórico da abordagem societal, que "as qualificações enquanto qualidades/atributos/características dos trabalhadores só são reconhecidas e só existem efectivamente quando postas em prática no local de trabalho. Assim a qualificação em si não tem sentido, senão por

²⁶ Um maior desenvolvimento desta problematização dos sistemas tecnocêntricos e antropocêntricos encontra-se em Kovács, Ferreira e Santos (1994: 6-16, 47-54).

referência a um espaço profissional que a produz, reconhece ou não" (Oliveira in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 212).

Na perspectiva de Le Boterf (1989a), avaliar os efeitos da formação pressupõe que se tenha em conta diferentes níveis de impactos. O primeiro trata de uma avaliação de cariz pedagógico que procura detectar os efeitos da formação sobre os conhecimentos dos assalariados, verificando se os objectivos do programa de formação foram alcançados e se os saberes/conhecimentos foram realmente adquiridos (Idem: 145-148). Não é porém este tipo de avaliação que retém aqui a nossa atenção, mas sim a avaliação de cariz profissional que, em Le Boterf, assume duas dimensões: avaliar os efeitos da formação, ao nível dos comportamentos profissionais dos assalariados em situação de trabalho e ao nível das condições de exploração das empresas. São sobretudo estas duas dimensões de análise que nos são mais caras e que nos interessa explorar.

Na primeira dimensão - avaliação dos efeitos da formação nos comportamentos profissionais - trata-se de aferir em que medida os saberes/conhecimentos adquiridos na formação se traduzem em comportamentos profissionais em situações reais de trabalho, o que exige um referencial de conhecimentos/saberes e competências prévias que permitam a sua comparação com os comportamentos actuais (Ibidem: 148-151). Na ausência de referenciais, a análise empírica, neste domínio, baseia-se numa comparação, realizada pelos próprios assalariados, entre os seus comportamentos profissionais nas situações de trabalho anteriores e posteriores à frequência das acções de formação. Sendo assim, a abordagem realizada incide sobre as representações dos trabalhadores sobre os seus comportamentos profissionais na realização das suas tarefas, definidas aquelas enquanto "formas específicas de conhecimento social que configuram o saber de sentido comum socialmente construído" (Moscovici, 1984: 7 citado por Blanch, 1990: 159). O efeito da formação sobre os comportamentos profissionais é avaliado através da análise que os trabalhadores fazem do conteúdo do trabalho, nomeadamente em termos do grau de responsabilidade e de autonomia, do grau de complexidade das tarefas, do ritmo que lhe é imposto, da capacidade de controlo da qualidade do trabalho realizado e da sua especialização, multivalência ou polivalência.

A segunda dimensão incide sobre uma avaliação dos efeitos da formação nas condições de exploração das empresas. Segundo Le Boterf, este tipo de avaliação, mais complexa, é fundamental do ponto de vista do "investimento em formação" na medida em que consiste em saber qual a influência da formação nos modos operatórios e parâmetros físicos de exploração das empresas, exigindo igualmente um referencial de exploração. Este referencial nem sempre está inventariado e, deparados com a sua ausência, retemos apenas alguns dos referenciais propostos pelo autor, nomeadamente os ganhos de produtividade, o índice de defeitos, a taxa de *turn-over*, a taxa de absentismo e a taxa de acidentes de trabalho (Le Boterf, 1989a: 151-154). A formação pode ter um efeito positivo nestes parâmetros, traduzindo-se nomeadamente numa diminuição dos custos ocultos²⁷ com grande peso na capacidade económica e financeira das empresas e, conseqüentemente, na melhoria da sua capacidade competitiva.

Num estudo realizado por Paul (1989: 45-48) para a realidade empresarial francesa em 1983, o autor demonstra a existência de uma relação positiva entre as performances económicas das empresas e o nível de formação dos seus assalariados, nomeadamente ao verificar que "os sectores mais produtivos são os que têm níveis de formação mais elevados" (Idem: 46). Ainda que pacífica, a relação positiva entre competitividade económica e nível de qualificação dos RH não é completamente conhecida e dominada (Lopes, 1993: 170). Neste sentido, e para o caso particular das empresas nacionais com elevadas carências em RH qualificados, consideramos que as práticas de formação no seu interior constituem um factor potencial de aumento da sua capacidade competitiva.

Todavia, tal como afirma Lopes (in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 176) "a formação tem de ser considerada pelas empresas como um investimento, mas este só será rentável se se reunirem as condições dum «co-investimento»". Ou seja, só um investimento conjunto na formação por parte das empresas e dos assalariados poderá transformar o investimento imaterial daquelas num investimento "rentável" para ambas as partes envolvidas e, conseqüentemente, melhorar a performance empresarial.

O reconhecimento da formação enquanto "co-investimento" pressupõe considerar que os impactos da formação nos resultados das empresas estão condicionados pelas suas práticas de gestão dos RH que, por sua vez, se repercutirão na possibilidade de evolução ou não das trajectórias profissionais dos assalariados. Tal pressuposto significa que as estratégias de formação das empresas se podem orientar para um pólo de reconhecimento ou para um pólo de negligência dos esforços individuais e colectivos em formação. Esta última opção, dando origem a trajectórias não evolutivas,

²⁷ Para um maior desenvolvimento da problemática de abordagem e das metodologias de resolução dos problemas postos às empresas pelos custos ocultos resultantes, nomeadamente do absentismo, dos acidentes de trabalho, do *turn-over* e da não qualidade, consulte-se Savall e Zardet (1991).

pode traduzir-se em efeitos perversos para a própria performance empresarial que, deste modo, acaba por reproduzir os efeitos de um investimento improdutivo do ponto de vista dos assalariados.

4.3. Estratégias de formação: seu impacto nas trajectórias profissionais.

4.3.1. O conceito de trajectória versus carreira: uma opção teórico-metodológica na avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas.

O conceito de trajectória profissional por que optamos para avaliar o impacto das estratégias de formação das empresas na evolução dos percursos sócio-profissionais dos assalariados remete para uma análise dinâmica de um período longo da vida do indivíduo. Pretendemos, deste modo, acompanhar o percurso profissional dos sujeitos, desde a sua entrada na vida activa até à sua situação profissional de emprego actual. Tal análise implica ter em conta as diferentes situações profissionais vivenciadas pelos agentes que consideramos serem resultantes de variáveis estruturais inerentes ao sistema de emprego onde se inserem, com particular atenção para os modos de gestão da mão-de-obra de que têm sido alvo, bem como para variáveis biográficas, das quais destacamos a sua origem social de classe e os seus diplomas escolares e profissionais.

A trajectória define-se como "um lugar estratégico entre os traços estruturais do mercado de trabalho e o percurso sócio-económico dos indivíduos" (Spilerman, 1977 citado por Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 149). Optando por este tipo de perspectiva "o conceito de trajectória profissional permite considerar o conjunto de acontecimentos profissionais que marcam o percurso do indivíduo e dar-lhes um sentido ao reconstruí-los por relação aos movimentos de conjunto que estruturam o mercado de trabalho" (Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 146). Assim equacionado, o referido conceito permite-nos abarcar a história sócio- -profissional dos agentes numa perspectiva dinâmica em que cruzamos o seu passado biográfico, escolar e profissional com a sua situação profissional presente, bem como com as suas perspectivas de futuro, associadas ao um possível projecto sócio-profissional. Paralelamente, permite-nos dar conta dos constrangimentos estruturais económicos e sociais que foram moldando o seu percurso, nomeadamente as oportunidades de acesso à educação e ao primeiro emprego, bem como a forma como aquele foi sendo guiado no seio do sistema produtivo em geral, e dos modos de gestão da mão-de-obra em particular.

Postulamos, assim, que as trajectórias profissionais são determinadas pelos seguintes "filtros" ou mediações sociais:

- a origem e as desigualdades sociais de acesso à educação/formação e de entrada na vida activa, sendo esta última determinada pelas primeiras;
- os empregos ocupados pelos indivíduos ao longo do seu percurso profissional na medida em que, sendo as trajectórias essencialmente "construtivistas", os saberes/ conhecimentos e competências adquiridos num emprego são determinantes das possibilidades de transferibilidade para outros (adaptado de Lopes, 1993: 142);
- as estratégias das empresas no domínio das práticas de gestão dos RH na medida em que determinam o tipo de relação de trabalho e de emprego de que os trabalhadores vão sendo alvo e o tipo de "integração" profissional mais ou menos qualificante, condicionando as suas atitudes e valores face ao trabalho/emprego;
- os projectos sócio-profissionais futuros dos indivíduos que, influenciados pelo "sistema educativo em sentido lato" (Rodrigues, 1991: 122), são importantes no seu posicionamento no plano simbólico-ideológico face ao "mercado de trabalho".

A perspectiva de análise referida leva-nos a recusar o conceito de carreira aplicado ao estudo do percurso sócio-profissional do sujeito por o consideramos demasiado redutor. O conceito de carreira refere-se fundamentalmente à sucessão de empregos ocupados pelos indivíduos no interior duma profissão e frequentemente no seio de uma mesma instituição (Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 149). Ora, tendo nós como objectivo avaliar o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas dos assalariados, remeter-nos- -emos exactamente para a análise da evolução da situação profissional do indivíduo no seio de uma empresa particular, o que não significa que os assalariados se mantenham na mesma profissão ou função, nem que o seu percurso profissional se tenha limitado àquela empresa. Temos como propósito analisar a totalidade do percurso sócio-profissional, educativo e formativo dos agentes, antes da admissão para as empresas onde se encontram actualmente a exercer a sua actividade profissional, realidade esta não abrangida pelo conceito de carreira, o qual é, do nosso ponto de vista, demasiado linear e simplista ao limitar a análise a uma profissão no interior duma organização. Por outro lado, o conceito de carreira é considerado como uma das dimensões de análise das trajectórias profissionais internas dos trabalhadores, sendo utilizado para captar a evolução ou não do estatuto profissional dos sujeitos no interior das empresas. Da mesma forma, o conceito de carreira não dá conta da importância do futuro profissional expectado pelos agentes, o qual pode ter um papel decisivo nas suas trajectórias profissionais, consoante as

oportunidades surgidas e possibilidades de escolha, excluindo assim da análise os projectos sócio-profissionais como condicionadores, em diferentes graus, do presente e do futuro profissional dos indivíduos. É claro que estes projectos são estruturados pelas "«oportunidades típicas», socialmente condicionadas, de desenvolvimento ou de orientações biográficas" (Passeron, 1989: 18) dependentes do capital social, cultural e económico adquirido pelo indivíduo no seio de várias instituições de socialização.

Os projectos sócio-profissionais dos agentes são assim um elemento do seu *habitus*, o qual é diferenciado entre grupos e classes sociais, na medida em que às trajectórias sociais se encontra inerente uma singularidade. A estas correspondem "séries de determinações ordenadas e irreduzíveis umas às outras: o *habitus* que, a cada momento, estrutura, em função das estruturas produzidas pelas experiências anteriores as experiências novas que afectam essas estruturas nos limites definidos pelo seu poder de selecção, realiza uma integração única, dominada (...) por experiências estatisticamente comuns aos membros de uma mesma classe" (Bourdieu, 1980b: 102). Não podemos, contudo, deixar de salientar que no espaço societal resultado do cruzamento dos constrangimentos em que os agentes actuam, há uma margem de autonomia relativa, isto é, os indivíduos detêm determinadas aspirações (do foro do desejo e do idealizado) e expectativas (definidas em função das oportunidades e dos recursos de que dispõem) face ao seu futuro profissional, não necessariamente reprodutoras da sua vivência. Ou seja, ainda que as aspirações e expectativas tenham a sua génese "no contexto histórico de uma sociedade e de grupos que dela fazem parte" (Chombart de Lauwe, 1975: 268-269), os agentes têm um papel criativo, não necessariamente reprodutor, da estrutura social. Há assim eventualmente lugar para a realização das aspirações dos sujeitos num projecto. O conhecimento dos projectos dos indivíduos constituiu um recurso importante para as empresas na definição das suas práticas de gestão dos RH, o qual é acrescido se houver uma compatibilização daqueles com o projecto das empresas.

Contra todas estas lacunas, o conceito de trajectória profissional permite-nos dar conta das estruturações agindo a montante e da sua ligação a jusante (adaptado de Passeron, 1989: 21) no percurso profissional do indivíduo, bem como da "«interiorização do provável»" (Idem), isto é, do "campo dos possíveis" (Bourdieu, 1979a: 122) que existe no universo mental de cada sujeito em termos das suas aspirações e expectativas. Seguindo assim a perspectiva de Oliveira (1993: 34), consideramos que a potencialidade heurística dos conceito de trajectória profissional reside no facto de permitir uma análise que cruza os constrangimentos das estruturas com a liberdade de escolha dos indivíduos na condução dos seus percursos profissionais.

Do ponto de vista metodológico, a apreensão das trajectórias profissionais não se pode limitar ao método retrospectivo baseado nas histórias de vida, nomeadamente pelo recurso ao modo como os indivíduos as expressam quando lhes pedimos que reconstruam as diferentes etapas do seu passado profissional (adaptado de Coutrot e Dubar in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 12) na medida em que ficaríamos limitados às suas representações frequentemente enviesadas. Deve-se igualmente procurar abarcar os constrangimentos estruturais onde os percursos profissionais tomam forma. Daí que, a utilização de metodologias longitudinais que procuram cruzar aquelas abordagens com os métodos transversais (caracterizadas pelo questionamento em intervalos regulares de populações idênticas, mas sem permitir um nível de fidelidade suficiente), sejam os mais adequados à análise das trajectórias profissionais (Idem: 13). O método longitudinal consiste então em seguir um conjunto de agentes em vários anos das suas trajectórias profissionais e repetir a interrogação em intervalos regulares (Ibidem), analisando a situação profissional concreta do indivíduo em cada momento particular, na medida em que se considera que a dimensão espaço-temporal é fundamental para controlar uma verdadeira avaliação das trajectórias profissionais.

A metodologia por nós adoptada consubstancia-se numa análise longitudinal realizada num momento particular da vida dos indivíduos, em que se combina um tipo "abreviado" de histórias de vida com uma análise estrutural das situações de emprego que marcam os vários momentos da sua vivência profissional condicionados por mecanismos legais, convencionais ou de carácter interno às próprias empresas e que correspondem a uma situação real no verdadeiro sentido da palavra. Paralelamente, os percursos são enquadrados no contexto económico, político, social e institucional envolvente.

A análise empírica que realizamos no âmbito das trajectórias profissionais centra-se nos assalariados que após a frequência de as acções de formação se mantiveram a trabalhar nas empresas, trajectórias estas que designamos de internas, excluindo a abordagem das trajectórias profissionais externas, ou seja, das trajectórias dos trabalhadores que após a formação abandonaram as empresas.

A identificação e a avaliação das trajectórias profissionais internas é realizada através de uma análise dinâmica das diferentes situações de emprego pelas quais os agentes passaram, as quais são caracterizadas por conjunto de dimensões, subdimensões e respectivos indicadores. O seu estudo e classificação exigiriam a priori a elaboração de uma tipologia susceptível de funcionar como guia de orientação da análise empírica. É-nos contudo impossível construir este tipo de instrumento heurístico dada a complexidade das dimensões e subdimensões seleccionadas e respectivos indicadores, bem como da perspectiva de análise diacrónica e longitudinal das várias situações de emprego vividas pelos

indivíduos que se pretende realizar²⁸. Todavia, concebemos uma tipificação prévia de modo a analisarmos, em cada um dos momentos das situações de emprego consideradas, cada uma das dimensões caracterizadoras das trajectórias profissionais.

As dimensões de análise retidas para cada uma das situações de emprego constitutivas das trajectórias profissionais são seguintes:

- dimensão qualificação do trabalho, decomposta nas subdimensões conteúdo do trabalho no domínio das tarefas realizadas e dos postos de trabalho ocupados, qualidades requeridas pelas tarefas desempenhadas e grau de autonomia na sua execução²⁹;

- dimensão precaridade, decomposta nas subdimensões vínculo jurídico contratual e práticas de remuneração fixa e variável de que os assalariados são alvo;

- dimensão carreira em que a subdimensão considerada é apenas a categoria profissional.

A análise combinada, em cada uma destas dimensões, das diferentes subdimensões e respectivos indicadores dá origem a um índice que permite classificar as trajectórias profissionais em cada situação de emprego, em:

- desqualificada, não qualificada, qualificada e altamente qualificada para a dimensão qualificação do trabalho;

- precária ou não precária para a dimensão precaridade;

- titular, não titular, chefia ou em transição para a dimensão carreira³⁰.

Um maior desenvolvimento da análise e avaliação das trajectórias profissionais será realizado posteriormente, todavia, há que ressaltar que a avaliação de impacto realizada está longe de ser perfeita, uma vez que para além das estratégias de formação das empresas, há todo um conjunto de factores não controláveis que podem ter influência na trajectória profissional dos indivíduos.

4.3.2. Os novos condicionalismos das trajectórias profissionais num contexto de incerteza e instabilidade do emprego.

A análise das trajectórias profissionais enquanto objecto de estudo científico surgiu, com alguma intensidade, no domínio da Sociologia desde os anos 50, alargando-se rapidamente a estudos disciplinares do campo da Economia³¹. Neste período desenvolvem-se metodologias essencialmente qualitativas, baseadas numa análise manual de um número restrito de dados. A partir dos anos 80, os métodos destes trabalhos alteram-se, fruto das inovações no domínio do cálculo informático. Relativamente aos conteúdos dos mesmos, a maior parte dos estudos que datam dos anos 60, tratam as trajectórias na vertente da mobilidade profissional ascendente geralmente associadas a uma promoção social (Coutrot e Dubar in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 8), enquanto a partir dos meados dos anos 70 se assiste a uma viragem das temáticas analisadas resultantes das transformações sociais globais: com o aumento do desemprego, das dificuldades de acesso ao "mercado de trabalho", com a intensificação das formas atípicas de emprego, o conteúdo destas investigações centra-se nos problemas da entrada na vida activa e nos processos de "transição profissional", salientando a importância dos processos de afastamento, de desemprego e de formação de reconversão nas trajectórias profissionais dos indivíduos³².

Este novo contexto de instabilidade e de incerteza do emprego marca decisivamente as trajectórias profissionais. As empresas procuram reter o núcleo duro de operacionais, crescendo e actualizando as suas competências, enquanto os restantes trabalhadores vivem situações de emprego precárias, sempre na eminência de um afastamento. Recorrem a práticas de formação com objectivos de exclusão e selecção. Isto é, a formação funciona com um duplo objectivo: como um meio de triagem, excluindo das empresas aqueles que não conseguem acompanhá-la e como uma via de qualificação do núcleo duro de trabalhadores que, seguindo-a, adquirem e desenvolvem as suas competências (adaptado de Broda, 1990: 41). As práticas de formação associadas a práticas de gestão dos RH selectivas vão determinar os tipos de trajectórias profissionais: uns são excluídos das empresas (e

²⁸ Para cada dimensão decomposta em subdimensões e respectivos indicadores são analisadas cinco situações profissionais, cujas combinações possíveis dão uma noção da complexidade de tal análise, o que torna impossível qualquer tipo de ensaio tipológico prévio de classificação final das trajectórias profissionais.

²⁹ V. no anexo F a definição dos perfis profissionais que serviu de fundamento teórico à análise da dimensão qualificação do trabalho.

³⁰ V. em anexo E a exposição metodológica acerca da construção dos instrumentos de análise teórico-empírica utilizados na análise e avaliação das trajectórias profissionais.

³¹ Para um desenvolvimento da análise histórica dos estudos sobre o conceito de trajectória profissional, nestes dois âmbitos disciplinares v. Paul (1989: 103-112).

³² Para uma abordagem das problemáticas da inserção e da transição no domínio das trajectórias profissionais consulte-se Tanguy (dir.) (1986: 49-95).

destes a nossa análise não pretende dar conta), outros mantêm-se, com trajectórias profissionais de tipos diversos quanto ao seu grau de qualificação, de precarização e de carreira. As alterações daqui resultante no domínio da relação de trabalho e de emprego e da "integração" profissional dos trabalhadores vão ter efeitos sobre os valores e atitudes destes face ao trabalho.

As práticas de formação nem sempre respeitam as aspirações e expectativas dos trabalhadores em termos dos seus projectos sócio-profissionais. Seguindo a perspectiva de Broda (1990: 44) as práticas de formação encerram em si as contradições entre as lógicas produtivas e as aspirações individuais e colectivas dos assalariados, orientando-se privilegiadamente para os trabalhadores do núcleo operacional com funções dominantes na divisão do trabalho, sendo sobretudo estes que vêem reconhecido o seu esforço em formação recompensado em termos das suas trajectórias profissionais. Para os restantes, a formação não tem qualquer poder inflectivo das trajectórias profissionais, sendo esta vivência uma desilusão desastrosa das suas expectativas e aspirações quanto à possibilidade de modificar a sua situação profissional. Deste modo, estes indivíduos têm tendência a viver o seu quotidiano de trabalho como algo obrigatório, porque imprescindível para garantirem a sua sobrevivência. É a dimensão instrumental do trabalho que se acentua em detrimento da dimensão expressiva, consequência do não reconhecimento do esforço formativo, do conteúdo empobrecedor do trabalho, bem como da precarização e instabilidade da situação profissional.

Questiona-se assim o valor da centralidade do trabalho na vida. Isto é, se por um lado, é consensual a afirmação do alto valor do trabalho nas sociedades industrializadas, em investigações mais recentes, nomeadamente o estudo de maior alcance sobre o significado do trabalho, conhecido pela designação MOW (Meaning of Work)³³, realizado em vários países em meados da década de 80, mostra a relação de carácter ambivalente que os indivíduos mantêm com o trabalho: por um lado, o trabalho é fundamental porque é um referencial psico- -social de ordenamento da vida, conferindo-lhe orientação, sentido e valor, para além de ter uma função económica básica; por outro, o trabalho é, muitas vezes, constrangedor e empobrecedor, impede a realização pessoal e o aproveitamento da plenitude da vida e do tempo livre. Este estudo demonstra, ainda, que o trabalho cumpre cada vez mais uma mera função instrumental ou extrínseca, isto é, assume uma orientação materialista (Inglehart, 1991), surgindo como um meio e não como um fim em si mesmo: um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança. A orientação pós-materialista do trabalho (Idem) associada a uma função expressiva e intrínseca de realização pessoal e profissional possibilitada pelo conteúdo enriquecedor do trabalho, concretizado na detenção de autonomia e responsabilidade e na satisfação da sua execução como algo gratificante em si mesmo, tem vindo a perder valor, sobretudo para os indivíduos menos escolarizados. Daqui resultam atitudes de desafeição ao trabalho, procurando os sujeitos outras esferas de realização pessoal, nomeadamente no domínio da família, da religião e/ou do lazer.

Contudo, a centralidade do trabalho é ainda hoje fortemente manifesta quando se verifica que os desempregados vivem uma situação de estigmatização social, de frustração e de traumatização psicológica, não só associadas à perda dos rendimentos económicos de sustentação familiar, mas sobretudo à perda do seu papel profissional que é um factor fundamental de definição do estatuto e da identidade pessoal dos agentes³⁴.

5. O modelo de enquadramento explicativo do objecto de estudo.

Expostos os eixos teóricos principais orientadores da pesquisa empírica, importa retomar, de modo sintético, toda a problematização realizada no decorrer da exposição dos capítulos anteriores, de modo a não perder de vista a importância decisiva do enquadramento macro e meso estrutural da análise.

As questões centrais de pesquisa concretizam-se em três objectivos fundamentais:

- avaliar e caracterizar o tipo de inter-relação existente entre práticas de gestão dos RH e práticas de formação;
- avaliar o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas dos assalariados que após a formação permaneceram na empresa, testando o seu poder inflectivo ou reproduzidor naquelas;
- avaliar o impacto das práticas de formação nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas de modo a captar como aquelas se repercutem na capacidade competitiva das empresas.

³³ O desenvolvimento deste estudo pode ser encontrado, nomeadamente em Crespo, Hernández e Álvaro (1988: 92-100).

³⁴ Um maior desenvolvimento desta problematização dos efeitos do desemprego encontra-se nomeadamente em Blanch (1990: 27-95).

Tal tipo de avaliação exige, por sua vez, que se enquadrem estas questões nos contextos macro e meso estruturais que marcam os processos de reestruturação produtivos, tendo em conta: as características do ambiente macro-económico, político, social e institucional do nosso país no decorrer, particularmente, das duas últimas décadas; as características do sistema de emprego local onde as empresas em análise estão inseridas enquanto resultado, ao nível meso, das diferentes articulações entre o sistema produtivo, o sistema de relações profissionais e o sistema de ensino-formação, o que nos permite dar conta das problemáticas em análise ao nível regional/local.

Ficam assim explicitados os constrangimentos estruturais a que as empresas estão expostas no domínio das práticas de formação e de gestão dos RH. A sua abordagem concretizada ao nível do espaço regional e sectorial de análise é objecto de tratamento no capítulo seguinte.

Deste modo, o modelo explicativo de enquadramento do objecto de estudo, abarcando todas estas dimensões permite-nos uma visão mais abrangente da complexidade das questões em estudo. Por outro lado, dá-nos uma noção de possíveis pistas analíticas que seriam importantes explorar no âmbito desta problematização mas que, por constrangimentos de tempo e de espaço, nos foram impossíveis concretizar: estamos-nos a referir à ausência do estudo das trajectórias profissionais externas, isto é, daqueles assalariados que, tendo frequentado as acções de formação, actualmente já não permanecem nas empresas, e que nos dariam, com certeza, um contributo enriquecedor para uma análise mais completa do poder inflectivo, ou não, das estratégias de formação nas trajectórias profissionais.

O modelo que se segue permite-nos dar conta, por um lado, da abordagem macro e meso estrutural e, por outro, salientar as questões fundamentais de pesquisa, bem como das exclusões do modelo, servindo de referencial sintetizador da nossa perspectiva de análise³⁵.

³⁵ Esta modelização pretende ser mais alargada do que a proposta na fig. III.1 - modelo explicativo da análise empírica - na medida em que contempla as variáveis contextuais. Todavia, mantém as virtualidades e os limites apontados para o modelo anterior: cf. nota de pé de página 26 deste cap. .