

CAPÍTULO 2

PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL. TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GESTIONÁRIAS DO NOVO PARADIGMA PRODUTIVO INDUSTRIAL

A reflexão acerca da nova concepção de empresa, objecto de produção científica no âmbito da Sociologia e da Economia, ocupou as primeiras páginas desta dissertação. Enunciou-se as origens desta nova concepção, a qual é inseparável das transformações ocorridas no sistema capitalista mundial, com a afirmação de novos factores de competitividade de natureza intangível, profundamente dependentes da qualidade dos RH das empresas. Ambas as disciplinas tendem a propor uma concepção de empresa inserida na sociedade e uma representação da empresa enquanto instituição complexa que se impõe pela sua eficiência dinâmica, através das transformações nas suas formas organizacionais. É o enfoque na mudança organizacional que retém a nossa atenção nesta investigação.

É intenção, neste capítulo, discutir como a empresa, enquanto instituição central das sociedades contemporâneas, é ela própria motor das transformações que ocorrem no seu interior, de forma a posicionar-se, a acompanhar e a antecipar as mudanças que se verificam na sociedade e na economia em geral. A problemática da mudança vai ocupar um lugar chave. Discute-se a pertinência heurística deste conceito em alternativa ao de inovação, recusando-se este último pelo seu carácter ideológico e gestionário. Propõe-se uma análise dos diferentes paradigmas sociológicos de análise das mudanças nas empresas, destacando-se, em articulação com as condições sociais já enunciadas no primeiro capítulo, as condições teóricas que fazem emergir a actual centralidade desta problemática sociológica.

Dedica-se este capítulo à conceptualização do processo de mudança organizacional. Temática central de análise desde que a Sociologia fez a sua entrada no mundo académico, permite uma ruptura com as perspectivas tecnicistas e economicistas da mudança, remetendo para práticas de democratização e de organização do trabalho conformes com as expectativas contemporâneas de “cidadania organizacional” (Moura, 1997). Uma dupla articulação entre práticas organizacionais e gestionárias de mudança é proposta através do conceito nuclear desta pesquisa: a gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Esta variável compósita é debatida tendo por referência os diferentes modelos e estratégias-tipo de mudança organizacional, os quais têm subjacente concepções distintas do papel dos RH nas empresas.

Finalmente, reflecte-se sobre a relação entre os processos de mudança organizacional e a transição de um cenário de estabilidade económica e social, caracterizado pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para um cenário de mudança, incerteza e imprevisibilidade, onde tende a ganhar forma o modelo da variedade e o paradigma da cooperação.

Esta problematização define o espaço de visibilidade teórica para a abordagem da questão principal da pesquisa em que procuramos perceber as relações que, no seio das empresas, se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional. O objectivo geral do trabalho consiste em perceber como as práticas de carácter organizacional e gestor, resultantes dos modelos adoptados, respectivamente ao nível da organização e do conteúdo do trabalho e das práticas de gestão dos RH, incluindo-se nesta últimas os modelos de gestão directa, podem ser mais ou menos favoráveis à aprendizagem de saberes e à mobilização de competências.

Neste sentido, os processos de aprendizagem e de construção social das competências profissionais, bem como da sua gestão, são encarados numa vertente organizacional, para além da vertente individual. É unicamente sobre a primeira que nos debruçamos neste capítulo.

1. PROBLEMATIZAÇÃO SOCIOLÓGICA DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO E DE MUDANÇA

1.1. PARA UMA RUPTURA COM OS DISCURSOS IDEOLÓGICOS SOBRE A INOVAÇÃO

O termo inovação populariza-se e adquire visibilidade com as alterações técnico-económicas que marcaram a década de 80 do século XX nos países ocidentais. Começou a ser utilizado no domínio das políticas económicas de desenvolvimento, particularmente no âmbito das políticas industriais e tecnológicas (Guimarães, 1998), com objectivos instrumentais. Nesta linha, encontrava-se afecto à produção de conhecimentos na área económica e assumia uma dimensão eminentemente tecnológica.

Até aos finais de 1970, imperava, quer em termos de discurso científico, quer do senso comum, o uso do conceito de mudança. O conceito de inovação sucede-lhe e, de alguma forma, substitui-o, ao assumir um sentido conotativo que o identifica com as transições que marcaram a passagem para o actual paradigma técnico-económico caracterizado por uma nova

relação salarial e por um novo sistema produtivo, pautados pelos princípios da flexibilidade. Associa-se a uma nova configuração económica, em que os países industriais avançados se projectam num cenário potencial da economia baseada no conhecimento, cujo suporte principal radica no progresso científico e tecnológico interligado à mais avançada criatividade empresarial (Guimarães, 1998, p. 91).

Apesar das transformações associadas ao conceito de inovação, hoje utiliza-se a expressão inovação (...) para designar aquilo que há uma década atrás se chamava de «mudança», tendo sempre, mais ou menos subjacente, o sentido de um benefício social e societal de carácter quase sempre urgente (Oliveira, 2003, p. 2). Ou seja, ainda que com conteúdos substantivos e processuais diferentes, os conceitos de mudança e de inovação dão conta dos factores que, em conjunturas históricas distintas, garantem a capacidade das economias, em geral, e das empresas, em particular, fazerem face aos constrangimentos ambientais externos e internos.

Compreende-se a atracção que esta temática tem exercido nas últimas décadas, quer ao nível empresarial, quer enquanto objecto de estudo das diferentes ciências. Os discursos gestionários apoloéticos da inovação como fonte sustentável de vantagem competitiva e como algo intrinsecamente positivo multiplicam-se. No domínio científico, a problemática da inovação é tratada pela Engenharia, pela Ciência Política, passando pela Economia, pela Psicologia e pela Sociologia¹. Estas análises acabam, no entanto, muitas vezes, por reproduzir o discurso ideológico desejável da inovação, tratando a problemática de forma pouco neutra e rigorosa e/ou de forma redutora e limitada. A exploração da complexidade e da multidimensionalidade do conceito é ilustrada pelo facto de, no seio das ciências sociais, este campo de estudo tender a autonomizar-se e a dar origem à institucionalização de novas especializações, nomeadamente a Economia e a Sociologia da Inovação.

Os objectos teóricos que as ciências sociais constroem acerca da problemática da inovação, ainda que diferenciados, são complementares. Apesar dos desenvolvimentos autónomos, as disciplinas em causa e, no seu seio, as respectivas especializações, partilham conceitos e metodologias e enriquecem as suas análises com os contributos recíprocos. Não interessa neste trabalho explorar os objectos científicos construídos por cada uma das ciências sociais a partir do fenómeno social da inovação, mas tão só discutir alguns dos aspectos que merecem destaque e atenção cuidada, dado o contributo para a construção do quadro teórico enformador da análise desenvolvida.

¹ Para ilustrar a riqueza, a complexidade e a teia de assuntos que se integram no conceito de inovação, v., nomeadamente, Fonseca, Cunha e Gonçalves (1996) onde se desenvolve uma síntese acerca dos diversos enfoques disciplinares.

Salienta-se que a faceta de análise privilegiada nos estudos sobre a inovação, inclusive os sociológicos, tem sido a inovação tecnológica², sendo recente a abordagem da temática ao nível das outras dimensões, nomeadamente a dimensão organizacional³ e sociocultural⁴. É neste sentido que aponta o *Livro Verde sobre a Inovação*, onde se afirma que uma das principais deficiências dos sistemas de inovação europeus se situa ao nível da inovação organizacional, o que não permite renovar modelos actualmente ineficazes que subsistem em muitas empresas (Comissão Europeia, 1995, p. 16-17). Assim sendo, as condições sociais vêm prevalecendo, orientando e determinando os interesses científicos.

O equacionamento do conceito de inovação numa perspectiva não apenas económica, mas igualmente sócio-organizacional remonta a Schumpeter (1934). No quadro da teoria económica neoclássica considerava-se a inovação fundamentalmente como uma mudança técnica, tida como variável exógena ao funcionamento económico. A inovação era entendida na perspectiva daquilo que hoje se designa por inovação no processo, ou seja, uma mudança orientada para o aperfeiçoamento dos equipamentos técnicos produtivos. A inovação no produto só mais recentemente é reconhecida no âmbito da economia, após ser retomada a proposta de Schumpeter que, à sua época, constituía uma excepção ao paradigma dominante.

² A dimensão tecnológica da inovação remete para as mudanças no processo e no produto que pressupõem a existência de infra-estruturas de produção de conhecimentos científicos e/ou empíricos úteis e aplicáveis às actividades económicas. São dois os domínios formais dos saberes disciplinares que têm um papel central neste tipo de inovações: os diversos ramos da Engenharia (desde os mais clássicos, como é o caso da Engenharia Mecânica, aos mais recentemente constituídos, como, por exemplo, a “Engenharia” Publicitária) e as áreas da criação e do *design*, aos quais compete o processo de invenção, ou seja, a concepção da ideia, do modelo de um novo produto, processo ou sistema; a Economia e a Gestão que garantem a passagem da invenção à inovação, ao dedicarem-se à análise das condições de viabilização da aplicação comercial do conceito. Ou seja, nem todas as invenções se traduzem em inovações, na medida em que estas últimas dependem da possibilidade de exploração comercial e não apenas da concepção e criação da ideia ou do conceito, pois só a sua operacionalização e a sua viabilização comercial constituem condições para transformar a invenção em factor de criação de riqueza (adaptado de Guimarães, 1998, p. 98).

³ A dimensão organizacional da inovação remete para as mudanças nas condições e métodos de trabalho, nos modos de relacionamento e de entendimento entre sujeitos e grupos sociais com interesses divergentes, bem como para as mudanças na configuração dos mecanismos funcionais, processuais e decisoriais. A Gestão, a Sociologia e a Psicologia constituem os saberes disciplinares formais com um papel central neste tipo de inovações (adaptado de Guimarães, 1998, p. 98) por se tratarem de mudanças centradas nas estruturas organizacionais e gestionárias.

⁴ A dimensão sociocultural da inovação remete para as mudanças centradas sobre as pessoas, incidindo sobre os valores subjacentes às atitudes e comportamentos.

Para este economista, no quadro empresarial, inovar é atingir realizações que permitam «reformular ou revolucionar as rotinas de produção, tirando proveito de uma invenção ou, mais genericamente, de uma possibilidade inédita (Schumpeter, 1951, p. 229 citado por Oliveira; Moura, 1999b, p. 11). A definição de Schumpeter faculta uma conceptualização de inovação num sentido mais lato, ultrapassando a mera inovação tecnológica. Segundo Kanter (1983), permite pensar a inovação como «o processo de trazer e pôr em uso, qualquer forma de resolução de problemas (in Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 195). As novas formas de resolução de problemas não se restringem à área tecnológica, ou seja, à aplicação directa de conhecimentos de carácter científico e/ou empírico e à produção de novos ou melhores produtos e processos. A inovação pode ser equacionada como uma forma diferente da fazer as coisas (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p 194), aos níveis organizacional e sociocultural. Deste modo, a inovação deve ser pensada nas suas diferentes dimensões como variável endógena na análise dos processos económicos.

De acordo com a problematização conceptual exposta, e embora não se defenda uma total homologia entre os conceitos de mudança e de inovação⁵, prefere-se usar neste trabalho o conceito de mudança. São várias as razões que, interligadas entre si, justificam a opção: (i) o conceito de mudança é menos ambíguo e neutro de acordo com a necessidade de contextualização espaço-temporal concreta. Por um lado, vimos como o conceito de inovação se encontra afecto a uma época histórica e a um contexto económico específicos: a realidade económica dos países centrais a partir do último quartel do século XX. Por outro lado, em todas as épocas e espaços existem inovações que mantêm o seu carácter de originalidade até ao momento da sua difusão alargada, altura em que são apropriadas socialmente e perdem a vertente inovadora. Ora, esta apropriação não é generalizável, para além de assumir ritmos e objectivos diferentes nas diversas sociedades – o que é inovado para umas num dado momento pode não ser para outras. Deste modo, se em vez do conceito de inovação se utilizar o de mudança, afere-se as transformações em análise em relação ao seu contexto espaço-temporal particular; (ii) a inovação implica uma dimensão de novidade e de originalidade de cariz radical ou incremental⁶, determinante do ponto de vista dos mecanismos

⁵ Como postulam alguns autores, nomeadamente Frost e Egri (1991 in Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197) que consideram os dois conceitos como sinónimos.

⁶ Tipificação clássica baseada na proposta de C. Freeman e C. Perez (1988, p. 38-66). Uma inovação é incremental quando incorpora alguns novos elementos em relação a produtos, processos ou sistemas anteriores, mantendo a sua estruturação básica inicial; todavia, não se limita a uma simples cópia ou imitação de produtos,

de mercado, contudo pouco decisiva do ponto de vista organizacional e sociocultural. Ora, a mudança, apesar de nem sempre ser inédita, pode constituir uma manifestação evolutiva relevante. Em termos absolutos, a inovação ocorre uma única vez,

o que significa que o comportamento inovador deve ser atribuído à organização que primeiramente introduziu a inovação no mercado e consumou o processo de troca (de um novo produto, processo ou sistema), ou à organização que adoptou uma nova configuração ou processos internos (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197).

Neste sentido, todas as inovações podem ser consideradas mudança, mas o inverso não é verdade – o retorno a condições anteriores é uma mudança que não pode ser considerada uma inovação, pois não é mais inédita (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197); (iii) o conceito de inovação, como já foi referido, encontra-se enraizado no passado recente do mundo ocidental e transporta em si os gérmens do futuro, nomeadamente em termos de antecipação das necessidades e da capacidade de as influenciar. Este raciocínio é igualmente válido para o conceito de mudança, no sentido em que esta pode ter um pendor pró-activo. Porém, pode tratar-se de uma pró-actividade não inédita ou remeter mesmo para uma situação de mera reactividade. Em qualquer das situações, está-se face a alterações cujas origens e propostas podem ser já longínquas, manifestando-se contudo social e organizacionalmente significativas, sendo esta vertente que interessa analisar sociologicamente; (iv) o âmbito organizacional a que se aplica o conceito de mudança nesta investigação é uma das áreas em que a opção por modelos e estratégias de mudança assume um cariz frequentemente tecnocêntrico e economicista para que se possa classificar os seus impactos sociais como positivos, pressuposto inerente ao conceito de inovação. A este propósito retenha-se a concepção de Moura quando afirma que inovar é também alargar a esfera da

processos ou sistemas anteriores. A sua origem não são as actividades de I&D propriamente ditas, mas as sugestões resultantes de saberes aplicados de engenheiros, técnicos e utilizadores. Ainda que não tenham grande impacto económico, as mudanças conjugadas entre si podem estar na origem de grandes ganhos de produtividade. A inovação é radical no caso de um fenómeno de grande impacto e novo, completamente distinto dos anteriores produtos, processos ou sistemas e que, resultado de esforços de I&D, abre caminho para novos mercados e novas oportunidades de investimento. Os autores acrescem a estes dois tipos de inovação, por um lado, as mudanças de “sistema tecnológico” que resultam da combinação entre inovações radicais e incrementais nos diferentes domínios – incluindo as dimensões organizacional e gestionária – que, por se tratarem de grandes mudanças, dão origem a novos sectores económicos e afectam os outros; e, por outro lado, as mudanças de “paradigma técnico-económico” ou as “revoluções tecnológicas”, resultantes de modificações profundas de onde emergem novos sistemas tecnológicos que alteram o funcionamento conjunto da economia.

actuação empresarial aos aspectos organizacionais e sociais, tomando o ser humano como um potencial estratégico a desenvolver e legitimando socialmente a empresa como uma das instituições centrais da sociedade (1997b, p. 304), o que implica uma estratégia antropocêntrica de gestão da mudança.

A mudança é definida neste trabalho como um processo e um meio para se atingirem determinadas realizações empresariais que passam pela resolução de problemas de maneira nova, abrangendo diferentes vertentes técnicas e económicas, gestionárias, organizacionais e socioculturais, dado que se considera a empresa enquanto “complexo organizacional”, integrado por trabalhadores, recursos materiais e técnicos, sistemas de relações entre indivíduos e grupos e composto de decisões estratégicas, táticas, administrativas e operacionais (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7). Opta-se, deste modo, por uma definição da mudança na linha do que Kotler propõe para o conceito de inovação, isto é, como qualquer bem, serviço ou ideia que é *percebido* (...) como sendo novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova, para a empresa que a desconhecia e/ou não a implementava (Kotler, 1999, p. 305). Preferiu-se, contudo, usar o conceito mais neutral e com menor carga ideológica de mudança. Nesta, podem integrar-se os processos de imitação e os processos de adaptação (ou não) às especificidades empresariais, ou seja, a sua “naturalização” pelas empresas, no sentido de as transformarem e adaptarem de acordo com a peculiaridade do contexto empresarial em que se enraízam (adaptado de Oliveira; Moura, 1999b, p. 7).

1.2. DA ESTABILIDADE À MUDANÇA – AS CONVERGÊNCIAS TEÓRICA E SOCIAL DE ENFOQUE MULTIDIRECCIONAL

1.2.1. PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS DE ANÁLISE DA MUDANÇA NAS EMPRESAS

A omnipresença da mudança evidencia-se no actual panorama económico mundial, tornando-a num dos temas que mais preocupa quer políticos e técnicos, quer dirigentes empresariais e assalariados, quer académicos e cientistas, como se deixou patente no capítulo anterior. Considerada, no período imediato ao pós Segunda Grande Guerra, um fenómeno descontínuo relativo a projectos isolados e periódicos de carácter excepcional, a mudança é hoje contínua e inserida num contexto caracterizado pela fluidez, pela mutabilidade e por fluxos permanentes (Stacey, 1998a). A sua amplitude e crescente velocidade imprimem novas dinâmicas ao mundo empresarial, doravante conceptualizado por referência a envolventes

voláteis e efémeras, marcadas pela instabilidade, pela imprevisibilidade e pela incerteza⁷. Ao impulsionar-se constantemente a mudança, colocam-se continuados reptos às práticas empresariais e aos domínios científicos que as analisam.

A produção científica no domínio da Sociologia acompanha as transformações sociais globais. Dois paradigmas foram ganhando força, sucedendo-se. Da abordagem inicial da mudança, como momento de crise e caos, transita-se para um novo paradigma de análise cujos pressupostos teórico-ideológicos se baseiam numa perspectiva optimista e positiva da mudança (Dubuisson; Kabla, 1996). Analisemos, em primeiro lugar, a evolução paradigmática, para, de seguida, centrar a atenção no actual contexto de mudanças empresariais.

Os estudos sociológicos pioneiros sobre a mudança abordam-na essencialmente sob a dimensão tecnológica. Analisa-se, por exemplo, entre os anos 50 e 60 do século XX, no âmbito da Sociologia do Trabalho francesa, a relação entre o progresso técnico e a evolução do trabalho. A mudança é concebida como um estado de perturbação e desordem, revelador de outro tipo de fenómenos que interessam mais directamente ao sociólogo, nomeadamente as consequências das transformações técnicas sobre a evolução do trabalho. Estudam-se as greves e os conflitos sociais. É o caso da obra de Serge Mallet (1963) acerca das reivindicações sobre o controlo da gestão por parte da “nova classe operária”, com a introdução de inovações tecnológicas; ou da análise de Friedman (1950), que intitula uma das suas obras *Para onde vai o trabalho operário?*. Apesar de influenciadas pelo pensamento marxista, estas obras não deixam de associar a mudança a crises, entendidas como momentos de ruptura e de conflito que asseguram a passagem de um estado de estabilidade a outro. Assim sendo, é uma abordagem parcialmente marcada por um paradigma consensualista, característico da corrente funcionalista americana.

No actual paradigma da Sociologia, as problemáticas invertem-se. A mudança adquire um estatuto positivo face à estabilidade. A inovação como processo de mudança permite compreender como os estados organizacionais se modificam, como emergem novos estados organizacionais e como se estabilizam pela criação de novos dispositivos e regras. Neste quadro, a inovação é entendida como um jogo de actores, interessando à Sociologia compreender como se estabilizam certos dispositivos, isto é, como se constroem e desaparecem, como se negociam e se transformam. Esta é uma das razões pela qual, segundo

⁷ As referências bibliográficas relativas a estas problemáticas são bastante extensas. Para além das já citadas no capítulo anterior, destacam-se outras vocacionadas para o tratamento específico das mudanças ao nível empresarial. Entre estas refira-se: Teixeira (1994); Trindade (1994); Ribeiro (1996); Cunha (1997/98); Cowling; Mailer (1998); Stacey (1998a); Urze (1998); Faria (1999); Guerreiro (2000); Kovács (2002).

Dubuisson e Kabla (1996), a inovação ou a mudança se constituem na Sociologia mais como um terreno do que como um objecto de análise. Não se estuda a mudança em si mesma, mas fundamentalmente os seus efeitos e os processos interactivos que a rodeiam. A Sociologia tem ainda a particularidade de estudar a inovação de uma forma transversal, fazendo apelo às várias Sociologias especializadas⁸, para além da Sociologia da Inovação. A ênfase é, então, colocada no conjunto de fenómenos da vida social associados ao processo de mudança, com as suas diversas formas e diferentes implicações na vida social.

A partir da década de 1970, intensificam-se as abordagens das relações entre a introdução das TIC e o emprego, as qualificações profissionais, as condições de exercício da actividade laboral e a organização do trabalho. A análise destas temáticas acentua-se nos anos 80 e 90, ainda que nesta fase os sociólogos não se preocupem com a inovação propriamente dita, mas com as consequências da sua aplicação e difusão em contextos de trabalho, isto é, quando incorporada em determinados equipamentos e procedimentos técnicos. A problemática da resistência à mudança tem ocupado um lugar central nos estudos sociológicos, reflectindo a preocupação com a introdução indiscriminada das TIC, bem como, com a necessidade de as articular com processos de mudança organizacional e social.

Parece, contudo, que no momento actual, o discurso sociológico sobre a mudança está desactualizado. Por um lado, continua preso a uma concepção de mudança isolada e periódica quando, particularmente nas grandes empresas, a mudança já não pode ser entendida como uma fase, na medida em que é um estado contínuo e permanente. Dentro desta nova concepção, questiona-se, por exemplo, a validade de estudos sobre a avaliação de impactos, muito influenciados pela necessidade de avaliação de programas da UE. Trata-se de análises que têm subjacente um raciocínio estático que concebe a mudança como uma etapa e não como um movimento contínuo. Ora, a mudança é, de facto, um processo. Não é uma fase de um processo que será rapidamente ultrapassado, originando um novo estado de estabilidade, este, sim, característico do “normal” funcionamento das empresas. A realidade empresarial encontra-se num estado de mudanças sucessivas, intermináveis e quotidianamente presentes nas suas diversas vertentes, sendo impossível isolar causas e consequências, dado que estas se cruzam e interinfluenciam.

⁸ Desde os processos de reabilitação urbana, por via da inovação no comércio tradicional, estudados no âmbito da Sociologia Urbana, até aos processos de inovação tecnológica e organizacional, no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, todas as Sociologias especializadas tendem a interessar-se pela problemática da inovação, uma vez que ocupa um papel central na transformação das sociedades.

Por outro lado, o discurso sociológico tem enfatizado a mudança tecnológica, cuja análise se banalizou pela ausência de respostas lineares acerca das suas implicações. Porém, aquela é frequentemente mais lenta – até porque exige investimentos avultados – do que a produção sociológica permite antever, situação que resulta particularmente das preocupações com os seus impactos na supressão de postos de trabalho e no aumento da produtividade. Estas preocupações têm dado origem a interpretações abusivas que concluem pela intensificação do desemprego decorrente dos processos de mudança tecnológica. Porém, estas tendências não são determinadas tecnologicamente, estando dependentes, nomeadamente, de decisões de gestão dos RH ao nível dos subsistemas de emprego e de mobilidade, e de formação, não sendo, por isso, incompatíveis com estratégias de transferência sectorial de assalariados ou de requalificação profissional. Ainda assim, o privilégio atribuído às mudanças tecnológicas em termos analíticos resulta da tendência para se privilegiar esta dimensão no espírito e nas práticas empresariais.

As mudanças organizacionais, por sua vez, tendem a ter menos visibilidade, o que decorre frequentemente da ausência de custos ou dos poucos recursos financeiros e humanos envolvidos, e também do facto de serem práticas gestionárias de aplicação mais recente⁹. Porém, o actual contexto exige progressos que questionem os “modos de fazer” e “de organizar” as empresas. Encontrar fontes e vias de melhoria, recorrendo a experimentações de novas soluções gestionárias e organizacionais, fazem da mudança organizacional o quotidiano das grandes empresas. Contudo, as repercussões destas práticas de mudança não são directas e explícitas, ainda que a médio prazo possam produzir consequências tão atemorizadoras como as tecnológicas. Os seus efeitos têm sido alvo de menor atenção em termos de análise científica e estão menos dramatizados em termos do discurso do senso comum, na medida em que tendem a ser vividas exclusivamente no interior das empresas, ao invés da mudança tecnológica que perpassa para o exterior por via dos movimentos sindicais e dos meios de comunicação de massa.

Na actualidade das grandes empresas, as mudanças organizacionais estão presentes diariamente mesmo em áreas outrora estabilizadas e reproduzidas ao longo do tempo, como é

⁹ Desde a revolução industrial que os equipamentos técnicos foram alvo de contestação pelos assalariados. Relembrem-se, a título de exemplo, os movimentos ludistas do século XVIII-XIX em Inglaterra, situação que só encontra paralelo, em termos organizacionais e gestionários, com as reconversões industriais dos anos 80 do século XX nas regiões deprimidas da Europa Ocidental, nomeadamente no Vale do Reno e na região do Rhür na Alemanha ou na Cantábria e no País Basco em Espanha, entre outras. Para um maior desenvolvimento, cf. Aydalot (1984).

o caso do *lay-out* produtivo. Trata-se de mudanças continuadas que procuram configurações organizacionais e gestionárias mais ajustadas aos ambientes externo e interno. Pela sua maleabilidade e economia de recursos, permitem reajustamentos permanentes com a introdução de novas modificações, com rupturas de algumas e interrupção de outras, com avanços e retrocessos constantes. A instabilidade daqui resultante cria ansiedade e descontentamento a uns, funcionando como mecanismos de motivação, fonte de aprendizagem e envolvimento para outros.

Ainda em termos de evolução paradigmática, destaca-se a partir da última década do século XX, o centramento da Sociologia no estudo dos sistemas nacionais de inovação, dos sistemas de I&D, da transferência tecnológica, das redes regionais de inovação e todo um conjunto de instituições associadas a estes dispositivos nos domínios das políticas públicas de ciência e tecnologia.

As análises sociológicas desenvolvidas tendem a não separar conteúdo e contexto das mudanças. Descrevem os fenómenos, os processos e os mecanismos em presença, de modo a explicar de que forma uma regra, uma prática ou uma técnica emergem, se estabilizam e se difundem, bem como se materializam nos objectos e se incorporam nas práticas, tendo em conta todos os dispositivos que as exprimem e os actores envolvidos, isto é, as dimensões da institucionalização e da interacção (Dubuisson; Kabla, 1996).

Neste estudo, propõe-se uma abordagem que pretende ultrapassar a mera análise dos impactos da mudança para centrar a análise nos próprios processos de vivência e de participação nas mudanças, entrosando os factores técnicos, económicos, socioculturais presentes nestes complexos processos de mudança que estão omnipresentes nos contextos laborais quotidianos analisados.

1.2.2. DA ORGANIZAÇÃO SEQUENCIAL À ORGANIZAÇÃO INTERACTIVA – OS PRINCÍPIOS DAS MUDANÇAS EMPRESARIAIS

A alteração paradigmática que marca a abordagem sociológica da mudança é alimentada pelo carácter complexo, acelerado e instável das mudanças sociais actuais e das mudanças empresariais, em particular – as quais estão na origem, como já foi referido, da substituição do conceito de mudança pelo de inovação. Centremos a atenção nas mudanças empresariais.

As constantes mudanças verificadas, sobretudo, nas últimas décadas do século XX, nos ambientes sociocultural, económico, tecnológico e político que envolvem as organizações e

dos quais estas fazem parte¹⁰, reclamam uma crescente flexibilidade e uma maior criatividade organizativas com objectivos de concretização de estratégias de adaptação rápida. Do ponto de vista empresarial, destaca-se, no mundo em mudança que se descreveu no capítulo anterior, a intensificação da concorrência com o surgimento de novas formas de competitividade numa economia globalizada, pautada por exigências de mercados cada vez mais dinâmicos e instáveis em que emergem novos padrões de consumo, bem como alterações significativas dos comportamentos, das atitudes e das expectativas dos consumidores, dos investidores e dos trabalhadores. Nas palavras de Cohendet, Krasa e Llerena (1988 in Parlier, 1995, p. 7), estas características do mercado promovem uma passagem, que actualmente se encontra em consolidação, de um modelo de produção estandardizado para um modelo de variedade e de uma organização sequencial para uma organização interactiva (1988, in Parlier, 1995, p. 48), onde se torna decisivo o tríptico custo, qualidade e prazo, mas, sobretudo, a capacidade de reagir rapidamente, de inovar e de antecipar os comportamentos dos clientes.

Saliente-se que se trata de um processo de transição empresarial ainda em curso e longe de consolidação. Ao contrário do que os discursos deixam antever, recusa-se a existência de uma transformação definitiva e absoluta de um modelo da produção e organização noutra. Defende-se, antes, uma passagem progressiva de um a outro que se vem delineando nas empresas de vanguarda. A grande maioria das empresas é caracterizada pela coexistência de

¹⁰ Freire considera que

a entidade económica e social que é a empresa não tem condições para, por meros fenómenos de mudança, provocar alterações na sociedade global, constituindo, ao invés, um espaço de recepção e incorporação de mudanças que provêm dessa mesma sociedade global (comportamentos dos indivíduos, ideias, etc.). Há, aqui, entre empresa e sociedade, uma relação essencialmente assimétrica e unívoca (Freire, 2002a, p. 139).

Neste trabalho partilha-se parcialmente esta posição: por um lado, considera-se possível e viável que algumas das mudanças internas às organizações se repercutam na sociedade global. Refira-se, por exemplo, a elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, como resultado da participação das empresas em programas de educação de adultos, ou a promoção de um envolvimento e participação societal local como reflexo da extensão das actividades de lazer ou de educação ambiental fomentadas pela própria organização na região/local. A sociedade pode incorporar estas mudanças no sentido em que se traduzem num enriquecimento dos cidadãos e da região/local de inserção das empresas. Por outro lado, concorda-se que a actuação das empresas neste sentido é ainda muito restrita, sobretudo em Portugal. Veja-se a este propósito, nomeadamente, a baixa taxa de participação em educação e formação contínua em Portugal em relação aos restantes países do OCDE (OCDE, 2003) (disponível em 28.10.2003 em <http://www.oecd.org>, Education at a Glance: OECD Indicators - 2003 Edition, chapter 3, indicator 4, table C.4.1.).

elementos dos dois modelos, com traços do modelo da estandardização ou sequencial e indícios do modelo da variedade ou interactivo.

Sinteticamente, o modelo da produção estandardizada ou da organização sequencial, que teria dominado até à década de 1970, define-se pela estabilidade, pelo crescimento constante, pela procura simples e pela concorrência baseada no preço, beneficiando de economias de escala. Corresponde-lhe uma organização do trabalho de cariz tayloriano-fordiano, na qual prevalece uma parcelarização acentuada do trabalho. Os trabalhadores são meros executantes de tarefas estandardizadas e simples, não sendo necessário desenvolverem qualquer aprendizagem especializada ou técnica durante a sua actividade de trabalho. A este modelo sucede uma organização interactiva ou o modelo de variedade. Neste, a concorrência baseia-se na qualidade, no prazo e no serviço prestado, na medida em que a procura se torna mais exigente e diversificada. Procura-se estandardizar a montante do sistema produtivo, para permitir a diversificação a jusante, o que implica conceber a organização e o funcionamento das empresas com objectivos de flexibilização. Esta flexibilidade pretende-se dinâmica, permitindo reagir continuamente, no tempo, às variações do ambiente, e exige do decisor capacidade de fazer face a uma incerteza que releva dum processo temporal de aprendizagem (Cohendet; Krasa; Llerena, 1988 in Parlier, 1995, p. 47). A economia da variedade conduz as empresas a privilegiarem a flexibilidade¹¹, para a qual a capacidade e, mais fundamentalmente, a rapidez de aprendizagem são factores determinantes. Reclama-se para as empresas o desenvolvimento de capacidades de transformação rápida, quer da sua estrutura produtiva e aos níveis da quantidade, qualidade e tipo de produção, quer dos seus modelos organizacionais e gestionários. Neste sentido, a cultura de produtividade, de qualidade total e do serviço ao

¹¹ O conceito de flexibilidade é ambíguo, revestindo-se de uma multiplicidade de formas e aspectos. Para um desenvolvimento dos diferentes sentidos do conceito, v., nomeadamente, Cardoso (1999). A título ilustrativo, cite-se que Parlier refere que as formas de flexibilidade tendem a afectar todos os níveis da empresa: (i) o nível estrutural (conduz à reconfiguração da estrutura das empresas com o surgimento da “empresa-rede”, baseada nas diferentes modalidades de *outsourcing* e com uma multiplicidade de relações cliente-fornecedor); (ii) o nível industrial (remete para o desenvolvimento de técnicas que permitem reduzir grande parte dos factores de custo, melhorando, simultaneamente, a qualidade e a adaptabilidade da produção); (iii) o nível organizacional (melhoria da reactividade, resultado de uma maior autonomia no trabalho); e (iv) o nível gestionário (remete para os novos modos de gestão dos RH que permitem uma adaptação do volume de mão-de-obra e um desenvolvimento de competências) (Parlier, 1995, p. 49-50). O trabalho em curso pode ser equacionado como uma forma particular de abordagem da flexibilidade aos níveis organizacional e gestionário, ainda que em íntima ligação com o nível industrial e estrutural.

cliente revelam-se factores críticos do desempenho organizacional (Caetano, coord., 1999, p. 19).

Entre os factores de competitividade que as empresas vão procurar explorar, ganha peso a convicção de que os recursos humanos são um (o?) factor básico de competitividade, já que depende deles a potencialização dos demais (Rodrigues, 1991b, p. 11). É deste reconhecimento – que não é novidade no domínio das ciências sociais¹² – e de um conjunto de aspectos conjunturais que, entretanto, se transformaram numa estrutura desfavorável às anteriores fórmulas de racionalização taylorista, que se desencadeia um movimento que, a partir de 1970, assume uma índole gestionária e introduz a necessidade de mudanças empresariais ao nível organizacional e da gestão dos RH. Este novo movimento tende a combinar as vertentes que classicamente se integram na gestão dos RH com as da organização do trabalho, definindo-se como um conjunto de políticas e práticas que garantem que o desempenho dos RH no interior das empresas contribui para a prossecução dos seus objectivos, abrangendo todas as acções e decisões que afectam a relação entre as organizações e os seus assalariados (Caetano, coord., 2000).

Porém, tais políticas e práticas não assumem uma tendência clara e linear. São alvo das mais diversas contradições e paradoxos, coexistindo, no seio das empresas, acções de sentidos opostos das quais resultam efeitos de polarização e segmentação dos trabalhadores, como se deu conta no capítulo anterior¹³.

Existe, de facto, uma pluralidade de opções possíveis, as quais dependem da concepção prevalente do papel dos RH nas empresas e da lógica de valorização ou desvalorização dos mesmos que orienta as políticas de gestão. Convém reter que das lógicas economicistas e funcionalistas orientadas pelos princípios da flexibilidade defensiva, de carácter fundamentalmente quantitativo e de precarização da relação salarial, às lógicas participativas, em que prevalecem os pressupostos da flexibilidade ofensiva e pró-activa de carácter qualitativo e de garantia de estabilidade da relação salarial, existem muitas combinatórias possíveis que, genericamente, coexistem no seio das empresas, atingindo populações diferenciadas. Simplificando o raciocínio, pode concluir-se que do papel atribuído aos RH vai depender o carácter da lógica de flexibilidade adoptada: na primeira lógica, tende a privilegiar-se a flexibilidade por via da mudança tecnológica; na segunda, associam-se-lhe práticas de mudança organizacional.

¹² Data originariamente da década de 1940 com a Escola das Relações Humanas e os trabalhos dos psicólogos sociais, nomeadamente de F. Herzberg (1966). Cf. ponto 2.1. deste capítulo.

¹³ Cf. ponto 1.1. e 1.2. do capítulo 1.

As mudanças tecnológicas e organizacionais podem implementar-se de forma independente ou complementar. Destaque-se, contudo, que os processos de inovação tecnológica melhor sucedidos são aqueles que são acompanhados por mudanças organizacionais que valorizam o contributo dos RH para a implementação da modernização tecnológica, evitando ou minorando, por esta via, eventuais fenómenos de resistência à mudança. A mudança organizacional e, particularmente, as novas formas de trabalhar enfatizam o lugar dos RH nas estratégias de desenvolvimento das empresas, remetendo para um processo de reorganização em diversos domínios, orientado pelos princípios antropocêntricos de gestão da inovação (Kovács, 1998c, p. 103-107).

Existem, de facto, alguns factores que, como já foi aludido¹⁴, pressionam no sentido de as mudanças tecnológicas contemporâneas se acompanharem de novas estratégias organizacionais e de gestão dos RH, no sentido da sua qualificação e enriquecimento da vida de trabalho. Considera-se que existem novos constrangimentos de rentabilização que, não sendo de modo algum determinantes da orientação assumida pelas políticas e práticas empresariais, favorecem os modelos organizacionais e gestionários orientados pelos princípios da flexibilidade ofensiva.

De entre aqueles factores, destacam-se as profundas alterações das características da força de trabalho, resultado do aumento substancial dos níveis de escolaridade e de qualificação profissional dos trabalhadores, bem como do aumento do número de mulheres e de “colarinhos brancos” integrados nas empresas. Trata-se de trabalhadores-actores cada vez mais reivindicativos e com maior preparação para assumirem funções de liderança, coordenação, organização e planeamento de actividades, que evitam ficar afectos a tarefas repetitivas e monótonas. Este tipo de trabalho não permite que lhes seja reconhecido o valor de troca das suas qualificações no mercado de trabalho, nem o valor de uso das suas competências no desempenho laboral. Acrescenta-se a isto o excessivo controlo exercido sobre os trabalhadores, reduzidos a meros servos das máquinas (Castro, 1982, p. 43-45). O crescimento do absentismo, da rotação externa e da baixa qualidade são indicadores da falta de adequação entre a qualificação social dos trabalhadores e a desqualificação do trabalho. Face à contestação dos assalariados relativamente ao conteúdo do trabalho e à desadequação entre a extrema parcelarização do trabalho e as novas formas de concorrência, pautadas pela procura de produtos variados e de qualidade, os dirigentes das empresas são conduzidos a implementar

¹⁴ Cf. ponto 2.2. capítulo 1.

estratégias continuadas de adaptação e de flexibilização organizacional (Grant; Bélanger; Lévesque, 1997, p. 21- 22), de forma a incrementarem os desempenhos empresariais.

Simultaneamente, os constantes desenvolvimentos tecnológicos se, por um lado, não são portadores de constrangimentos de organização, por outro, têm enraizados constrangimentos de rentabilização. A flexibilidade das TIC não constitui qualquer garantia de eficácia mas apenas uma eficácia potencial. A sua efectivação depende de ser acompanhada por alterações nos princípios básicos da OCT, destacando-se a intervenção ao nível do desenho dos postos de trabalho e dos subsistemas de gestão dos RH. Ainda que se procure a mais plena exploração das novas possibilidades provenientes das TIC, estas não determinam o sentido das mudanças na organização e na gestão. Deste modo, não se podem explicar as actuais mudanças nos sistemas de trabalho muito simplesmente pela introdução das TIC nas empresas, tanto mais que as alterações nos processos produtivos têm efeitos sempre mediados por decisões de gestão.

O sucesso do modelo de produção japonês nos anos 80 e 90 do século XX foi outro factor que contribuiu para a proliferação de novas perspectivas sobre a organização e a gestão do trabalho industrial. A estratégia *kaizen*, ou de melhoramento contínuo do processo com o envolvimento de todos, afirma-se como factor de competitividade (Imai, 1997, p. XXI). Questiona-se a validade do modelo ocidental, orientado pela inovação e pelos resultados para responder ao contexto comercial internacional (Imai, 1997, p. XXII), e tende-se a associar-lhe uma estratégia do tipo *kaizen*. Começa a ganhar força um modelo organizacional baseado na promoção de qualificações polivalentes, no envolvimento dos trabalhadores nas decisões, no diálogo e na cooperação entre dirigentes e trabalhadores (cf. Kovács, 1998c, p. 116).

Este conjunto de factores, entre outros que não cabem problematizar no contexto deste trabalho, explica que nos meios empresariais se comece a admitir como imprescindível a adopção de estratégias de gestão e de produção que ultrapassem a mera inovação do produto e do processo e a respectiva redução de custos. A reorganização do trabalho como forma de tornar o processo produtivo mais eficaz assume um renovado interesse, dado que é dela que, em última instância, depende o sucesso dos desempenhos. Tal reorganização orienta-se para o fortalecimento da capacidade de resolução dos problemas no decurso do processo produtivo e comporta diversas consequências, quer ao nível organizacional, quer ao nível substantivo do conteúdo do trabalho, entre as quais se destacam: (i) a acentuação da autonomia das unidades funcionais, dos indivíduos e dos grupos; (ii) o desenvolvimento do trabalho qualificante, capaz de desafiar os conhecimentos e a experiência dos trabalhadores; e (iii) a emergência de

situações de trabalho em que se compreenda a finalidade das actividades a executar (Teixeira, 1994, p. 33).

Parece desenhar-se um reforço mútuo e coerente das evoluções verificadas nas dimensões económica, tecnológica e sociocultural, que suscita o desenvolvimento de um novo paradigma organizacional (Ribeiro, 1996). É à conceptualização do processo de mudança organizacional na Sociologia que se dedica o ponto seguinte.

2. OS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1. DISCURSOS SOCIOLÓGICOS SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A heterogeneidade dos discursos sociológicos sobre a mudança organizacional deixa transparecer uma alteração de perspectivas ao longo do tempo. Ainda que as teorizações dos cientistas sociais tenham evidenciado, desde 1920, o interesse da mudança organizacional, a sua influência permaneceu circunscrita ao meio académico e científico até aos anos de 1970. Só a partir desta altura é que se tornou uma questão prática na procura da melhoria da competitividade (Kovács, 2002, p. 45). Debrucemos a nossa atenção sobre as alterações das perspectivas que enformam o discurso sociológico sobre a mudança organizacional.

Desde que a Sociologia se interessou pelas problemáticas do mundo industrial, das organizações e do trabalho, no início do século XX, propôs uma orientação humanista para os processos de mudança organizacional, baseada nos fundamentos da Escola das Relações Humanas¹⁵. A temática da democratização começou, então, a ser debatida e aconselhada. É particularmente relevante no âmbito da Sociologia Industrial americana, cujo percurso se confunde mesmo, na primeira fase do seu desenvolvimento, com um projecto de sociedade. Considerava-se que as partes em presença nas empresas tinham interesses diferentes, todavia era possível compatibilizá-los através da participação dos trabalhadores, melhorando, simultaneamente, as condições de trabalho e de eficácia produtiva. Os poderes dos proprietários deviam ser contrabalançados por outros poderes, como condição de existência da democracia industrial (Desmarez, 1986, p. 22-23). Refira-se a título ilustrativo a obra de Tood, *Industry and Society*, publicada em 1933, que, numa perspectiva reformista, aconselha a

¹⁵ A Escola das Relações Humanas teve em E. Mayo e na sua equipa de investigadores, que conduziram as conhecidas experiências de Hawthorne entre 1924 e 1932, em Chicago, o seu expoente máximo. Para um maior desenvolvimento, cf. Desmarez (1986).

democracia industrial através da participação dos trabalhadores nas empresas com o objectivo de melhorar a cooperação destes com os empregadores. Segundo o autor, o aumento de produtividade resultaria da integração dos trabalhadores nas empresas, do seu envolvimento e satisfação. Para isto era fundamental os empregadores deterem uma formação social que os tornasse capazes de compreenderem os comportamentos e as motivações dos subordinados. Os pressupostos da OCT eram desafiados pelos modelos democráticos, cuja fundamentação ideológica salientava a defesa da “igualdade da pessoa humana” nas relações de trabalho. Ao nível da organização do trabalho e da concepção das empresas, advogava-se a limitação dos poderes patronais e o reconhecimento dos direitos de “cidadania” a todos os trabalhadores, procurando-se moderar a dependência destes face a uma estrutura excessivamente hierárquica e autoritária, herdada da gestão “científica” da actividade produtiva nas organizações burocráticas¹⁶. Na sociedade em geral pretendia-se, sobretudo, aumentar a influência das organizações sindicais e dos mecanismos institucionais de representação dos trabalhadores. Neste sentido, estas perspectivas tendem a enfatizar a humanização do trabalho e a democratização das empresas (Kovács, 1998c), realçando, sobretudo, as formas de participação indirecta.

Esta problemática surge mais tarde na Europa no âmbito da Sociologia do Trabalho, que assumiu sempre os contornos de uma disciplina mais académica, menos interventiva e menos relacionada com as práticas de gestão das empresas¹⁷. Destacam-se, particularmente, no

¹⁶ A gestão científica da actividade produtiva, resultante das propostas de Taylor, consiste num processo de aplicação dos princípios da ciência aos problemas do controlo do processo de trabalho, de modo a definir-se a melhor maneira de executar as tarefas – *the one best way* –, racionalizando-se o trabalho com intuídos económicos explícitos (aumento da produtividade por via da facilidade de execução das tarefas e da intensificação dos ritmos de trabalho) e objectivos político-ideológicos implícitos (constituição de uma nova composição profissional da classe operária, de onde se excluiu o saber e o poder do ofício). A dupla expropriação/apropriação do saber operário encabeça as estratégias de dominação do trabalho, ao implementar a dissociação do processo de trabalho da especialidade dos trabalhadores e ao separar a execução da concepção das tarefas. Eliminam-se, desta forma, os espaços de confrontação e de discussão entre os trabalhadores e os empregadores, legitimando não só todas as decisões unilaterais levadas a cabo por estes últimos, como também a acumulação de capital por parte dos empresários e a acumulação de qualificações por uma minoria de operários, em oposição a uma maioria desqualificada. Para um maior desenvolvimento, cf. nomeadamente H. Braverman (1980) e B. Coriat (1982; 1985).

¹⁷ As características empresariais americanas e europeias estão na origem da relação diferenciada que se estabelece entre a Sociologia – como disciplina e profissão – e as empresas. A entrega da gestão das empresas a profissionais especialistas sem propriedade do capital fez-se no início do século XX, primeiro e de forma mais intensa nos EUA e só depois na Europa. A expansão das empresas de gestão nos EUA resulta de estratégias de fusão que

seu seio os contributos do *Tavistock Institute of Human Relations*, fundado em 1946, e da Escola Sociotécnica que, numa tónica diferente da da Sociologia Industrial americana, fizeram incidir as suas propostas sobre as alternativas organizacionais ao modelo da OCT, preconizado nos EUA. Ao realçarem a desadequação do modelo mecanicista de organização a ambientes instáveis, elegeram o modelo orgânico como mais adaptado e facilitador da capacidade das empresas enfrentarem problemas e imprevistos (Burns; Stalker, 1961 in Kovács, 2002, p. 44). Propuseram alternativas não apenas de carácter político-social, mas também de vertente organizacional, baseadas na análise das relações sociotécnicas das empresas, demonstrando como o sistema social se pode adaptar, de forma flexível e não determinista, às situações técnicas, ao definirem formas diferenciadas de organização do trabalho. A empresa é concebida como um sistema aberto sujeito às influências de factores externos. A sua auto-regulação acontece por via da optimização conjunta dos sistemas técnico e social com o meio envolvente, ou seja, da conjugação dos aspectos relacionais, socioculturais e políticos com os aspectos técnico-económicos e organizacionais estruturantes do próprio trabalho. Numa perspectiva de investigação-acção, o Tavistock Institute e a Escola Sociotécnica propuseram

dão, desde logo, origem à dispersão das participações dos accionistas. Paralelamente, o desenvolvimento continuado das empresas, dada a adopção dos princípios da produção em massa para responder a um mercado interno alargado e poderoso, fez aumentar o seu tamanho e complexidade, tornando necessário gestores profissionais capazes de planear e implementar estratégias de crescimento. A esta necessidade, corresponde uma afirmação identitária dos gestores nos EUA, quer no domínio científico, com a criação de escolas de gestão e publicações de livros e periódicos, quer no âmbito profissional através, nomeadamente, da constituição de associações profissionais. Neste contexto sócio-económico, compreende-se as ligações da Sociologia americana às empresas, frequentemente por via do contexto universitário, e a sua orientação “ortopédica” e de “lubrificação” dos mecanismos do sistema capitalista ao orientar-se para resolver os problemas ligados à administração e à gestão das empresas. Relembre-se a já argumentada apologia da Escola das Relações Humanas à necessidade dos empresários deterem uma formação de carácter social. Por sua vez, na Europa, a diversidade de mercados nacionais exíguos e o menor poder de compra conduziam as empresas a permanecer até ao fim da Segunda Grande Guerra fechadas no âmbito das famílias detentoras do capital, presidindo estas, os bancos e outros grandes investidores à sua gestão estratégica. O crescimento lento do mercado não incentivava a utilização de técnicas de produção em massa, nem a criação de organizações de comercialização, persistindo os princípios gestionários e organizacionais tradicionais, que se manifestavam, nomeadamente, na perpetuidade do poder dos operários de ofício durante um período de tempo mais alargado do que nos EUA. Deste modo, também a Sociologia do Trabalho europeia apresenta uma vertente mais académica, na medida em que não foi procurada para resolver os problemas do mundo empresarial. Sempre forneceu uma análise crítica à organização empresarial capitalista, manifestando-se como uma disciplina eminentemente científica, menos voltada para o auxílio às práticas empresariais (Chandler, 1994, p. 9-36; Freire, 2001, p. 17- 21). Para um maior desenvolvimento destas problemáticas, cf. Ortsman (1984).

um enriquecimento do conteúdo do trabalho e uma melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal baseados em novas formas de organização do trabalho¹⁸. Realça-se o contributo do modelo sociotécnico na procura de formas organizacionais que operacionalizavam a “democracia industrial” no quotidiano do trabalho e, não só nem principalmente, nas suas formas representativas (institucionais e indirectas). Esta possibilidade concretizava-se na aplicação de princípios de desenho organizacional sintetizados no princípio global da «optimização» conjunta das potencialidades dos subsistemas técnico e humano, em que este último é considerado como o utilizador finalizante (Teixeira, 1994, p. 32). Procuravam, assim, promover o desenvolvimento da democracia nas empresas com base nas potencialidades de movimentos cooperativos e autogestionários, bem como na introdução de formas de organização do trabalho alternativas. Em relação a estas últimas, o alargamento e o enriquecimento das tarefas e os grupos autónomos e semi-autónomos são os modelos mais preconizados¹⁹, aos quais está subjacente a atribuição de maior responsabilidade aos trabalhadores e uma maior flexibilidade na execução do trabalho (Tezanos, 1987, p. 29-31; Grant; Bélanger; Lévesque, 1997, p. 17), assim como uma elevação do controlo e do poder operários. No entanto, em termos de aplicação empresarial, as novas formas de organização do trabalho ganham eco unicamente na década de 70 do século XX, particularmente nos países escandinavos²⁰.

O controlo ou poder de gestão e a propriedade constituem as duas dimensões básicas da reflexão em torno da democratização do trabalho e da participação dos trabalhadores, bem como das novas formas de organização do trabalho, práticas organizacionais que congregam, até esta fase, os esforços de mudança organizacional. A centralidade da dicotomia decisão/posse tem subjacente as contradições inerentes às divergências de interesses entre trabalhadores e empregadores, na medida em que quanto maior for o controlo assumido pelos trabalhadores, através da sua participação no quotidiano das empresas, maiores são as probabilidades de alteração do rumo das decisões da direcção.

¹⁸ Nesta designação integram-se classicamente as práticas de rotação entre postos de trabalho, de alargamento e enriquecimento do conteúdo do trabalho, bem como a sua organização em grupos de trabalho.

¹⁹ Muitas destas ideias são hoje retomadas sob designações diferentes, tais como *empowerment*, achatamento das estruturas, melhoramento contínuo e trabalho em equipa (Kovács, 2002, p. 44), todavia os princípios e os fundamentos são idênticos.

²⁰ Sobre a experiência norueguesa, o caso sueco e o exemplo francês, cf. Ortsman (1984, p. 173-213; 245-275; 277-323).

A conjugação destas duas dimensões – controlo ou poder de gestão e propriedade – permite estabelecer uma tipificação das empresas relativamente aos domínios de participação dos trabalhadores (quadro 2.1.): (i) as empresas tradicionais caracterizam-se pela não participação dos trabalhadores na propriedade, nem na gestão das mesmas; (ii) as empresas colectivas são aquelas em que, apesar da propriedade pertencer aos trabalhadores (ainda que simbolicamente, já que essa propriedade pertence, efectivamente, ao Estado), não há qualquer participação destes na gestão; (iii) as empresas capitalistas modernas, que admitem algum controlo, nomeadamente através de iniciativas como os grupos autónomos e semi-autónomos, o alargamento e enriquecimento das tarefas e os círculos de qualidade – nestas é, porém, baixa ou nula a propriedade do capital por parte dos trabalhadores; e (iv) as empresas cooperativas, onde tanto o controlo de gestão como a propriedade estão na posse dos trabalhadores (Tezanos, 1987, p. 26-27).

Os quatro tipos de empresas enumerados podem ser entendidos como formas progressivas de mudança organizacional, em que se vem acentuando a capacidade de intervenção dos trabalhadores nas decisões de gestão, sendo esta particularmente visível no último tipo de empresas, onde a detenção de propriedade é condição e garante de uma participação efectiva nas decisões.

A participação dos trabalhadores só é favorável aos seus interesses se inserida num processo de co-determinação em que tenham a possibilidade de tomar decisões ao nível da estratégia global da empresa. Porém, os dirigentes travam a participação dos trabalhadores quando esta alcança o limite do controlo, pois aquela exerce-se em detrimento do seu leque de decisão. Todavia, a democratização do trabalho não encontra só entraves da parte dos dirigentes, mas também dos próprios trabalhadores. Estes, influenciados por hábitos individualistas e de subordinação, questionam as novas formas democratizadoras, recusando-se, em algumas situações, a participar. Entre outras razões, tal recusa deve-se a critérios corporativos, na medida em que os contributos dos trabalhadores são apropriados em favor dos e pelos poderes instituídos ou porque, desencorajados, não estão convictos da validade das suas capacidades de acção, que tendem a menosprezar, ou ainda porque não estão simplesmente interessados nesse tipo de participação.

Para além das duas condições centrais referidas como confinando os domínios da participação, o seu entendimento resulta das modalidades adoptadas para a efectivar. O âmbito do exercício da participação e os sujeitos em presença constituem um dos critérios de classificação que permite diferenciar entre modalidades de participação directa e indirecta (quadro 2.1.).

As formas de participação indirecta integram algumas estruturas democratizantes, como a negociação e a participação colectivas²¹. Têm subjacente uma concepção de empresa como um todo plural. Orientadas para a representação colectiva, visam estimular os resultados colectivos e estão vocacionadas para a tomada de decisões, fundamentalmente de carácter estratégico. Por sua vez, a participação directa – também designada de envolvimento – expressa-se na intervenção e entretenimento directo dos trabalhadores nas decisões que afectam as suas actividades de trabalho. Neste caso, trata-se de uma lógica orientada para os trabalhadores individuais, visando a estimulação das suas contribuições individuais. Tendencialmente vocacionada para o quotidiano da actividade de trabalho, esta forma de participação assume as empresas como um todo harmonioso e uno, onde se comungam interesses e objectivos (Hyman; Mason, 1995 adaptado por Casaca, 1998, p. 65).

Castro (1982, p. 74-75), assumindo como critério os deveres do direito de decisão, considera que o poder de participação dos trabalhadores nas empresas pode assumir duas formas: a cooperação e a co-determinação (quadro 2.1.). Na primeira, os trabalhadores influenciam as decisões das empresas, recebem informações e fazem sugestões, mas não são responsáveis pelas decisões, ainda que as possam recusar, pelo que são previamente consultados nesse sentido. No caso da co-determinação, os trabalhadores controlam as decisões e são responsáveis por elas. Como tal, têm o direito de decisão e de co-decisão.

Sintetizando, com as devidas ressalvas porque se trata de uma sistematização simplificada, pode equiparar-se a modalidade de participação indirecta à cooperação, assim como a participação directa à co-determinação. As primeiras, orientadas para decisões de gestão, estão na base da democracia industrial, que assume a forma de uma estrutura política em que a tomada de decisão é partilhada através da representação formal dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos. As segundas vocacionam-se para a garantia do funcionamento quotidiano da organização e estão na origem da gestão participativa, em que os trabalhadores são considerados actores com legitimidade de decisão no seu quotidiano laboral. Estas modalidades integram-se nas propostas sociológicas mais recentes acerca da mudança organizacional.

O quadro seguinte sintetiza a exposição anterior através do cruzamento dos diferentes critérios tipificadores das práticas de mudança organizacional segundo o tipo de empresas:

²¹ Na negociação colectiva os representantes dos trabalhadores têm voz nas conversações com a administração, podendo defender e reivindicar direitos, enquanto na participação colectiva os representantes dos trabalhadores são chamados a integrar o conselho de administração, podendo influenciar as políticas da empresa (Casaca, 1998, p. 65).

Quadro 2.1.

Tipo de empresa segundo as características da mudança organizacional

Tipo de empresa	Práticas organizacionais	Domínios de participação		Modalidades da participação		Poder de participação		Características da mudança organizacional
		Controlo da gestão	Propriedade	Directa	Indirecta	Co-determinação	Cooperação	
Empresas tradicionais		-	-	-	-	-	-	Ausente
Empresas colectivas		-	(+)	-	+	+	-	Democracia industrial (simbólica)
Empresas capitalistas modernas		+	-	+	-	-	+	Gestão participativa
Empresas cooperativas		+	+	+	+	+	+	Democracia industrial e gestão participativa

+ Presença efectiva do atributo

(+) Presença simbólica do atributo;

- Ausência do atributo

Até 1970, foram as perspectivas da participação indirecta e da cooperação que orientaram as propostas e práticas de mudança organizacional no âmbito sociológico. A preocupação fundamental das propostas da democracia industrial era ultrapassar, por um lado, a contradição existente entre a participação política e o autoritarismo e monolitismo das empresas e, por outro, a insuficiência da participação representativa (Kovács, 1998c, p. 116). Estas referências colectivas e representativas dos modelos democráticos presentes nos discursos científicos e académicos foram inflectidas, nas últimas décadas do século passado, como resultado, entre outros factores, de conjunturas menos favoráveis ao crescimento económico. A mudança organizacional deixa de ser apenas objecto de estudos académicos e passa a ser destacada como um aspecto crítico da competitividade. Abrange um conjunto de práticas gestionárias e organizacionais mais vastas, que a associam a outras tantas, e se orientam por objectivos de qualidade, flexibilidade e produtividade (Kovács, 2002, p. 44-45). É neste contexto que, como se referiu atrás, o tradicional conceito de mudança perde pertinência no discurso gestor, dando lugar à noção de inovação organizacional, frequentemente apropriada pelo discurso científico, nomeadamente o de cariz sociológico.

Hoje, a designação de inovação organizacional assume uma amplitude ainda mais vasta e remete para todo o conjunto de métodos e técnicas de organização e de gestão, tais como o JIT, a subcontratação, a redução de efectivos, a reengenharia ou a qualidade total, que visam

contribuir para a resolução dos problemas de gestão com que as empresas se defrontam (Kovács, 2000). A melhoria do desempenho das organizações passa, então, a ser equacionada através da implementação de diversos tipos de inovações, capazes de potenciar a capacidade para lidar com as condições adversas de uma envolvente externa incerta e em constante flutuação.

A participação dos trabalhadores é agora enquadrada na ideologia da competitividade, associada à gestão tecnocêntrica da mudança. A ênfase é colocada na inovação tecnológica, na qualidade e no *toyotismo* proposto como um modelo universalmente aplicável (*lean production*) capaz de permitir manter e/ou melhorar a competitividade, tirando proveito da motivação, do saber-fazer, da criatividade e da inteligência de recursos humanos qualificados, polivalentes, adaptáveis e cooperativos (Kovács, 1998c, p. 117)²². A participação relaciona-se com as profundas mudanças socioculturais ocorridas a partir dos anos de 1980 e 1990, ilustradas pela consolidação de uma sociedade personalizada, móvel e fluida. A ênfase é colocada ao nível da concretização da autonomia individual, o que comporta “novas” concepções de empresa e de trabalho, que tendem a ser perspectivadas como possíveis espaços de produção social e cultural, onde indivíduos e grupos podem exprimir a sua subjectividade, ter sentimento de pertença e encontrar a sua identidade (Kovács, 1998c, p. 118) e não como meros espaços de produção de bens e serviços. O trabalhador tende a ser cada vez mais considerado enquanto sujeito social activo capaz de autocontrolar os seus desempenhos através da interiorização da cultura organizacional e não como mero instrumento de produção. Assiste-se a um processo de crescente individualização das relações de trabalho (Kovács, 1998c, p. 116) em que o relevo conferido aos sujeitos – às suas qualificações e competências – se associa a uma percepção instrumental do seu desenvolvimento, reconhecimento e valorização enquanto estratégia de melhoria de competitividade das empresas. As empresas e os seus dirigentes adquirem legitimidade social, na medida em que o espaço de trabalho se concretiza como espaço de confluência de projectos individuais e colectivos. Esta abordagem remete para uma concepção de empresa-instituição coerente com a perspectiva teórica e a reflexão interventiva, que marcam, na actualidade, o paradigma da Sociologia da Empresa a que nos referimos no capítulo anterior²³.

Creemos, pois, ter clarificado as concepções e os pressupostos diferenciados que têm enformado os discursos sociológicos sobre a mudança organizacional, os quais traduzem modalidades divergentes e distintas de entendimento do conceito de mudança – por um lado,

²² Modelo organizacional e gestor que será retomado e analiticamente aprofundado no ponto seguinte.

²³ Cf. ponto 2.2. do capítulo 1.

a concepção associada à democratização do trabalho e às novas formas de organização do trabalho, característica da perspectiva humanista dos anos de 1960/70; por outro, a proposta da gestão participativa e de enriquecimento do trabalho com objectivos funcionais de resposta ao novo padrão de competitividade, presente, sobretudo, nos anos de 1980/90, que enraíza em si pelo menos dois enfoques distintos. Centremo-nos na análise destes últimos.

O discurso actual em torno da mudança organizacional, particularmente na vertente associada à ideologia da competitividade e à gestão tecnocêntrica da mudança, enquadra-se num contexto mais amplo, não gratuito, de valorização dos RH. Tem inerente uma ideologia de utilização das pessoas como recursos passíveis de criarem valor, não necessariamente em benefício das próprias. A ambiguidade deste discurso manifesta-se nas diferentes formas de implementação das práticas de mudança organizacional em função dos objectivos subjacentes às estratégias de aumento de competitividade das empresas, dando origem a uma pluralidade de modelos diferenciados e de combinatórias originais. E apesar da ausência de modelos únicos, o discurso sobre a mudança organizacional está imbuído de uma perspectiva positiva e favorável aos trabalhadores, no sentido em que se propõe a substituição do velho paradigma do “controlo” pelo novo paradigma do “empenhamento” (Kovács, 1998c, p. 116), o que nem sempre corresponde às práticas efectivas das empresas.

Ao contrário da aparente evolução no sentido das novas tendências anunciadas de forma generalizada ao nível dos discursos gestionários, as práticas das empresas revelam tendências paradoxais e contraditórias. As modalidades de participação mais preconizadas actualmente tendem a pautar-se pela participação directa e pela co-determinação no que se refere aos trabalhadores do núcleo operacional, ficando as modalidades de participação indirecta e de cooperação afectas aos dirigentes com e/ou sem propriedade do capital. As ambivalências intensificam-se quando se verifica que as formas de participação directa tendem a excluir a participação representativa ou indirecta, podendo as primeiras ser utilizadas apenas como recurso de “legitimação das prerrogativas da administração”. São consideradas nos antípodas dos princípios da democracia industrial, isto é, como práticas emanantes das teorias de gestão que apoiam a lógica da desregulamentação e a liberalização dos mercados, associando-se a uma lógica instrumental, isto é, como via de melhorar a competitividade (Casaca, 1998, p. 65-66). Frequentemente não se assiste a alterações significativas ao nível da organização e do conteúdo da actividade de trabalho no sentido do enriquecimento e deixam-se igualmente intactas as relações hierárquicas. Castro sugere que os trabalhadores devem assumir capacidades decisórias de forma a conquistar algum poder dentro da organização. Aliás, as empresas só poderão obter melhores resultados com as experiências de participação, se forem

capazes de aprender a aproveitar as capacidades dos trabalhadores na gestão das mesmas (1982, p. 80-81)²⁴.

Deste modo, partilha-se com Caetano (2000) e Kovács (1998c; 2002) a necessidade de se estudarem as situações concretas, mais complexas e matizadas do que aquilo que os discursos permitem antever, de forma a definirem-se as estratégias usadas, os objectivos prosseguidos e os seus impactos ao nível da formação de saberes e da gestão das competências dos RH. É este o fio condutor da análise empírica aqui desenvolvida que procura perceber as relações que, no seio das empresas, se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional. Aparentemente, e de acordo com o discurso dominante, tratar-se-ia de uma relação com impactos enobrecedores para os trabalhadores e para as empresas. Porém, as alternativas e as opções empresariais são diversas e plurais, havendo uma multiplicidade de modelos-tipo e de estratégias que enformam as mudanças organizacionais nas empresas, problemática que será abordada no ponto seguinte. Porém, antes de avançar para a discussão dos modelos, convém precisar a concepção de mudança organizacional que norteia teórico-empiricamente esta pesquisa.

O conceito de mudança organizacional que se propõe limita-se a uma perspectiva conceptual restrita ao domínio sociológico, não se ignorando, contudo, a sua recente vertente gestonária, face à qual se assume uma postura crítica. Ou seja, tenta-se uma análise em continuidade com a matriz analítica clássica da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, restringindo-se a abordagem das práticas de mudança organizacional às esferas que envolvem a actuação dos trabalhadores no seio das empresas, na medida em que se considera que o alargamento do âmbito de acção dos RH constitui a grande alteração paradigmática verificada nos domínios organizacional e gestonário. Os modelos hierárquicos, de gestão autoritária e rígida, característicos da OCT têm vindo a ser continuamente questionados. Inicialmente criticados pela Escola Sociotécnica, vão ser cerca de vinte anos mais tarde contestados, por um lado, pelos movimentos sociais que reclamam contra a desumanização do trabalho e, por outro, pelas ciências sociais em geral, que denunciam os seus efeitos degradantes, sendo postos em causa, mais recentemente, a partir do primeiro choque petrolífero, pelas elites dirigentes das empresas, de forma mais radical, por razões de eficácia

²⁴ Para um maior desenvolvimento dos aspectos positivos e dos riscos associados à participação directa, cf. Castro, 1982, p. 82-83.

técnica e económica. É o questionamento da racionalidade técnico-económica, subjacente aos modelos organizacionais e gestionários clássicos, que conduz a uma alteração paradigmática, onde ganha novo sentido a problemática da participação e da democratização, ainda que com objectivos claramente instrumentais. É neste sentido que Zarifian discute os princípios da eficiência e a forma de racionalidade adoptadas no modelo clássico, propondo como alternativa o paradigma da cooperação (1996d) como enformador de práticas organizacionais e gestionárias orientadas pela necessidade de coordenação, comunicação e cooperação.

Neste trabalho, as práticas de participação activa na organização da actividade de trabalho e de cooperação entre trabalhadores e superiores hierárquicos constituem o critério central de identificação das acções de mudança organizacional, tendo em conta os seguintes aspectos: (i) a presença dos sujeitos do núcleo operacional nas tomadas de decisão estratégica e tática; (ii) as esferas de exercício do poder de decisão pelos referidos sujeitos; (iii) a autonomia de decisão e assunção das responsabilidades respectivas; (iv) as práticas de reconhecimento e de valorização das responsabilidades assumidas. Deste modo, o conceito de práticas de mudança organizacional que se propõe combina as vertentes da organização e conteúdo da actividade de trabalho com as vertentes da gestão dos RH e da gestão directa²⁵, definindo-se como um conjunto de práticas que garantem que o desempenho dos RH no interior das empresas contribui para a prossecução dos objectivos das mesmas. Trata-se de associar, de uma nova forma, as perspectivas sobre a organização do trabalho e sobre a gestão dos RH, assumindo explicitamente as suas influências recíprocas. Ou seja, às já clássicas “novas formas de organização do trabalho” do modelo sociotécnico, acrescem as novas modalidades de participação e de envolvimento dos trabalhadores nas decisões táticas, inspiradas, frequentemente, nas orientações do modelo japonês, bem como as práticas de gestão dos RH. Desta combinatória surge o que alguns autores designam como gestão estratégica dos RH, que pressupõe que as diversas componentes da gestão dos recursos humanos não somente têm de estar internamente articuladas e integradas umas com as outras, mas terão de estar também integradas com a estratégia global da organização (Caetano, coord., et al., 2000, p. 20).

Com um duplo objectivo de dar relevo à articulação entre práticas organizacionais e práticas gestionárias no que se refere aos desempenhos quotidianos da actividade de trabalho, optou-se neste trabalho por designar o compósito de práticas em questão como gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Esta opção justifica-se na medida em que, apesar da organização e do conteúdo da actividade de trabalho e da gestão de RH resultarem das

²⁵ V. modelo analítico no ponto 1 do capítulo 5.

directivas macro-empresariais, aqueles estão amplamente dependentes da apropriação e do uso que os responsáveis directos fazem dessas mesmas directivas. Assim, os modelos de gestão directa assumem, neste trabalho, um lugar central visto que os responsáveis directos, estando submetidos àquelas directivas, participam activamente na gestão das unidades que lideram, quer ao nível da organização e de conteúdo da actividade de trabalho, quer ao nível das práticas de gestão dos RH, condicionando fortemente a gestão quotidiana da actividade de trabalho.

Retoma-se o conceito de mudança (versus inovação) já exposto e define-se a mudança organizacional como

todo o processo de organização e/ou gestão ou de parte desta, que é reconhecido como novo num determinado contexto, e é susceptível de reformar ou melhorar processos empresariais, tirando proveito de um contexto de oportunidade que traz valor acrescentado para a empresa e para os trabalhadores (Oliveira; Moura, 1999b, p. 12).

Trata-se de um processo de mudança contextualizado, no sentido de se traduzir em soluções novas e relevantes para as empresas, e não necessariamente de soluções inéditas de vanguarda, no sentido de se revelarem como algo completamente novo para o mundo empresarial.

Não se ignoram, como já salientado, os intuitos finalistas de melhoria dos resultados económicos das empresas subjacentes a estas práticas de mudança organizacional. Porém, e ainda que com objectivos diferidos e por via indirecta, considera-se que elas potenciam uma melhoria da qualidade de vida no trabalho ao fazerem emergir formas de organização e de métodos de gestão que procuram associar os trabalhadores directa ou indirectamente às decisões (Kovács, 1998c, p. 117). No âmbito deste quadro conceptual, procura-se analisar as combinações entre modelos de gestão dos RH e de organização do trabalho, os quais influenciam os desempenhos individuais e grupais e, por esta via, melhoram o desempenho das organizações. A actuação numa ou noutra vertente isoladamente parece ser hoje incapaz de ultrapassar a complexidade, por um lado, e a incerteza, por outro, que caracterizam a realidade económica e social das empresas. Desta percepção e sensibilidade, resulta a opção pelo conceito de gestão organizacional da actividade de trabalho.

Os processos de mudança organizacional são abordados numa perspectiva de desenvolvimento estratégico das pessoas, na medida em que a consideração do *factor humano* como fundamental para a competitividade [decorre do postulado segundo o qual a empresa] dispõe de um conjunto específico de conhecimentos e competências cujas

práticas são únicas e difíceis de imitar sem transformações naturalizadas (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7).

Significa isto que as empresas que se decidem por práticas de mudança organizacional as apropriam de forma particular, adaptando-as às especificidades do seu contexto empresarial, tendo nesta apropriação um papel decisivo as suas estruturas organizacionais e gestionárias. As empresas que optam pela mudança por imitação têm que desenvolver novas articulações, senão correm o risco da imitação ser uma mera cópia, logo, uma prática não contextualizada, não naturalizada, sem que daí decorram vantagens competitivas fundamentais (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7)

2.2. MODELOS-TIPO E ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL – O DEBATE SOCIOLOGICO CONTEMPORÂNEO

De entre os modelos de mudança organizacional implementados nas empresas na actualidade distinguem-se, do ponto de vista teórico, dois grandes tipos, ambos orientados para o incremento da competitividade com intuítos de rentabilização económica da empresa. Num, a mudança organizacional é perspectivada primordialmente com objectivos de aumento da eficácia, de tal forma que se limita a práticas de alcance restrito que mantêm as estratégias de racionalização clássicas, baseadas nos princípios tayloristas e numa lógica instrumental. Noutro, a mudança organizacional integra-se numa perspectiva de desenvolvimento económico e social das empresas – seguindo as propostas da corrente sociotécnica, confere maior poder e autonomia aos trabalhadores, promove novas formas de organização do trabalho e investe no desenho do trabalho, com o objectivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho e, por esta via, a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados. São de facto cenários opostos e cada um tem subjacente uma concepção diferente da natureza humana e do homem no trabalho, respectivamente, uma concepção de *homo economicus* e dos RH enquanto factor de custo e uma concepção de homem social e dos RH enquanto criadores de valor.

No primeiro modelo promove-se uma gestão tecnocêntrica da mudança, na qual se integram políticas e metodologias de mudança de carácter eminentemente gestionário e economicista, em que os princípios de racionalização dos processos se impõem aos princípios humanistas. Impera a designada racionalização flexível (Abrahamson, 1997, citado por Kovács; Casaca, 2000, p. 40), sendo a flexibilidade defensiva o denominador comum das políticas subjacentes às práticas de organização do trabalho e às práticas de gestão dos RH. As práticas da reengenharia, as empresas-rede, o *downsizing* e o *outsourcing* ilustram diferentes

estratégias integradas neste modelo. Genericamente, trata-se de opções que tendem a privilegiar metodologias de implementação das reestruturações internas e que recorrem a instrumentos que intensificam as relações externas: externalizam-se RH, subcontratam-se actividades, estabelecem-se parcerias, integram-se redes. Internamente, ganham força as técnicas de gestão baseadas na qualidade total e no JIT, orientadas para a redução dos desperdícios. As preocupações fundamentais são quantitativas. Privilegia-se a redução de custos, actuando-se nas dimensões humanas que os permitem contrair ao optar-se por medidas de flexibilização quantitativa do emprego, da mobilidade e das remunerações. Em alternativa, investe-se em TIC e exploram-se as suas potencialidades numa perspectiva que reifica a técnica e a posiciona como instrumento eficaz de substituição do trabalho humano. Os RH são números – como tal, não se investe na sua formação, nem no seu desenvolvimento profissional. O saber é não só expropriado aos trabalhadores, como também incorporado no *software* das TIC²⁶.

A disparidade entre trabalhadores intensifica-se e a dualização da mão-de-obra reproduz-se. Assiste-se a um crescimento da polivalência e a uma melhoria das qualificações de um conjunto restrito de trabalhadores. Para estes, as mudanças significam uma evolução em termos socioprofissionais, para além de fomentarem a formação de identidades socioculturais específicas. A massa de trabalhadores indiferenciados sofre as vicissitudes da desqualificação, da precariedade do vínculo contratual, do desemprego, do trabalho a tempo parcial e dos contratos a prazo. A segmentação do mercado de trabalho e a sua consequente estratificação são a outra face da mesma moeda (Ferreira, 1991, p. 157).

A gestão tecnocêntrica da mudança organizacional reproduz os fundamentos clássicos da gestão científica, ao privilegiar a implementação de mudanças de carácter tecnológico, mantendo o tipo de organização do trabalho. Evidencia modalidades de reprodução da dominação capitalista sobre o processo produtivo porque, ao manter os princípios da separação entre a concepção/controlo e a execução/fragmentação das tarefas, promove os modos de controlo à distância das funções operacionais e uma maior centralização das decisões. O tecnocentrismo

constitui uma forma clara de organizar o trabalho e a tecnologia em princípios tayloristas. Para além da especialização, simplificação do trabalho e formalização de conhecimentos e

²⁶ Se na passagem do sistema de trabalho de ofício para a fábrica o operário foi progressivamente expropriado do seu saber, o qual foi sistematizado, codificado e apropriado pela direcção, no sistema de trabalho baseado nas TIC o processo de independência do saber em relação ao trabalhador e de expropriação do mesmo atinge o seu auge, na medida em que o saber se encontra incorporado no *software* do equipamento.

procedimentos decorrentes da informatização e automação, privilegia-se o controlo hierárquico e a centralização de informações, o que implica a reprodução dos padrões tradicionais de trabalho, a manutenção dos perfis profissionais existentes e, em alguns casos, a redução do espaço de qualificação (Guerreiro, 2000, p. 50).

Este tipo de práticas veiculadas pelo discurso dominante da Gestão têm prevalecido nas estratégias das empresas nas últimas décadas do século XX, por influência de um contexto técnico-económico face ao qual apresentam uma racionalidade instrumental e (...) [uma] habilidade retórico-simbólica, nas palavras de Kovács (2002, p. 46). Num contexto extremamente complexo e instável, as práticas referidas simplificam problemas e soluções de gestão, conferindo-lhes um pendor de sucesso que atrai os dirigentes das empresas. O discurso dos chamados gurus da gestão fornece soluções imediatas, de curto e médio prazos que, acompanhadas da sua divulgação em livros, revistas da especialidade, seminários e formações de curta duração, revelam medidas padronizadas que exercem um poder de atracção mágico que legitima a sua eficiência (Kovács; Casaca, 2000, p. 39). São, contudo, os insucessos deste modelo que têm vindo a ganhar força progressivamente.

Apesar dos fracassos acumulados pelo modelo de gestão tecnocêntrica de mudança organizacional, o modelo alternativo, baseado na gestão antropocêntrica da mudança, de inspiração psicológica e sociológica, não conseguiu até hoje mais adeptos do que os exíguos exemplos nórdicos dos anos 60 e 70 do século passado, período em que estas áreas científicas mais influenciaram o discurso gestor. A tendência que actualmente parece desenhar-se é a de implementação de estratégias mistas de gestão da mudança, inspiradas em fundamentos e princípios que tendem a combinar as vantagens dos dois modelos. Entre estas estratégias mistas destaca-se, principalmente, o modelo japonês, ou *lean production*, onde o enfoque de gestão pela cultura e pelo simbólico, fundamento de cariz eminentemente sociológico, se associa ao princípio de redução de custos fixos de cariz eminentemente gestor.

Analisemos as características do modelo de gestão antropocêntrica da mudança, para depois concentrar a atenção na estratégia mista mais divulgada e nas razões do seu sucesso, particularmente no Japão, discutindo a possibilidade de transferibilidade deste modelo para outros países, bem como as particularidades portuguesas neste domínio.

A estratégia antropocêntrica centra-se nas pessoas e na organização, com o objectivo de melhorar conjuntamente a competitividade das empresas e a qualidade de vida no trabalho. Baseia-se na integração das TIC e na valorização dos RH envolvidos na empresa, por via do conteúdo da actividade de trabalho e das práticas de gestão de RH, nomeadamente em termos de evolução na carreira, da formação e da estabilidade do emprego. O ideal-tipo deste modelo

apela à participação. Esta concretiza-se quer no domínio dos princípios de organização do trabalho, através da implementação de equipas semi-autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos, quer no âmbito das relações profissionais, pela promoção da participação indirecta, por intermédio de órgãos de representação nas decisões das empresas (Kovács, 1994 adaptado por Casaca, s.d., p. 38-39).

Assente em princípios opostos aos do taylorismo, o modelo antropocêntrico enfatiza a utilização de tecnologias especificamente adaptadas às necessidades humanas e da organização, complementando as características tecnológicas com as capacidades humanas. Logo, as possibilidades oferecidas pelas TIC realizar-se-ão na medida em que estas se ajustem às qualificações, expectativas e necessidades dos trabalhadores (Casaca, s.d, p. 33). Ou seja, as potencialidades das TIC residem na sua complementaridade face às capacidades especificamente humanas (ao invés da sua substituição), desde que associadas a um desenho de trabalho mais variado e mais autónomo. Neste âmbito, destacam-se cinco dimensões nucleares na concepção dos postos de trabalho: (i) a variedade da capacidade – o posto de trabalho deve exigir ao trabalhador a utilização de um conjunto heterogéneo de capacidades, que serão directamente proporcionais à significação conferida pelo trabalhador ao trabalho realizado; (ii) a identidade do posto de trabalho – o trabalhador deve ter condições para perceber o seu trabalho como parte de um todo, de uma sequência com princípio, meio e fim; (iii) o significado do trabalho – o trabalhador deve poder ver ou conceber os efeitos do seu trabalho sobre o dos restantes trabalhadores, percebendo os benefícios que advêm do seu desempenho; (iv) a autonomia – o trabalhador deve ser independente no planeamento e no controlo do seu trabalho, responsabilizando-se pelo mesmo, quer nos êxitos, quer nos fracassos; e (v) a *retro-informação* – o trabalhador deve obter informações constantes e oportunas acerca dos resultados do seu trabalho, o que significa receber informação sobre os seus esforços e desempenhos laborais (Castro, 1982, p. 115-116).

A concretização da simbiose Homem/tecnologia proporciona um maior poder e uma maior eficácia, quer aos trabalhadores, quer às empresas, se as TIC, enquanto instrumento de trabalho, deixarem espaço para o saber, para a criatividade e para a iniciativa individual e de grupo (Kovács, 1998a, p. 17). Paralelamente à flexibilidade tecnológica, a flexibilidade organizacional implica a utilização e melhoria constante do saber-fazer individual e colectivo; a acessibilidade das informações; a participação nas decisões e a promoção do auto-controlo (Kovács, 1998b, p. 101). Isto permite uma melhor utilização dos saberes dos indivíduos, nomeadamente na forma como lidam com as TIC, em que as capacidades de compreender e actuar em situações complexas e face a problemas imprevistos e aleatórios, perante a ausência

de informação disponível estruturada, exige um desempenho criativo e iniciativa do trabalhador (Tezanos, 1987, p. 99). Os investimentos ao nível no conteúdo do trabalho são acompanhados de uma particular atenção ao nível do sentimento individual de competência nos domínios das tarefas e em termos de ambiente de trabalho (Lorch; Morse, 1974 in Castro, 1982, p. 120). Mais do que o

indivíduo se poder exprimir e ser tido em conta em processos organizacionais de gestão, trata-se de se realizar no próprio trabalho, na medida em que aquilo que (...) faz, a função que (...) tem, o papel que (...) desempenha podem ser factor de desenvolvimento ou, ao contrário, de subutilização e atrofia de competência (Teixeira, 1994, p. 32).

Neste contexto, defende-se a ponderação das características humanas nos processos de concepção do trabalho e nas condições de aplicação dos sistemas técnicos.

Contudo, não é sem controvérsias que se pode concluir pela linearidade das relações entre as características do desenho do trabalho, o estatuto conferido à técnica e a (in)satisfação e (des)motivação dos trabalhadores. O trabalho repetitivo e monótono característico do modelo da OCT é frequentemente apontado como gerador de disfuncionamentos sociais, entre os quais as greves, o absentismo ou a rotatividade externa, configurando-se estes como factores que contribuem para o seu abalo enquanto proposta organizacional. Há autores que vêm argumentando a possibilidade de satisfação dos trabalhadores a partir deste tipo de desempenhos laborais. Lipman (1928 in Castro, 1982, p. 64) afirma que a perspectiva do trabalhador não é a mesma do que a do observador, pelo que as tarefas aparentemente rotineiras na óptica deste último podem efectivamente não desencadear efeitos de não satisfação e/ou desmotivação para o trabalhador. Em consonância com este posicionamento, Smith (1959 in ibidem, p. 65) e Turner e Miclette (1962 in ibidem, p. 65) acrescentam que o trabalho rotineiro evita a distração e promove um tipo de envolvimento que resulta da atenção com que os trabalhadores desenvolvem o trabalho, de modo a atingirem o máximo de produção contínua possível. Também Sennett (2001) afirma que a rotina é tranquilizadora. Resultados de investigações mais recentes no domínio da psicologia do trabalho demonstram que o trabalho taylorizado pode ser verdadeiramente motivador e largamente autónomo. Num estudo realizado na fábrica de automóveis da NUMMI, constata-se a existência de outros factores capazes de produzir motivação nos trabalhadores que desenvolvem tarefas repetitivas e monótonas: (i) o desejo de fazer um trabalho bem feito – se os trabalhadores encararem o trabalho como fonte de competência, o mesmo pode ser motivador; (ii) a maturidade psicológica dos trabalhadores, que demonstram um elevado grau de envolvimento quando avaliam aquele tipo de organização do trabalho como o mais adequado à procura de uma

maior qualidade e de menores custos; e (iii) o respeito e a confiança que a chefia deposita nos subordinados que, como tal, tendem a responder no mesmo sentido. Alder conclui pela satisfação dos operários resultante quer do poder de realização de objectivos significantes, quer do estabelecimento de sentimentos de responsabilidade relativos à eficiência do seu trabalho (Alder, 1993 in Cunha; Marques, 1999, p. 7-14).

Estes trabalhos vêm chamar à atenção para a importância dos modelos de gestão directa no quotidiano do trabalho. Apesar da superioridade qualitativa dos desenhos do trabalho alternativos à concepção clássica, a manutenção desta última, associada a modelos de gestão baseados na responsabilidade, na autonomia e na participação, parecem ser decisivos ao nível da satisfação dos trabalhadores. E, no caso da NUMMI, o sucesso parece remeter, pelo menos em parte, para uma supervisão orientada para os trabalhadores, procurando incentivar-se a formação de boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964).

Deste modo, as condicionantes organizacionais e gestionárias da realidade laboral são múltiplas e as relações entre as diferentes variáveis em presença nas estratégias antropocêntricas não são unívocas, nem lineares, sendo plurais as possibilidades de combinação de factores. De facto, o próprio modelo-tipo antropocêntrico, ainda que com vantagens evidentes, ao garantir uma melhor resposta às novas exigências do mercado referentes à qualidade, à flexibilidade e à orientação para os clientes, bem como de uma mão-de-obra mais escolarizada, menos conformada com modelos de gestão autoritários e mais exigente nas diferentes dimensões da relação salarial, não tem constituído uma solução universalmente aplicável (Kovács, 1998b, p. 107). De entre as razões que explicam a sua não generalização, há que salientar, por um lado, o padrão de especialização produtiva das empresas, dos países e das regiões. Atente-se, no caso português, no facto de o tecido empresarial ser considerado um entrave à aplicação de estratégias antropocêntricas, na medida em que estas tendem a surgir em sectores com tecnologia avançada, competitivos e dinâmicos, que escasseiam em Portugal. Paralelamente, a fraca fluidez das relações hierárquicas, as estruturas organizacionais rígidas, a baixa qualificação da maior parte dos RH, a fraca difusão das novas formas de organização, as estratégias sindicais centradas nos salários e na manutenção dos postos de trabalho, a fraca participação dos operários nas mudanças introduzidas nas empresas – entre outros factores – obstam à aplicabilidade do modelo antropocêntrico no país (Kovács, 1998b, p. 19-20). Na opinião de Kovács, o desenvolvimento de modelos deste tipo em Portugal passará por medidas de

lançamento de programas de I&D específicos, criação de programas de apoio a empresas, divulgação e discussão de experiências de sistemas antropocêntricos de produção, inclusão de parâmetros humano-organizacionais nos programas de ensino-formação daqueles que intervêm na concepção e transformação de sistemas produtivos (1998b, p. 94).

Estudos nacionais recentes, nomeadamente de Freire (2002), apontam para a primazia das mudanças tecnológicas, que continuam a sobrepor-se às mudanças de natureza organizacional e social, ainda que estas apresentem uma tendência crescente. Porém, continua-se a crer que se poderá beneficiar de algumas “janelas de oportunidade”²⁷, decorrentes

de não se ter cimentado em Portugal o tipo de organização da produção taylorista/fordista (...). A própria organização do trabalho pré-taylorista que apresentam alguns sectores produtivos, pauta-se por um conjunto de princípios que são retomados pelas novas formas de organização do trabalho e que ainda parecem estar presentes nos «modos de trabalhar» dos portugueses (Parente, 1995, p. 11).

Por outro lado, nos últimos anos, os princípios antropocêntricos passaram a revelar-se dispendiosos, do ponto de vista social e fiscal, assim como pouco promissores face às tendências económicas actuais, marcadas pela globalização e internacionalização de capitais²⁸ (Casaca, s.d., p. 36) e pela necessidade de rentabilização dos investimentos curto prazo. Paralelamente, o período de recessão económica induz os sindicatos a iniciativas defensivas em nome dos postos de trabalho, relegando-se para segundo plano as concepções de um modelo reflexivo, humanizante e enriquecedor do ponto de vista operário (Casaca, s.d., p. 34). Além disso, é de destacar o relevo colocado na análise do sucesso japonês ao nível dos processos de mudança organizacional, sobretudo na década de 80 do século XX. Ao colocar-se a ênfase nos tipos de organização e nos métodos de gestão implementados no Japão, adoptou-se o conceito de cultura de empresa com o objectivo de mostrar como uma cultura homogénea assente na comunidade de valores e normas constitui um dos factores-chave de sucesso (Kovács, 2002, p. 45).

²⁷ Salavisa (1991, p. 1) e Rodrigues (1991b), na linha de Perez e Soete (1988), consideram que os momentos de mudança de paradigma são cruciais para países como Portugal aproveitarem “janelas de oportunidade” que se podem abrir, criando condições para se poder dar o salto em termos do processo de desenvolvimento, dispensando a passagem por patamares inferiores. Para que tal aconteça, é necessária uma aposta intensa na produção de novos saberes e na mudança organizacional. Assim sendo, a realização desta possibilidade depende da existência de capacidades prévias que parecem continuar a não se fortalecer em Portugal.

²⁸ As fábricas da Volvo em Uddevalle e Kalmer, emblemáticas destes modelos, são encerradas nos anos 90 do século XX, por força, entre outros factores, da alteração do contexto político-institucional sueco. Paralelamente, as empresas suecas desenvolvem estratégias de transnacionalização que lhes permitem evitar as despesas sociais e fiscais. Para um maior desenvolvimento dos questionamentos ao modelo antropocêntrico, cf. Casaca (s.d., p. 33-38).

Neste cenário, o modelo japonês ou *lean production* tem-se apresentado como uma alternativa actual viável e com maior protagonismo do que o modelo antropocêntrico. Afirmou-se, em matéria de novos conhecimentos, no domínio organizacional e das práticas de produção, sobretudo pelo reconhecimento da mobilização da inteligência operária, pela abertura ao diálogo e respectiva capacidade de audição dos trabalhadores e pela luta pela qualidade total.

Trata-se de um modelo que enfatiza o desenvolvimento dos RH através de estratégias gerais e de técnicas específicas. As primeiras relacionam-se com o desenvolvimento de um mercado de trabalho interno às empresas, em que o aperfeiçoamento e o enriquecimento das qualificações dos RH se articula com uma filosofia específica que realça o espírito de cooperação e de trabalho em equipa e a socialização intensa através da interiorização dos valores das empresas. As técnicas englobam a rotação de tarefas e o sistema lento de promoções numa estrutura fortemente hierarquizada; a avaliação de capacidades e de comportamentos; os grupos de trabalho; a comunicação aberta (cara-a-cara) formal e informal; a tomada de decisões consultivas e a preocupação com os trabalhadores, incluindo com os aspectos pessoais da vida quotidiana (Tezanos, 1987, p. 42). Ao nível do envolvimento dos trabalhadores, este modelo propõe a mobilização dos seus conhecimentos no sentido de promover uma nova imagem do trabalhador como técnico industrial, capaz de interferir no processo produtivo e de superar a tradicional separação entre operários e engenheiros ou entre execução e concepção.

A lógica de emagrecimento, de ligeireza, de poupança, de redução e restrição, que alguns autores metaforizam de “anoréxica” (nomeadamente Parker; Slaughter, 1995 in Casaca, s.d., p. 55), está na origem da estratégia de optimização²⁹ da *lean production*, cujos princípios de funcionamento residem em: (i) eliminar todos os recursos redundantes considerados desperdício; (ii) implicar os trabalhadores nas decisões relativas à produção; (iii) estabelecer redes de confiança e parceria com os subcontratantes por forma a fidelizar o sistema de fornecimento JIT; (iv) implementar a qualidade total, os zero defeitos, o método *kaizen*³⁰ e o princípio JIT (Casaca, s.d., p. 15-16).

²⁹ A *lean production* chega mesmo a ser encarada como a melhor forma de universalizar as diversas indústrias, em consequência de indicadores estatísticos que corroboram a superioridade da indústria automóvel japonesa face aos seus concorrentes ocidentais (Machado, 2000, p. 57).

³⁰ Significa melhoramento contínuo e, quando aplicada ao mundo do trabalho, é uma metodologia de participação e cooperação que envolve todos os que nele participam, desde os dirigentes de topo ao núcleo operacional (Imai, 1997, p. XV).

A qualidade total e o JIT, como princípios, implicam o controlo do produto e do trabalho em cada momento da produção no sentido de se fazer bem à primeira e de se promover o melhoramento contínuo (*kaizen*). A qualidade não é controlada, mas produzida no decurso do processo de fabrico, sendo primordial o envolvimento responsável dos trabalhadores.

Estes princípios orientam, igualmente, a organização da empresa em rede. A parceria com os subcontratados e fornecedores, em geral, tem como objectivo estabelecer relações que se pautem por entregas rápidas, eficazes, no momento exacto e com altos padrões de qualidade numa base de aprovisionamento de reduzido custo. Este objectivo só é atingido com o desenvolvimento de relações a longo prazo com fornecedores baseados em princípios de confiança e mútuo benefício (Apolinário, 2002, p. 10). Deste modo, uma das mudanças organizacionais propostas nesta estratégia prende-se com a integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e o envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos.

Com o objectivo de reduzir ao máximo os desperdícios e os *stocks*, cada elo da cadeia deve entregar o necessário ao elo seguinte na altura exacta: JIT (Casaca, s.d., p. 48; Machado, 2000, p. 55-56). O modo de percepção do tempo e do espaço entre as operações, a fluidez da matéria, a redução dos tempos de resposta e a ideia de uma produção sempre em curso e transformação são algumas das vantagens do JIT. Todavia, é importante referir uma desvantagem da produção em linha inserida neste processo: quanto maior for a dependência entre os vários elos de produção, maior será também o controlo exercido sobre os operários, ao mesmo tempo que a sua liberdade é restringida – os trabalhadores não podem introduzir qualquer variação no conteúdo do trabalho, sendo prisioneiros do princípio de sequencialidade (Casaca, s.d., p. 28).

Esta característica, associada ao excesso e à sobrecarga de trabalho, à subvalorização dos trabalhadores com menos capacidades, à eliminação de tempos e movimentos inúteis, à standardização de processos de normalização e rotinização de tarefas, faz da *lean production* uma espécie de “taylorismo interiorizado” (Kovács, 1998a, p. 23), não obstante a ausência de separação entre a concepção e a execução do trabalho através da possibilidade que os trabalhadores têm de melhorar o seu desempenho (Casaca, 1998, p. 70).

Para além disso, o trabalho em grupo, que poderia ser um factor de integração social e de humanização do trabalho, não passa de um instrumento de racionalização, não contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Segundo Bargman (1999, p. 8-9), o trabalho em equipa aparece como uma falsa designação, porque assume uma

implementação meramente formal. Declara-se o trabalho em equipa ou rotula-se uma unidade funcional com este título sem que se proceda a uma modificação efectiva das estruturas organizacionais e gestionárias: (i) não se adapta o modelo de trabalho às condições específicas das empresas que o copiam; (ii) não se planeiam, nem se prevêem os problemas que vão surgir decorrentes das novas funções que os trabalhadores têm que garantir e que não excluem as pressões produtivas a que sempre estiveram sujeitos; (iii) o envolvimento dos RH no processo é, muitas vezes, displicente, sendo que os comportamentos dos trabalhadores não se orientam aleatoriamente, só porque assim foi decidido, para a iniciativa, a participação, a responsabilidade, a criatividade e a flexibilidade; (iv) ignoram-se as necessidades de formação orientada para as competências relacionais; (v) os sistemas de remuneração, ao inspirarem-se frequentemente em convenções colectivas de carácter taylorista, tendem a não integrar a valorização dos comportamentos necessários ao trabalho em grupo; (vi) não se altera determinantemente as funções dos superiores hierárquicos, mantendo-se a antiga estrutura de autoridade. Da mesma forma, a intensificação da participação na equipa de trabalho pode eliminar a participação representativa, sobretudo de natureza sindical, apostando apenas em formas de participação directas (...) visando a redução de conflitos, integração dos trabalhadores e aumento da produtividade (Kovács, 1998a, p. 121) e (re)criar formas de controlo e de pressão sobre os trabalhadores.

De acordo com esta perspectiva, os princípios do modelo japonês, em particular os da filosofia *kaizen*, além de não romperem de forma definitiva com as orientações da OCT, manifestam contradições internas a vários níveis. Concentremo-nos nos mecanismos de promoção da participação no quotidiano do trabalho. Os trabalhadores participam activamente no processo de trabalho através, por exemplo, do sistema de sugestões, colocando, desta forma, em prática a sua criatividade, após o que exercem de novo e passivamente, as tarefas que eles próprios recriaram (Casaca, 1998, p. 67), sendo estas frequentemente objecto de standardização e de normalização. Acresce ainda que, pese embora o reconhecimento das sugestões apresentadas, o que efectivamente acontece é que essas sugestões são, primeiramente, analisadas pelo nível hierárquico superior e só depois integradas numa das estratégias *kaizen* da empresa. Aposta-se na participação directa dos trabalhadores, na medida em que esta não vai para além daquilo que está intrinsecamente relacionado com os seus postos de trabalho. Desta forma, aqueles tendem a não intervir nas decisões estratégicas das empresas. Finalmente, a melhoria contínua da qualidade, ao obrigar à participação e ao envolvimento dos RH dos diversos níveis hierárquicos no processo de produção, pode tornar-se um mecanismo dissuasor da solidariedade entre trabalhadores, visto

que pode incrementar o sentimento de competitividade entre pares e conduzi-los a maiores esforços individuais com o fim de obterem maiores recompensas por parte da empresa (Casaca, 1998, p. 58).

Estes argumentos constituem a essência das teses que acusam as formas de organização de trabalho baseadas na *lean production* de serem uma forma sofisticada do taylorismo – denominado de neotaylorismo. Contudo, face aos elevados custos e fraca rentabilidade a curto prazo do modelo-tipo antropocêntrico, muitas empresas ocidentais promovem mudanças inspirando-se nos princípios de *just-in-time* e da qualidade total, considerando o modelo *lean production* como o paradigma pós-taylorista e um *novo e melhor modelo* universalmente aplicável ao serviço da racionalização (Kovács, 1998a, p. 15).

A discussão acerca da ruptura ou continuidade das propostas da *lean production* com o paradigma clássico entronca nas particularidades das culturas nacionais, podendo estar na origem de uma estratégia pós-taylorista ou neotaylorista, de acordo com as especificidades socioculturais, económicas e políticas dos países em causa. Se, no Japão, a filosofia *kaizen* reconhece, em simultâneo, a interligação entre o esforço dos RH, o processo de produção e os resultados obtidos, a gestão ocidental tende a privilegiar o lucro. As perspectivas são, de facto, distintas, pelo que se questiona a possibilidade de transferibilidade do modelo e da sua apropriação, particularmente pelo contexto europeu. A questão passa por averiguar se os princípios subjacentes ao envolvimento ou à participação directa dos trabalhadores no modelo japonês, assim como as técnicas que lhes estão associadas, serão porventura transponíveis para outras culturas e segundo que modalidades e configurações.

Esta é uma questão em aberto: enquanto as teses da divergência acentuam as diferenças socioculturais dos diversos contextos onde é acolhido o modelo japonês e, como tal, realçam as dificuldades, senão a impossibilidade, da sua transferibilidade para o Ocidente, as teses da convergência apostam na ideia de que só com a mundialização deste modelo se conseguirá uma nova e melhor prática empresarial através da aplicação universal dos seus princípios (Machado, 2000, p. 55)³¹.

Uma abordagem acerca da eficácia desta estratégia e da possibilidade de promoção dos objectivos conjuntos dos empregadores e dos trabalhadores exige a ponderação de factores de índole económica e sociocultural e não apenas o entendimento da *lean production* como uma

³¹ Refira-se que a japonização praticada no ocidente reduz-se frequentemente às simples receitas universalmente aplicáveis (Kovács, 1998a, p. 16). Em Portugal, ainda que se note uma influência decisiva do modelo japonês no discurso empresarial, a sua aplicação frequentemente não passa da utilização de algumas técnicas associadas a estes princípios, resultando em mudanças limitadas, que não se inscrevem num projecto integrado de mudança (Kovács, 1996/97, p. 37).

forma superior de organização industrial³². Face ao insucesso do modelo antropocêntrico, o modelo japonês pode constituir um ponto de partida possível para outras mudanças capazes de potenciar a competitividade das empresas em termos futuros, o emprego qualificante e a qualidade de vida no trabalho, através de um investimento em tecnologia social (Machado, 2000, p. 66). Mas existe uma pluralidade de apropriações possíveis, cada qual apresentando pontos fortes e fracos de acordo com as culturas empresariais e conjunturas macro-económicas em que se desenvolvem.

A opção por um dos modelos-tipo ou, mais concretamente, por determinadas estratégias híbridas depende das escolhas dos dirigentes, que decidem as orientações de organização e de gestão como resultado de processos de regulação complexos, conscientes e não aleatórios. Apesar dos constrangimentos económicos, sociais e tecnológicos, os dirigentes dispõem de uma autonomia relativa, que lhes permite criarem o seu próprio equilíbrio e definir uma estruturação a partir de uma estratégia que intencionalmente definiram (Parlier, 1995, p. 54). Em última instância, tudo é determinado pelos dirigentes de topo que decidem a estratégia³³ das empresas e através das práticas de gestão operacionalizam-nas em estruturas organizacionais e gestionárias, condicionando a sua orientação. Adoptou-se neste trabalho a perspectiva de Mintzberg (1995), segundo a qual o funcionamento de uma empresa implica três elementos básicos: os mecanismos de coordenação³⁴, as componentes-chave constituintes³⁵ e respectivas funções e os sistemas de fluxos³⁶. É esta estrutura que garante a

³² Sobre os critérios indispensáveis para o bom funcionamento da *lean production*, cf. Machado (2000, p. 57-58).

³³ Por estratégia entende-se uma visão, frequentemente implícita, da empresa, que expressa a perspectiva dos dirigentes acerca da lógica de mobilização de recursos mais adequada e respectiva definição das acções em termos gestionários. Resultado de interacções complexas, do contexto externo e da história da empresa, implica processos de negociação política entre os diversos actores até se chegar a uma explicitação, ainda que geralmente parcial, da interpretação das condicionantes (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) e das decisões tomadas para as potenciar ou minorar (adaptado de Camacho, 1998).

³⁴ Segundo Mintzberg (1995), os mecanismos de coordenação funcionam como um cimento que aglutina as diferentes partes da organização. Define cinco mecanismos de coordenação que explicam as maneiras pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho: ajustamento mútuo, supervisão directa, estandardização dos processos de trabalho, estandardização dos resultados e estandardização das qualificações dos trabalhadores. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 21-27).

³⁵ São elas: o núcleo operacional, a linha hierárquica, o topo estratégico, a tecno-estrutura e o apoio logístico. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 35- 53).

³⁶ Na perspectiva de Mintzberg (1995), as diversas partes da organização estão ligadas entre si por diferentes fluxos de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 56-86).

divisão do trabalho entre as diferentes tarefas e a coordenação das mesmas por forma a atingir-se um desempenho organizacional eficaz. Considerou-se que a configuração específica assumida por aquelas componentes básicas resulta de escolhas e decisões relativas à gestão das empresas que operacionalizam a sua estratégia. Optou-se pelos conceitos de estrutura organizacional e gestonária, uma vez que se associou àqueles elementos básicos da organização das empresas as opções em termos de estratégia, o que aliás não contraria em nada a proposta de Mintzberg, porém este não a assume de forma explícita.

Nas grandes empresas multinacionais, os processos de definição da estratégia realizam-se ao nível dos conselhos de administração transnacionais e a sua aplicação e regulação pela gestão é da responsabilidade das direcções nacionais. É neste jogo entre as directivas estratégicas multinacionais e as operacionalizações nacionais da gestão, com as respectivas apropriações de acordo com as especificidades das culturas nacionais, que ganham forma particular os modelos-tipo adoptados, frequentemente concretizados em estratégias híbridas reveladoras das especificidades dessas apropriações. Nestas, integram-se não só as estruturas organizacionais e gestonárias de cada empresa, bem como os seus sistemas de produção³⁷, que impõem condicionalismos importantes à gestão nacional, mas também determinantes macro-estruturais. A defesa desta posição permite recusar qualquer determinismo simples, considerando-se que as soluções encontradas são sempre contingentes no sentido de dependerem de um conjunto de factores de ordem organizacional, gestonária, tecnológica, económica e social, em interacção no seio das empresas. Estes factores, por sua vez, são condicionados por contextos sociais de nível macro e meso, nomeadamente pelo sistema de relações profissionais, pelo sistema de ensino-formação, pelo sistema produtivo e pelo sistema de emprego regional/local.

³⁷ O conceito de sistema de produção por que se optou inspira-se nos dois referenciais teóricos expostos, ao dar conta, simultaneamente, das características do sistema técnico (tipo de produto associado à tecnologia do processo de fabrico) (Woodward, 1950) e dos modelos de produção (tipo de produto associado aos mercados de destino da produção) (Tarandoeu, 1982 in Rodrigues, 1991b, p. 125-126), permitindo uma síntese do tríptico formado pelo processo produtivo da empresa na sua vertente tecnológica e as características do negócio em termos do(s) produto(s) produzido(s) e de escoamento para os mercados de destino. Consideram-se dois grandes tipos: (i) o sistema de produção em massa, o qual se orienta para uma aposta num produto, fundamentalmente estandardizado e pouco diversificado, baseado num processo produtivo com menor intensidade de equipamento automatizado e uma produção destinada a *stocks* ou por encomenda; (ii) o sistema de produção flexível, pautado pela aposta no processo produtivo, com maior intensidade de equipamento automatizado e produções diversificadas por encomenda, destinada a um mercado global.

Deste modo, a aplicação concreta da estratégia multinacional em cada empresa remete para os dirigentes nacionais que definem o processo de aferição, afectação e combinação dos mecanismos e recursos materiais, humanos e financeiros que consideram mais eficazes face aos objectivos definidos no âmbito da estratégia. É neste processo de operacionalização da estratégia, delineada pelas direcções nacionais, que ganham forma os modelos-tipo de mudanças organizacionais.

As opções delineadas e a apropriação dos modelos-tipo resultam das interacções entre sujeitos com graus de autonomia, poder e decisão variáveis, sendo marcadas por situações de conflito e/ou cooperação de acordo com as acções a empreender. A gestão das tensões, dos afrontamentos acerca das decisões tomadas surge como um aspecto do funcionamento normal das organizações, sendo as empresas consideradas como espaços de confronto entre pontos de vista diferentes e, por isso, com situações de conflito não negligenciáveis. Todavia, as empresas são também espaços de cooperação entre sujeitos, ainda que estes, de acordo com o lugar assumido na divisão social e técnica do trabalho, ocupem posições divergentes no seu seio, com oportunidades diferentes de participarem e de intervirem nas decisões. Partilha-se a perspectiva de Crozier e de Friedberg (1977), segundo a qual os modos de acção colectiva são soluções específicas de sujeitos relativamente autónomos que, dispondo de recursos e capacidades diferentes, as criaram, inventaram e instituíram para resolver os problemas que lhes são colocados. Destaca-se aqui a possibilidade de cooperação entre sujeitos com a finalidade de atingirem objectivos comuns, apesar de serem portadores de posições/lugares sociais distintos dentro das empresas.

Adquire, aí importância decisiva a gestão dos processos de mudança. Ora, os resultados deste processo dependem da forma como são implementados nas empresas. As mudanças são mais bem sucedidas se não forem impostas, mas negociadas e envolverem a participação de todos aqueles que, de alguma forma, são por elas afectados. Como tal, a gestão do próprio processo de introdução da mudança é fundamental para o seu sucesso (Dias, 1998), independentemente da estratégia adoptada. A apropriação de uma nova lógica de funcionamento e os (re)posicionamentos no processo produtivo reclamam um tempo de aprendizagem, em que a informação e a formação dos RH são cruciais para o seu envolvimento (Urze, 1998).

Abre-se, desta forma, a possibilidade de haver mudanças nos conteúdos dos processos de negociação, que abrangem questões relacionadas quer com as perspectivas económicas, quer com as expectativas sociais e profissionais dos trabalhadores, entre outras, os salários, as condições de trabalho, a autonomia, o reconhecimento do valor profissional, a reorganização

do trabalho, a gestão das competências e suas formas de participação e de representação (Kovács, 1998e; Urze, 1998).

Assim sendo, os protagonistas do projecto de mudança têm de acompanhá-lo, desenvolvendo iniciativas no sentido de colmatar dúvidas, incertezas e sentimentos de insegurança, definindo com clareza as opções estratégicas subjacentes aos processos em causa. Deste modo, obtém-se uma conciliação de interesses e uma partilha de responsabilidades, ao mesmo tempo que se articulam formas complementares de participação.

No entanto, em Portugal tem-se assistido a uma limitação dos mecanismos tradicionais de negociação e consulta na definição de processos de mudança e, em simultâneo, a um crescente protagonismo empresarial na tomada de decisões. Esta situação dever-se-á, no nosso país, ao enfraquecimento do poder negocial dos sindicatos, à debilidade dos órgãos de participação dos trabalhadores, à falta generalizada de conhecimentos e informação e à escassez de RH qualificados com capacidades para desenvolver ideias e iniciativas alternativas às da direcção das empresas (Kovács, 1998e).

Significa, pois, que, mais uma vez, as mutações em curso implicam efeitos diferenciados de acordo com as opções tomadas, as quais, apesar de enfrentarem alguns constrangimentos, permitem uma liberdade de decisão considerável. As trajectórias das empresas têm uma evolução marcada pelo controlo de factores raros e a opção por um ou outro modelo de gestão nunca é liminar, mas tendencial. Trata-se sempre de uma passagem que não sendo aleatória, é sempre progressiva, com aspectos de ruptura e continuidade, mais ou menos marcados em relação ao passado.

3. NOVAS TENDÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA INDUSTRIAL – MODELOS DE PRODUÇÃO E DE GESTÃO

Os processos actuais de mudança organizacional, independentemente dos modelos e das estratégias adoptadas, radicam na alteração das características do paradigma produtivo industrial, cujas origens foram expostas nos capítulos anteriores em termos da transição de um cenário de estabilidade económica e social, caracterizado pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para um cenário de mudança, incerteza e imprevisibilidade, onde tende a ganhar forma o modelo da variedade ou interactivo.

Previamente à reflexão sobre a alteração das características do paradigma produtivo industrial, é importante salientar dois pressupostos prévios: (i) procura-se problematizar as

novas tendências de organização e os modelos de produção e gestão empresariais, negando-se uma transformação definitiva e em absoluto entre modelos, e defendendo-se tão só uma passagem progressiva que se vem delineando apenas nas empresas de vanguarda – a grande maioria das empresas é, no entanto, caracterizada pela coexistência de elementos dos dois modelos-tipo, com traços do antigo e indícios do novo; (ii) é no âmbito da destabilização dos modelos de produção e de gestão que emerge a alteração teórico-conceptual marcada pela passagem da problemática das qualificações para a das competências, que será analisada no capítulo 4.

3.1. OS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS – UMA ABORDAGEM A PARTIR DOS NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO E DE GESTÃO

A grande ruptura que marca a evolução do paradigma industrial incide sobre o questionamento do conceito de produtividade e competitividade a nível micro-económico³⁸. De um conceito de produtividade restrito à dimensão da produção, assente na relação capital/trabalho com objectivos de redução dos fluxos produtivos, passa-se a uma nova concepção de produtividade que remete para o funcionamento de toda a empresa. No paradigma da produção industrial, dominado pelo modelo da produção estandardizado ou da organização sequencial, racionalizar o trabalho significa aumentar a velocidade de execução e a rapidez de encadeamento do fluxo produtivo. Deste modo, quanto mais restritas são as operações afectas a cada trabalhador, mais rápida e melhor sucedida é a aquisição das rotinas de trabalho e a possibilidade de intensificação do ritmo de produção. A velocidade de execução de cada trabalhador e a velocidade de coordenação entre trabalhadores determina o fluxo de produção, no qual reside a eficácia económica. O fluxo produtivo é, então, o critério central da produção industrial e a produtividade resulta do baixo custo de cada unidade

³⁸ Neste trabalho aborda-se a problemática da competitividade ao nível das empresas, não havendo lugar para uma análise ao nível dos países ou das regiões, ainda que esta seja condicionada por aquela. No domínio macro-económico, a competitividade, tradicionalmente explicada pela existência de vantagens comparativas dos custos dos factores trabalho e matérias-primas, vai passar a encontrar justificações institucionais e estruturais relativas, nomeadamente, à envolvente científica e tecnológica, à qualidade dos serviços às empresas, à qualidade de ensino e formação dos RH, à eficácia dos serviços públicos, à estrutura dos investimentos (OCDE, 1999). Estas é que constituem as verdadeiras vantagens competitivas aos níveis regional e nacional e não o factor custo, alicerce básico do paradigma das vantagens comparativas.

produzida, o qual decorre de dois efeitos principais: o efeito fluxo e o efeito rotina³⁹ (Zarifian, 2001, p. 38-39). São, por isso, factores de natureza tangível, particularmente a mão-de-obra, mas igualmente os equipamentos, as matérias-primas e os produtos, que estão na origem da competitividade das empresas.

Os conceitos de produtividade e de competitividade são alvo de profundas alterações, a partir de 1970, com a tendência para a afirmação de um novo modelo produtivo que, baseado na variedade e na diferença, posiciona o saber⁴⁰ como factor de competitividade. Segundo Le Boterf, ganha primazia a combinação entre trabalho, capital e saber, sendo que a eficácia marginal do terceiro factor de produção – o saber – é superior à eficácia marginal dos dois primeiros – trabalho e capital (1994, p. 10). A criação de valor é agora orientada pelo investimento no conhecimento, o que, bem entendido, não implica negar a relação anterior, mas apenas valorizá-la relativamente. Aos factores de competitividade de natureza tangível e material, acrescem factores de competitividade intangíveis⁴¹, os quais se encontram profundamente dependentes da qualidade dos RH existentes, bem como da capacidade de gestão das empresas mobilizarem esses recursos, isto é, dos seus modelos de gestão e organização. Deste modo, ao paradigma das vantagens comparativas, baseado em factores básicos e generalizados, sucede o paradigma das vantagens competitivas, em que adquirem relevo factores nobres, tais como a qualidade, a inovação, o *design* e o serviço. O valor que as empresas integram nos seus serviços é criado internamente a partir das modalidades de organização e de gestão do conjunto das suas actividades, ou seja, da forma como gerem a sua «cadeia de valor»⁴² (Oliveira, 2000, p. 8-9).

Na mesma linha de raciocínio, Lorino (1989 in Parlier, 1995, p. 43) desenvolveu a ideia segundo a qual a competitividade industrial não se obtém nem pelo trabalho, nem pelo capital, mas por um “terceiro factor”, que designa de “eficácia” da utilização dos diferentes elementos,

³⁹ Remetem para a racionalização do fluxo produtivo, ou seja, das operações produtivas e do seu encadeamento de forma a aumentar-se a velocidade de realização em cada posto de trabalho e de coordenação entre postos. A velocidade de execução das operações depende da aquisição de rotinas, ou seja, da habilidade do trabalhador adquirida com a experiência acumulada (Zarifian, 2001, p. 38-39).

⁴⁰ Como já foi referido, uma das características da economia contemporânea é a primazia do trabalho intelectual sobre o trabalho manual e a importância adquirida pela área dos serviços relativamente à da produção.

⁴¹ Entre os factores intangíveis contam-se: os modelos de organização e de gestão; a cultura organizacional; a gestão de *stocks* e fluxos; as redes de cooperação com fornecedores e clientes.

⁴² De acordo com Porter (1990), a cadeia de valor resulta do conjunto das actividades primárias (relacionadas com a produção, comercialização, distribuição e serviços pós-vendas) e de suporte ou apoio (relacionadas com aprovisionamentos, infra-estruturas de gestão e finanças, gestão de RH, I&D e planeamento).

tais como os equipamentos, as matérias-primas ou o trabalho. A eficácia da utilização desta combinação complexa de factores depende, fundamentalmente, da qualidade da organização (1989 in Parlier, 1995, p. 43). Esta resulta da forma como as empresas são geridas com base em estratégias diferentes, de acordo com um conjunto de condicionalismos, eles próprios, em parte, dominados pelas empresas. Na figura dos seus dirigentes, as empresas defrontam-se com constrangimentos de várias ordens, face aos quais tomam posição de acordo com opções de carácter estratégico nos domínios organizacional e gestionário. São conduzidas a adoptar modelos produtivos que tendem a pautar-se por uma nova filosofia e lógica de gestão que Zarifian (2001; 1994) apelida de paradigma da cooperação. Este paradigma orienta-se por uma lógica organizacional e gestionária que parece mais adequada às exigências do modelo da variedade ou de gestão do *marketing*, direccionado por um duplo enfoque interno e externo, respectivamente, a qualidade da organização e dos RH e a qualidade do serviço.

Esta proposta é a visão optimista das novas tendências. Porém, o momento actual caracteriza-se por uma conflitualidade e ambivalência em que raramente se rompe com a totalidade dos princípios organizativos e gestionários do modelo de produção standardizado, como já referimos acerca da apropriação do modelo japonês no ocidente. As soluções empresariais para os novos problemas de competitividade das empresas reproduzem os princípios do racionalismo clássico, assente num modelo de sociedade predominantemente economicista e tecnicista, que ignora os aspectos humanos e organizacionais das empresas (Moura, 1997, p. 299), sendo esta uma das causas que justifica o insucesso das alternativas gestionárias. Até aos anos 90 do século XX, a crise do capitalismo foi concebida como sendo de cariz conjuntural e as reorientações gestionárias recomendadas às empresas mantiveram os princípios racionalizadores assentes nas teorias e medidas anteriores. Só recentemente se percebe que o que está em causa é um novo modo de desenvolvimento para os autores regulacionistas, um novo paradigma técnico-económico para os evolucionistas ou um novo ciclo económico longo para os neo-shumpeterianos, o que impõe novos condicionalismos aos modelos de organização e de gestão industrial, equacionados agora segundo fundamentos e princípios alternativos.

A argumentação que se propõe acerca do paradigma produtivo industrial alternativo segue as propostas de Zarifian que, nas suas diferentes obras⁴³, tem equacionado a possibilidade de se manipularem as actuais mutações na economia e no trabalho de forma favorável e igualmente positiva para trabalhadores e empregadores. Todavia, o próprio autor

⁴³ Cf. particularmente Zarifian (2001; 1998; 1996^a; 1996^b; 1995; 1994).

reconhece que as mesmas podem ser apropriadas e orientadas de forma acrítica e negativa do ponto de vista da “cidadania organizacional”⁴⁴.

3.2. O PARADIGMA DA COOPERAÇÃO – UMA ALTERNATIVA ORGANIZACIONAL E GESTIONÁRIA PARA A PRODUÇÃO INDUSTRIAL

O paradigma da cooperação, apontado por Zarifian como alternativa produtiva industrial, posiciona-se muito para além dos processos de mudança tecnológica e organizacional, ao procurar equacionar os modos de gestão dos sistemas de produção que, segundo o autor, condicionam amplamente o sucesso ou fracasso das modernizações tecnológicas e sociais (1996b, p. 21). A sua proposta corresponde às actuais tendências de convergência entre as actividades dos antigos sectores industrial e terciário em torno da noção de serviço, na medida em que todos os actos de produção passam, de alguma forma, a integrar actos de gestão, o que exige um acompanhamento por parte das hierarquias de gestão (gestores de topo e intermédios, bem como responsáveis directos) e uma “capacidade de implicação estratégica” dos assalariados, que a organização tradicional negava aos trabalhadores dada a sua base prescritiva (Zarifian, 1994).

Um novo modelo de gestão⁴⁵ tende a desenvolver-se para presidir às novas tendências produtivas. Segundo Ansoff, trata-se de uma mudança marcada pela passagem do “modelo da gestão da produção” para o “modelo da gestão do *marketing*”, em que a grande transformação

⁴⁴ A expressão “cidadania organizacional” é usada por vários autores, nomeadamente Moura (1997), para se referirem à necessidade de à cidadania do indivíduo se acrescentar a vertente da cidadania do trabalho, de tal modo que se desenvolvam as suas [dos RH] potencialidades e criatividade, sem processos de pressão inibitórios e sem interesses pessoais alheios ao progresso económico e social, no qual as empresas detêm um papel essencial (Moura, 1997, p. 308).

⁴⁵ Por modelos de gestão, entende-se o processo global de tomada de decisão, tendo em vista a integração dos diferentes elementos da empresa entre si e da empresa na envolvente (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 144). Os modelos de gestão remetem para três grandes domínios sobre os quais os dirigentes têm de decidir: (i) os objectivos e as estratégias de negócios e as estratégias funcionais decididas em função das oportunidades das empresas, dos seus valores e crenças; (ii) o enfoque privilegiado na gestão e respectivos meios para se atingirem os resultados eleitos; (iii) a operacionalização dos instrumentos de gestão, com objectivos de criação de condições para a integração dos recursos internos e para a adaptação aos condicionalismos externos, nomeadamente através do desenho organizacional, do sistema de comunicação e informação, do sistema de incentivos e dos estilos de direcção (Morais in Lopes, coord., 1998a: 146). Neste trabalho adaptou-se o conceito macro de modelos de gestão às práticas de gestão desenvolvidas pelos responsáveis directos, dada a sua responsabilidade no que se refere à operacionalização dos instrumentos de gestão, adaptação que se explicita adiante.

incide na concepção das empresas, agora encaradas como produtoras de bens e serviços que vão ser utilizados por clientes capazes de julgar a sua qualidade (1985 citado por Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 149). Trata-se de uma transição para modelos de gestão mais voltados para as relações com o meio ambiente, isto é, para o produto final e para a eficácia⁴⁶, no sentido “de se fazerem as coisas correctas”. Não significa que se descure, contudo, o ambiente interno, o processo e a eficiência⁴⁷ que constituem condições indispensáveis “para se fazerem as coisas correctamente”. A eficácia implica eficiência, ou seja, produtividade, rentabilidade, bem-estar dos RH e satisfação do cliente. Todavia, invertem-se as lógicas até então prevalentes – as empresas actuam relativamente à função produção no sentido da eficiência e face ao produto e ao cliente no sentido da eficácia (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 148).

O conceito de “serviço” utilizado por Zarifian (2001) para caracterizar uma das principais marcas do novo paradigma da cooperação, ilustra de forma clara as transformações em causa na transição para o modelo de gestão do *marketing*. O serviço refere-se a qualquer bem, independentemente do sector de actividade onde é produzido, tendo como principal critério de definição o seu centramento no cliente, isto é, as utilizações concretas e específicas a que se destinam. A prioridade é dada ao utilizador, às suas necessidades e expectativas. O serviço que se propõe é a “solução” para um determinado problema de uma categoria específica de utilizadores. Na perspectiva de Zarifian, é este conceito de satisfação plena das necessidades do cliente que necessita de ser partilhado no seio das empresas e encarado como finalidade que une os assalariados, que dá sentido à comunicação (2001, p. 50).

Esta concepção de serviço encontra-se ausente no “modelo de gestão da produção”. Orientado por princípios de estabilidade, este modelo concentra-se nas tarefas e nas actividades internas, tendo como objectivo último a eficiência e incorporando com este fim mudanças tecnológicas no processo e no produto. Estas são geridas a partir de uma concepção tecnocêntrica, em que a técnica determina a configuração das restantes variáveis do sistema organizacional. Deposita-se total confiança nos procedimentos técnicos, dos quais se faz depender a quantidade e qualidade dos produtos. Despreza-se a criatividade e a iniciativa dos RH. A estrutura organizacional e a organização do trabalho pautam-se pelos princípios clássicos de racionalização dos comportamentos de RH pouco qualificados, cujo desempenho é especializado (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 149-150). Baseada numa hierarquia rígida e num trabalho fragmentado e parcelar, a supervisão orienta-se para o trabalho sobre o qual é

⁴⁶ Diz respeito à adequação entre meios utilizados e objectivos prosseguidos.

⁴⁷ Diz respeito à selecção dos melhores meios.

possível exercer uma actividade de controlo intensa, dada a pré-definição e afectação das actividades a cada trabalhador (Blake; Mouton, 1964). A gestão dos RH assume um cariz imediatista e utilitarista e o envolvimento da massa dos trabalhadores na empresa e com os seus objectivos é reduzido. Porém, o modelo de gestão da produção pode assumir diferentes variantes, as quais acentuam ou atenuam o carácter imediatista e utilitarista da sua gestão dos RH. Veja-se, a título ilustrativo, como a aposta na inovação do produto implica, frequentemente, uma modificação no processo que, por sua vez, se traduz numa maior probabilidade, por um lado, de exigir novos saberes aos trabalhadores de execução e, por outro, de criar novos empregos, se comparada com uma estratégia de inovação unicamente dirigida ao processo em que, muitas vezes, os grandes objectivos são a redução de custos, a diminuição do emprego e, mesmo, a desqualificação do conteúdo do trabalho (Parente, 1995). A primeira estratégia é, em princípio, mais favorável aos RH do que a segunda.

Deste modo, o conceito de serviço é central no modelo de gestão do *marketing*, que se pauta por uma lógica de actuação intimamente relacionada com a envolvente externa, em função da qual se desenvolvem estratégias de actuação reactivas e/ou pró-activas. Os dois principais factores de eficácia são o factor humano e a inovação dos processos. As estruturas organizacionais tendem a flexibilizar-se: por um lado, achatam-se e descentralizam-se; por outro, desintegram-se, externalizam actividades e funcionam em rede. Na organização do trabalho, domina a equipa e os trabalhadores do núcleo operacional de níveis consideráveis de autonomia e de responsabilidade. A informação – abundante – difunde-se, de forma selectiva a vários níveis e em diferentes direcções. As formas de participação directa intensificam-se. As competências técnicas e a capacidade de cooperação são centrais, pelo que se investe em sistemas de incentivos, nomeadamente no domínio formativo (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 150-151). A supervisão orienta-se para o trabalhador no sentido em que a preocupação incide sobre os aspectos humanos do trabalho, procurando-se formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964). Porém, diversas variantes se podem configurar no domínio da gestão dos RH: (i) a gestão dos RH desenvolvimentista e estratégica, em que, através da gestão preventiva e previsionial dos empregos e das competências, se planeiam as necessidades de RH, se assegura a estabilidade dos empregos, se prepara a transferibilidade profissional por via da formação e se garantem perspectivas de evolução profissional, internas ou externas aos assalariados; e (ii) a gestão de RH adaptativa e de ajustamento, em que se aposta numa segmentação do mercado interno de trabalho. Ao segmento primário, constituído pelo núcleo central dos RH das empresas, assegura-se a estabilidade de emprego, perspectivas de carreira e remunerações satisfatórias; o

segmento secundário, constituído pela grande massa de trabalhadores, fica sujeito às oscilações produtivas, sendo alvo de uma relação salarial precária (Parente, 1995).

Os factores raros sobre os quais actua o modelo de gestão do *marketing* são os clientes e a informação – os primeiros devem ser conquistados e conservados; a segunda, seleccionada e tratada –, o que exige às empresas “capacidades reactivas e adaptativas”, isto é, uma “cultura do acontecimento”, uma “cultura do imprevisto”, em que os trabalhadores são capazes de pressentir e enfrentar o imprevisto e o surpreendente (Parlier, 1995, p. 48; 1994, p. 9), o que, para ser feito com sucesso, abre espaço ao paradigma da cooperação (Zarifian, 2001; 1996b).

Ao nível organizacional, este paradigma remete para uma forma alternativa à organização clássica do trabalho industrial que tem prevalecido na indústria a partir de dois eixos de orientação, a saber, os acontecimentos e a comunicação, que se opõem⁴⁸, respectivamente, aos eixos de padronização e à hierarquia do modelo da standardização. Na argumentação deste trabalho, acrescentou-se ao novo paradigma mais dois eixos: a gestão pela qualidade total e os modelos de gestão directa flexíveis, que se opõem ao controlo da qualidade e aos modelos de gestão rígidos do modelo de produção anterior.

O carácter agora frequentemente imprevisto e incerto da actividade de trabalho invalida as prescrições rígidas da OCT. A actividade de trabalho consiste, fundamentalmente, em fazer face aos acontecimentos singulares não previstos. Segundo Zarifian (2001, p. 41), esta tendência não é regional nem sectorialmente uniforme, contudo, não faz sentido desprezá-la. Ou seja, o facto de as TIC tenderem a absorver partes consideráveis das operações de trabalho, quer manuais, quer intelectuais, exige um reposicionamento do conteúdo da actividade de trabalho humana que, na opinião do autor, poderá reorientar-se para o confronto com os acontecimentos. Estes constituem o quotidiano laboral, sob a forma de avarias, problemas de qualidade, falhas de matérias-primas e subsidiárias, alterações na programação da produção para satisfazer as necessidades dos clientes, entre outros.

Os operacionais têm a oportunidade de exercerem novas funções – passam a ter necessidade de dominar e controlar os acontecimentos em situação real de trabalho, de os anteciparem, de assumirem responsabilidades, de desenvolverem iniciativas autónomas, de

⁴⁸ A ruptura com o paradigma clássico da organização do trabalho industrial pode ser mais ou menos intensa, contudo, é sempre uma ruptura parcial e progressiva. Raramente se assiste a cortes radicais, ainda que estes tenham sido equacionados, do ponto de vista gestor, por alguns gurus da gestão, como é o caso da proposta de reengenharia de Hammer, que passa por um desmantelamento da organização tradicional. Porém, o sucesso de implementação prática desta proposta foi muito limitado: 2/3 das empresas pioraram os seus indicadores ou ficaram mesmo à beira da ruína após a intervenção (Moura, 1997, p. 301).

cooperarem e de dinamizarem as interacções com os colegas de trabalho (Zarifian, 1996b). Numa versão restrita, requer-se que saibam resolver os problemas inesperados; numa visão mais lata, impõe-se uma capacidade de criar a partir deles novidades, isto é, uma capacidade de inovar. Não se trata apenas de reagir activamente aos acontecimentos, muitas vezes em situação de forte pressão, mas de agir pro-activamente. Isto significa quer antecipá-los através de meios de diagnóstico intencionais ou de indícios espontâneos que revelam a sua eventualidade, quer analisá-los aprofundada e objectivamente, reflectindo sobre a possibilidade de evitar a sua ocorrência futura, o que implica o accionamento de competências em termos de antecipação, de invenção e de co-organização. Nestes processos de antecipação, resolução e reflexão sobre os acontecimentos pode delinear-se um circuito completo de aprendizagem dinâmica (Zarifian, 2001, p. 41). A capacidade de criar uma solução adequada ou a capacidade de criar uma novidade faz parte do quotidiano das empresas; não é um caso insólito, não se opõe à existência de rotinas de produção. Muito pelo contrário, estas últimas são essenciais porque funcionando como “parâmetros” identitários e hábitos – nas palavras de Malglaive (1990), acções não controladas pela cognição – têm a vantagem de criar a disponibilidade imprescindível à inovação que exige, por sua vez, acções acompanhadas ou dominadas pela cognição (Malglaive, 1990). Ao contrário do modelo da OCT, onde a rotina é uma finalidade, nas modalidades de organização do trabalho implementadas no âmbito do paradigma da cooperação, o objectivo não é a protecção dos modos de fazer, mas, muito pelo contrário, a sua melhoria contínua. Neste sentido, aproxima-se da organização qualificante ao promover processos de aprendizagem dos trabalhadores, o seu envolvimento e compromisso com o futuro (Zarifian, 1994, p. 121). A este propósito, o autor considera que o conceito de trabalho retorna ao trabalhador, recoloca-se na sua interioridade, quer do ponto de vista cognitivo, quer motivacional e relacional, na medida em que se espera uma auto-mobilização face ao acontecimento-problema, à sua resolução e à análise posterior (Zarifian, 2001, p. 43), recuperando-se um tipo de acções de trabalho que o aproximam do modelo de ofício.

O paradigma da cooperação repousa em condutas concertadas face aos acontecimentos⁴⁹, dado que a complexidade destes ultrapassa o saber e as práticas dos sujeitos individuais. Supõe uma mobilização de redes de sujeitos, em que estes se relacionem entre si de modo a que as suas competências, comunicações e atribuições se possam ajustar ao funcionamento em rede (Zarifian, 2001, p. 43). Ora, não sendo as acções individuais

⁴⁹ Na proposta de Le Boterf as condutas concertadas exigiriam por parte dos trabalhadores a detenção de mapas cognitivos e de uma linguagem operativa comum (1997).

inteiramente conhecidas de todos, as exigências do ponto de vista das competências mobilizadas pelos operacionais requerem um nível sólido de saberes e de experiência profissional⁵⁰, pois o que está em causa não é a soma de saberes dos operacionais, mas a sua combinação em cada situação concreta (Zarifian, 1996b).

A concepção de qualidade que preside ao paradigma da cooperação ultrapassa a perspectiva clássica do controlo da qualidade, mas igualmente os princípios da qualidade total, e integra no seu seio uma estratégia de gestão pela qualidade total (TQM)⁵¹. Esta filosofia de gestão, apoiada num conjunto de metodologias de análise e de instrumentos de avaliação e diagnóstico, posiciona-se como o paradigma futuro neste domínio. As suas principais características são: a integração da qualidade na estratégia empresarial; a orientação para as expectativas latentes do cliente pelo desenvolvimento de soluções ou sistemas integrados de produtos de elevada fiabilidade que antecipam necessidades futuras; e as práticas de auto-avaliação da qualidade como parte integrante do sistema de gestão. Destaca-se neste âmbito a utilização de diversas metodologias de resolução de problemas, tais como o ciclo de Deming (PDCA)⁵² ou o controlo estatístico do processo (CEP ou SPC)⁵³. Estas orientações

⁵⁰ Os próprios critérios de avaliação da experiência profissional enquanto factor de qualificação modificam-se. Nos modelos tradicionais, baseados na ocupação de postos de trabalho fragmentados, a experiência consubstanciava-se nas rotinas e na habilidade que resulta da antiguidade na função, a qual proporcionava a aprendizagem pela repetição do conteúdo do trabalho. Os mais velhos sabiam mais do que os mais novos porque permaneciam mais tempo no posto de trabalho e, por isso, detinham maior experiência. No paradigma da cooperação, a aquisição da experiência não se baseia na repetição, nem no tempo de ocupação de um posto de trabalho, mas na variedade de acontecimentos enfrentados e na qualidade da organização. Destes dois factores depende a possibilidade de reflectir sobre os acontecimentos, de examiná-los e deles retirar ensinamentos para a sua antecipação futura. Assim sendo, os mais jovens podem ser mais experientes no novo sentido de já se terem confrontado com múltiplas situações-problema diferenciadas (Zarifian, 2001, p. 43-44).

⁵¹ A abreviatura TQM corresponde ao inglês *total quality management*.

⁵² A abreviatura PDCA corresponde ao inglês *plan, do, check e act*. Considerando-se o controlo *ex-post* um método medíocre de controlo da qualidade, a alternativa é aplicar a solução (*do*), verificá-la (*check*), confirmando ou infirmando a solução, agir (*act*) no sentido de modificar o processo em consequência da solução e recomeçar o ciclo, com o planeamento (*plan*) que corresponde à determinação dos problemas postos pelo processo e à definição com um outro projecto de melhoramento. O PDCA toma, muitas vezes, a forma de SDCA, isto é, *standardize, do, check e act*, na medida em que, quando se encontra uma boa solução, convém standardizá-la (S), de modo a construir uma norma capaz de estabilizar o processo e de respeitar as especificações (Brilman, 1998, p. 216). Numa estratégia TQM, o controlo e a melhoria dos produtos e processos conduz a uma sucessão de ciclos SDCA e PDCA.

⁵³ A abreviatura portuguesa CEP é menos usada que a SPC que corresponde ao inglês *statistical process control*. Refere-se a um conjunto de ferramentas estatísticas usadas para identificar, diagnosticar e resolver problemas da

distinguem-se dos traços que marcam a perspectiva da qualidade total, respectivamente, a ausência de integração entre a estratégia das empresas e a qualidade do serviço e a orientação para os referenciais de satisfação definidos pelo cliente⁵⁴. As normas ISO 9000⁵⁵ constituem uma certificação que adquire relevo fundamentalmente em termos comerciais⁵⁶, não implicando que se esteja face a uma estratégia TQM. Esta é mais lata ao introduzir o conceito de serviço, de antecipação de necessidades e de satisfação total dos clientes, a partir de instrumentos de I&D, de diagnóstico e de análise de indicadores na gestão quotidiana das empresas.

produção. Opera dividindo o processo produtivo em elementos simples, verificando os parâmetros específicos de cada operação que conduz ao produto global ou ao desempenho desejado. O seu objectivo é distinguir entre variações normais e anormais em cada parâmetro importante do processo e procurar aumentar os níveis de controlo sobre o mesmo. Permite não só identificar os problemas, como também controlar continuamente as soluções escolhidas, sendo, por isso, uma ferramenta indispensável na melhoria contínua dos processos (Russell; Taylor, 1999, p. 132-134). É utilizado por operadores de máquinas para a monitorização do processo através da medição da variabilidade, confiança, repetibilidade e predictibilidade dos equipamentos técnicos. Desta forma, os trabalhadores controlam o seu próprio processo de trabalho, ao realizarem as respectivas operações de controlo e ao elaborarem os gráficos do controlo estatístico do processo, que lhes permitem diagnosticar anomalias, isto é, analisar se o processo está a divergir dos parâmetros desejados e quais as razões dos desvios. Caso exista alguma variação não desejável, o processo será corrigido para evitar o aparecimento de defeitos. Neste sentido, o SPC é usado para prevenir falta de qualidade antes dela ocorrer. Nesta correcção antecipatória, o grau de intervenção dos trabalhadores é variável: o operador pode ter autonomia para parar a máquina e proceder às correcções necessárias; ou esta paragem, ainda que da responsabilidade do trabalhador, pode dar origem à intervenção de trabalhadores especialistas, designadamente afinadores, ferramenteiros, afiadores, etc. A existência de um sistema integrado de gestão de informação associado ao SPC é crucial, pois trata-se de uma ferramenta extremamente eficaz em termos de facilidade de compreensão e de comunicação. O surgimento de uma nova solução deverá ser comunicado, de modo a pôr-se em marcha a sua formalização até se chegar a um novo acordo ou novo compromisso que beneficie a execução e o controlo das operações.

⁵⁴ Saliente-se que as metodologias TQM na Europa se encontram difundidas apenas nas indústrias automóvel e electrónica ou em filiais de empresas americanas (Brilman, 1998, p. 205).

⁵⁵ As normas internacionais ISO 9000 (da 9001 à 9004) foram produzidas pela *International Standardization Organization*, uma federação a nível mundial de organismos de normalização nacionais. Uma entidade de âmbito mundial, da qual fazem parte 111 nações através dos seus respectivos organismos de normalização, com o objectivo de promover o desenvolvimento da fabricação, do comércio e da comunicação entre as organizações empresariais de todo o mundo, através do desenvolvimento de padrões genéricos. O seu grande objectivo é responder às exigências dos clientes, correspondendo cada uma delas a atitudes de funcionamento e de organização diferenciadas, que convêm a um quadro contratual entre as partes (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

⁵⁶ É mais frequente na Europa do que nos EUA onde são relativamente poucas as empresas certificadas pela ISO, sendo, no entanto, mais frequente a aplicação do TQM (Brilman, 1998, p. 224).

A gestão pela qualidade total implica tratar a qualidade enquanto dispositivo gestor, estando na origem de todo um conjunto de novos dispositivos de gestão⁵⁷ que se acrescem aos tradicionais instrumentos de gestão⁵⁸. Tratam-se de instrumentos minimamente formalizados, destinados a coordenar e a melhorar as operações de gestão (do trabalho, dos produtos, dos processos e do pessoal) através de procedimentos de resolução de problemas, sustentados numa nova forma de racionalidade de carácter processual.

Os dispositivos de gestão⁵⁹ são fundamentalmente dispositivos cognitivos, cuja concepção se baseia no princípio de que as actividades de trabalho mudam. Trabalhar é colocar e resolver problemas (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 2), consistindo cada vez mais em controlar e vigiar, coordenar, inovar, tratar da manutenção e regulação, pois as actividades rotineiras tendem a ser transformadas em algoritmos integrados no *software* de máquinas automatizadas. São, igualmente, dispositivos colectivos na medida em que a cognição é partilhada e cada um contribui para a resolução dos problemas (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 2). Isto é, resolver problemas a partir de informações internas e externas às empresas incita os RH a encontrarem e a coordenarem soluções informais, a difundi-las, a impô-las ou a reivindicá-las. Tal implica compatibilizar erros e defeitos, hierarquizá-los e organizá-los a partir de princípios colectivos – consultando os trabalhadores e fazendo-os aderir ao projecto em curso – e operacionalizar a solução na actividade de trabalho. A construção de consensos e compromissos é, muitas vezes, conseguida, na ausência de dados, pela comparação com situações conhecidas e soluções já experimentadas. O registo dos procedimentos ocupa assim o centro dos dispositivos de gestão, na medida em que a passagem da actividade linguística à

⁵⁷ Definem-se como tipos de arranjo dos homens, dos objectos, das regras e dos instrumentos num dado momento (Moisdon, C. 1997 in Dubar; Mercier; Séchaud, 1998), destinando-se ao acompanhamento micropolítico dos instrumentos de gestão. Apesar de se situarem ao nível estratégico, não têm uma forma legal e a sua melhoria e modificação é uma característica inerente aos seus objectivos pedagógicos, funcionando, assim, como catalizadores da mudança (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

⁵⁸ Dizem respeito à operacionalização concreta de ferramentas, situando-se a nível tático (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998). A título exemplificativo, refira-se os processos de trabalho, os referenciais de competências, as certificações ISO, condução de projectos, entre outros.

⁵⁹ Saliente-se que a análise dos dispositivos de gestão se tem intensificado, a partir da última década do século XX, como objecto de estudo da Sociologia. A Sociologia dos dispositivos constitui, em 1998, uma das linhas de investigação do *Laboratoire Printemps*, unidade associada da Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines e do Centre Nationale de Recherche Scientifique (CNRS), em Paris. Coordenada por Pierre Tripier, tem estado na origem de um conjunto de trabalhos de investigação, de reuniões científicas e de acções de formação neste domínio da especialidade (Printemps, 1998).

escrita – uma lista, uma fórmula ou um quadro – permite a domesticação dos saberes tácitos, não visíveis. Para os trabalhadores que participam nesta sistematização, esta passagem pode constituir-se num momento de negociação da sua actividade, sendo igualmente uma oportunidade de visibilidade e de reconhecimento e, desta forma, promove formas eficientes de mobilização dos sujeitos (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 3).

A implementação operacional, em toda a empresa, de uma estratégia TQM implica modelos de gestão flexíveis e a valorização das competências informais, bem como uma nova retórica associada à qualidade como instrumento de gestão. A instauração do conceito de serviço para o cliente, associada à gestão pela qualidade total, implica uma alteração dos princípios de funcionamento das organizações, reconfigurando quer as relações externas – domínio do qual os trabalhadores do núcleo operacional estão tradicionalmente afastados⁶⁰ – quer as relações internas, onde a resolução de problemas implica a interacção entre trabalhadores, baseada na confiança e na cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos. Esta racionalidade consiste na difusão de uma nova relação com a norma, de uma concepção de legitimidade baseada na negociação, no estabelecimento de compromissos, na construção de acordos locais sobre a acção (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 13). Baseia-se no estudo aprofundado dos processos de tomada de decisão que deixam livre a escolha do percurso a seguir, dando ênfase aos processos de aprendizagem, de resolução de problemas e de elaboração de regras novas, formalizando-se e prescrevendo-se a partir das acções bem sucedidas. Uma das maiores dificuldades da gestão pela qualidade total é combinar a rigidez e algum excesso de burocracia (que caracterizam a generalidade das normas de qualidade) com a liberdade e a autonomia que os dispositivos de gestão exigem e que o paradigma de cooperação impõe.

O privilégio atribuído à tese da racionalidade processual encontra eco na eficácia destes dispositivos de gestão, a qual é explicada pela eficiência demonstrada pelos processos resultantes da formalização do trabalho pelos operadores. Para além disso, cria-se um consenso acerca dos procedimentos através da associação entre a eficácia e a legitimidade colectiva. Neste sentido, os dispositivos de gestão implicam valores colectivos prévios – do tipo solidariedade, defesa do grupo e cooperação – que, assim sendo, têm por condição uma racionalidade axiológica particular (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

De acordo com os princípios da racionalidade processual, o paradigma da cooperação remete para uma nova concepção de produtividade. Esta não depende tanto da rapidez de resolução dos problemas, como da compreensão das suas causas e da sua extinção definitiva.

⁶⁰ A massa de trabalhadores das empresas não contacta habitualmente com o cliente directo e final, particularmente no caso das empresas subcontratadas.

Significa, pois, que o trabalho não está subordinado à duração da sua execução, pelo contrário, submete-se o tempo da sua realização à qualidade das intervenções. Radica aqui, por um lado, o interesse das empresas transformarem os acontecimentos imprevistos e aleatórios em ocasiões de aprendizagem, na medida em que, por esta via, são capazes de contornar aquilo que Moullet (1992 in Le Boterf, 1994: 19) designa de “gestão clandestina da empresa” – o controlo independente e autónomo exercido pelos assalariados sobre as situações-problema e de onde advém grande parte do seu poder informal. Por outro lado, faz emergir uma alteração da concepção de tempo de trabalho, que não é só um tempo produtivo⁶¹, mas um tempo de reflexão sobre os acontecimentos, nomeadamente um tempo de estudo, de diálogo interno e externo – com clientes actuais e futuros, fornecedores de matérias-primas e subsidiárias e equipamentos técnicos – e um tempo de formação⁶² (Zarifian, 1996b).

No domínio do valor de uso do serviço⁶³, o critério de produtividade reside na qualidade do serviço, isto é, na compreensão dos problemas específicos do cliente, na capacidade de o escutar e de o entender, e no carácter adequado da solução que se lhe propõe. O cálculo da produtividade deixa de ser meramente quantitativo e automático e deve incluir a participação do cliente – na co-produção do serviço, na sua avaliação durante a produção e após o seu uso – e da empresa, que trabalha antecipadamente as expectativas do cliente e acompanha os efeitos da utilização do serviço prestado. Nestas circunstâncias, as empresas necessitam de informação sobre os clientes. Elas próprias devem estar empenhadas em produzir e sistematizá-la por via dos trabalhadores que mantêm os diversos contactos directos com os mesmos⁶⁴. Reitere-se que clientes e informações constituem os factores raros a gerir no modelo de gestão de *marketing*.

⁶¹ Na lógica mercantil, a produtividade resulta da intensidade do ritmo de trabalho, com o objectivo de responder rapidamente ao cliente, dado que é calculada a partir das quantidades de unidades vendidas (Zarifian, 2001, p. 54).

⁶² A abrangência do tempo produtivo, por oposição a um tempo produtivo restrito à rapidez tayloriana, cria, na perspectiva de Zarifian, um maior número de postos de trabalho, assumindo consequências positivas face ao volume de emprego, na medida em que são precisos mais efectivos para utilizarem plenamente este tempo (Zarifian, 1994). A questão que se coloca é a da rentabilidade económica destes efectivos, isto é, a sua produtividade visto que, de uma forma directa, só são parcialmente produtivos.

⁶³ Na terminologia marxiana, o valor de uso de um bem só se realiza no processo de consumo ao referir-se às necessidades que são satisfeitas pelas suas propriedades (Giddens, 1984, p. 83).

⁶⁴ Na lógica da resposta ao cliente é preciso dedicar tempo, não só às actividades produtivas, mas igualmente a dialogar, ouvir e compreender os usos que os clientes fazem dos serviços e as dificuldades com que se deparam (Zarifian, 2001, p. 54).

Com efeito, a qualidade das comunicações enforma o paradigma da cooperação, quer nas relações das empresas com o exterior, quer no seio das mesmas, na medida em que o entendimento recíproco e o compromisso garantem a qualidade das interações inter e intra empresa, de ora em diante assumidas como factores fundamentais para a melhoria do desempenho empresarial (Zarifian, 2001, p. 45).

A reorganização da actividade industrial numa base comunicacional (Zarifian, 1996) é a vertente mais inovadora do paradigma de cooperação, ao questionar os critérios de acesso e de produção da informação. Ou seja, a organização por comunicação substitui a organização por funções, o que significa que os trabalhadores deixam de se ignorar mutuamente, apesar de aplicarem conhecimentos profissionais diferentes e de trabalharem em serviços distintos. A não compartimentação e as transferências de tarefas entre funções outrora isoladas dão lugar a uma reorganização transversal das actividades de trabalho numa nova lógica, baseada no princípio da comunicação⁶⁵, que ultrapassa amplamente as modalidades tradicionais de coordenação e de disponibilização da informação.

Os mecanismos de coordenação não relevam mais de uma lógica de autoridade hierárquica, mas da qualidade da comunicação e da intercompreensão (Zarifian, 1994, p. 126). Neste âmbito, comunicar implica

entender os problemas e as obrigações dos outros (...), e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das acções; conseguir (...) avaliar os efeitos da sua própria acção sobre os outros (...); chegar a um acordo referente às implicações e aos objectivos da acção (...) quanto às regras que vão permitir organizar essas acções; (...) partilhar normas mínimas de justiça que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa dos seus benefícios (Zarifian, 2001, p. 46).

Advirta-se que a troca intensa de informação não se traduz numa unificação da mesma nas empresas, nem no desaparecimento das relações hierárquicas, mas garante que cada sujeito tenha acesso à informação de que necessita para o seu desempenho laboral, na medida em que esta condiciona a qualidade e o significado do trabalho (Zarifian, 2001, p. 46).

A gestão participada, baseada em processos comunicacionais de reelaboração dos objectivos da actividade de trabalho pelos assalariados do núcleo operacional, constitui um outro vector-chave do novo paradigma (Zarifian, 1996b). Discutem-se os objectivos com os trabalhadores, envolvendo-os na realização dos mesmos com várias finalidades: evitar atitudes

⁶⁵ Zarifian considera que a actividade comunicacional se encontra inscrita no próprio interior da actividade de trabalho (Zarifian, 1994, p. 125), sendo neste sentido que retoma a teoria do agir comunicacional de Habermas (1989).

de retraimento (Sainsaulieu, 1977) e de desmotivação; promover uma identificação entre objectivos da organização e objectivos dos trabalhadores; e prevenir incompreensões ao alargar o horizonte de contextualização dos objectivos e a sua apropriação por parte dos sujeitos (Zarifian, 1996b). Trata-se de criar, segundo Zarifian, uma “zona de explicitação” que permite aos trabalhadores apropriarem-se do seu trabalho, isto é, concretizarem e enriquecerem “à sua maneira” os objectivos afectos à sua actividade profissional, reelaborando-os (1994, p. 128-129)⁶⁶. Esta reelaboração não deixa de ser conflitual, quer porque as interpretações e as práticas divergem, quer porque as intenções e projectos pessoais dos assalariados são díspares. Porém, se geridas favoravelmente, estas diferenças conflituais permitem que sujeitos com actividades e pontos de vista diferentes, mais do que se consensualizem, estabeleçam entre si compromissos acerca dos objectivos comuns e das interacções necessárias à realização prática desses propósitos. A comunicação e a participação são dispositivos de gestão decisivos para assegurar a cooperação.

A comunicação posiciona-se como instrumento de entendimento mútuo e de estabelecimento de compromissos em torno da actividade de trabalho, muitas vezes em contradição com as mensagens veiculadas pela direcção. Associa-se ao confronto, à resolução e à análise dos acontecimentos singulares e imprevistos, ultrapassando a esfera clássica da política de informação interna que, apesar de poder assumir amplitudes diversas, se restringe à divulgação das directrizes da direcção, como meio instrumental para se produzirem os comportamentos adequados e eliminarem os conflitos.

Este tipo de paradigma produtivo pressupõe a redefinição do papel dos trabalhadores do núcleo operacional, que foi alvo de pesquisas no âmbito do Centre d’ Etudes et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ). Nestas analisaram-se duas maneiras complementares de o pôr em prática, ficando demonstradas, igualmente, as dificuldades da sua implementação (Zarifian, 1994).

Uma primeira redefinição passou por reconhecer explicitamente à produção o papel de regulador local dos fluxos de produção, garantindo as adaptações e arbitragens necessárias aos mesmos, o que inclui novas actividades, tais como a manutenção de primeira linha e auto-controlo de qualidade. Solicitou-se aos operacionais que fizessem escolhas e tomassem

⁶⁶ Esta proposta de Zarifian (1994) vai de encontro à ideia de Le Boterf (1997; 1994) de redefinição da actividade requerida, em relação à actividade real, na medida em que esta é já uma actividade redefinida pelo trabalhador. Este é um sujeito activo que interpreta a sua missão e os objectivos da sua actividade de trabalho, apropriando-se dela segundo modalidades diversas.

decisões em situações marcadas por fortes constrangimentos temporais, o que pressupunha que as actividades de comunicação fossem assumidas como instância de coordenação principal e que houvesse partilha de responsabilidades, para além de uma comunhão de referências, conhecimentos e acções. Uma segunda modalidade conferiu-lhes o papel de motor da inovação, o que passava pela participação dos trabalhadores na mudança do modo de trabalhar, de forma a evitarem-se disfuncionamentos futuros, a garantir a motivação e a permitir a confrontação de conhecimentos.

Verificou-se que a conciliação destas novas actividades com as actividades de execução propriamente ditas não era fácil, devido à dissonância entre horizontes temporais imediatos no caso da saída diária de produção, e de médio e longo prazo no caso das actividades de inovação. Por outro lado, as possibilidades dos operacionais participarem na inovação de maneira criadora dependia dos conhecimentos que mobilizavam quotidianamente para assegurar a regulação local dos fluxos de produção, mas igualmente das oportunidades de aprendizagem que as actividades de trabalho a que estavam afectos lhes proporcionavam. O papel da “oficina” como participante estrutural no processo de inovação, logo, como lugar legítimo de produção de conhecimentos e de informação, que alimentava a condução do processo de inovação, foi decisivo na sua boa implementação; todavia, está longe de se encontrar legitimado e de se tornar uma prática empresarial corrente (Zarifian, 1994, p. 124).

A estrutura organizacional adequada aos eixos enformadores do paradigma da cooperação são as organizações transversais e de “cooperação horizontal”, em que cada trabalhador desenvolve as suas funções no quadro dos objectivos globais da equipa e da empresa⁶⁷, ampliando o referencial da sua acção local à cooperação inter-equipas (Zarifian, 1996b). Deste modo, a gestão das empresas é constrangida a abandonar o simples modelo das prescrições. Porém, este não se encontra ultrapassado. Estudos realizados por Zarifian⁶⁸ mostram que se manifesta uma tendência para se associar o modelo da prescrição do trabalho a uma filosofia de gestão por objectivos, ambos orientando o núcleo operacional e a linha hierárquica na realização das suas funções. Ou seja, introduz-se uma maior complexidade no trabalho e um endurecimento dos objectivos para os operacionais e para os responsáveis

⁶⁷ As respostas organizacionais para passar dos objectivos locais de desempenho para objectivos globais baseados no desenvolvimento das actividades de trabalho de forma solidária são: o “trabalho por projecto” sobre um objectivo (como, por exemplo, o lançamento de uma inovação ou a redução de perdas de material); e o trabalhar «por processos» nos objectivos que dizem respeito ao funcionamento permanente da empresa (como por exemplo, melhorar a resposta ao pedido dos clientes ou aumentar o nível de qualidade dos produtos, ...) (Zarifian, 1996b).

⁶⁸ Cf., nomeadamente, Zarifian (1996a; 1996b; 1994).

directos. Os modelos de gestão diminuem o grau de prescrição e o controlo ao nível das tarefas de execução, dando maior autonomia aos trabalhadores na escolha dos modos operatórios e nas decisões tácticas. Paralelamente, reforçam o controlo sobre os resultados, de forma a não alterarem completamente as relações de forças e de poder. Os próprios equipamentos informáticos permitem, em alguns casos, reforçar o controlo que aparentemente é inexistente por ser realizado à distância da execução do trabalho.

Simultaneamente, os trabalhadores operacionais são chamados a agir com base numa inteligência prática dos acontecimentos em situação de imprevisto, o que exige capacidade para fazer face aos mesmos – para os gerir e dominar de uma forma independente e responsável, bem como para tomar autonomamente as decisões (Zarifian, 1996a). Todavia, o apelo à inteligência dos trabalhadores é doseado pela prescrição, não de tarefas, mas de procedimentos⁶⁹, sendo a sua autonomia limitada pela necessidade de atingir resultados (Zarifian, 1996b). Quem responde pelo cumprimento de procedimentos e, fundamentalmente, pelos resultados face às direcções das empresas são os líderes das equipas semi-autónomas ou de projecto, os responsáveis directos hierárquicos das unidades funcionais ou os antigos e tradicionais capatazes e chefes directos, isto é, a linha hierárquica directa. Os modelos de actuação destes trabalhadores alteram-se profundamente, assim como o conteúdo do seu trabalho: ampliam-se as tarefas de gestão estratégica e táctica das unidades que lideram, para além de assegurarem as tarefas de gestão das fronteiras.

Equacionado nesta perspectiva, o paradigma industrial da cooperação implica uma articulação intensa entre tarefas de produção e de gestão. Estas funções, divorciadas nas suas práticas no âmbito dos modelos de produção estandardizada, são assumidas no modelo da gestão de *marketing* entre trabalhadores do núcleo operacional e da linha hierárquica directa. Decorrente desta articulação, considera-se central neste paradigma o conceito de modelos de gestão aplicados ao nível meso das práticas de gestão desenvolvidas pelos responsáveis directos no seu relacionamento com os subordinados e os seus pares, acrescentando-se ao conceito o adjectivo directo. Analogicamente, pode definir-se os modelos de gestão directa como o processo de tomada de decisão no seio de cada unidade, tendo em vista a integração dos diferentes trabalhadores da unidade entre si e na empresa. O conceito de modelos de gestão directa designam, ainda que com novos contornos, o que classicamente se define como modelos hierárquicos, ou seja, os sistemas de fluxos regulados de controlo e os mecanismos

⁶⁹ A prescrição de procedimentos é mais lata e menos directiva do que a prescrição de tarefas. Remete para um conjunto de requisitos que devem ser cumpridos em termos do processo, com consequências nas características do produto (Zarifian, 1996b).

de coordenação na acepção de Mintzberg (1995), os quais são determinados pelos modelos de gestão macro, definidos ao nível global das empresas. Os responsáveis directos operacionalizam ao nível micro as estratégias definidas pela direcção. Para tal, dispõem de um grau de autonomia relativo face à direcção, sendo responsáveis pelo processo de tomada de decisão que tem lugar no interior de cada unidade funcional. Este é da responsabilidade do líder que, de acordo com as directivas emanadas dos modelos de gestão macro e a capacidade de negociação detida face à direcção, tem a responsabilidade de gerir da melhor maneira possível o quotidiano de trabalho e os RH da sua unidade. Cada unidade funcional é considerada uma unidade de negócio e, portanto, como cliente e como fornecedores internos. São geridas com um grau considerável de autonomia, assumindo o responsável directo a responsabilidade dos seus sucessos e insucessos. A responsabilidade é tanto mais sancionada quando cada unidade é simultaneamente cliente das unidades a montante e fornecedoras das unidades a jusante.

Os modelos de gestão directa são condicionados por uma dupla vertente: por um lado, pelas políticas e directivas gerais acerca da função de responsável directo, líder ou chefe nas empresas e, por outro lado, pelo tipo de organização do trabalho e pelo conteúdo da actividade de trabalho, ainda que os responsáveis directos disponham sempre de autonomia de actuação – mais ou menos ampla – no desenvolvimento das suas funções.

De acordo com os critérios, grau de directividade do respectivo líder, autonomia concedida aos subordinados, grau de participação dos mesmos nas decisões da unidade e estilo de supervisão, consideram-se dois modelos de gestão directa – os modelos rígidos e os modelos flexíveis. Nos primeiros, as práticas de interacção com os subordinados e as práticas de gestão dos RH orientam-se pelas directivas burocráticas, assumindo os responsáveis directos os papéis de vigilante, controlador e disciplinador dos desempenhos individuais. A supervisão é orientada para o trabalho, na medida em que se encontra associada ao desempenho de um trabalho fragmentado e parcelar, sobre o qual é possível exercer uma actividade de controlo intensa, dada a pré-definição e a afectação de actividades a cada trabalhador (Blake; Mouton, 1964). Os desempenhos dos trabalhadores do núcleo operacional devem seguir rigorosamente as normas de trabalho prescritas. Deste modo, as funções do responsável directo centram-se no interior da unidade funcional. Os referenciais teóricos que inspiram o modelo de gestão rígido remetem para as teorias organizacionais clássicas, que baseiam as suas propostas na concepção de homem económico e nos determinantes físicos da produtividade, cujo expoente máximo é a OCT. Nos modelos de gestão flexíveis, as práticas de interacção com os subordinados e as práticas de gestão dos RH orientam-se pelas directivas

da valorização e reconhecimento dos RH, assumindo os responsáveis directos os papéis de orientador, formador e facilitador dos desempenhos individuais. A supervisão é orientada para o trabalhador dado que a preocupação incide sobre os aspectos humanos do trabalho. Procura-se formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964), atendendo igualmente às expectativas dos subordinados e valorizando as suas potencialidades e características pessoais e profissionais. O conteúdo do trabalho do núcleo operacional é ampliado, adquirindo maior autonomia, pelo que o responsável directo fica liberto para assumir funções centradas na gestão das fronteiras. Os referenciais teóricos que inspiram o modelo de gestão flexível remetem para as teorias organizacionais inspiradas na Escola Sociotécnica, centradas numa concepção de homem social e nos determinantes sociais da produtividade. No âmbito destes últimos, é a designada liderança transformacional⁷⁰ que adquire especial relevo no paradigma da cooperação. Remete para um tipo de modelo de gestão em que o responsável directo incentiva sentimentos de respeito e de confiança nos subordinados, o que os motiva a um empenhamento afectivo e normativo no seu desempenho laboral (Rego, 2003). A partir da proposta de Podsakoff et al. (1990 in Rego, 2003, p. 36) acerca dos comportamentos dos líderes transformacionais, Rego define-os com as seguintes características: (i) articula uma visão, no sentido em que identifica oportunidades para a sua unidade e promove a identificação dos trabalhadores com essa visão; (ii) proporciona um modelo apropriado de comportamento, que funciona como ideal para os subordinados, ao assumir práticas e atitudes coerentes com os valores que defende; (iii) fomenta a aceitação dos objectivos do grupo/organização, ao promover a cooperação e a integração dos trabalhadores na unidade e na empresa; (iv) deposita elevadas expectativas no desempenho dos trabalhadores, de modo a incentivar desempenhos de qualidade; (v) concede apoio individualizado, ao preocupar-se com os problemas, necessidades e sentimentos pessoais; e (vi) estimula intelectualmente os trabalhadores, promovendo a reflexão acerca do trabalho executado e da melhor forma de o executar. É neste domínio que Goleman (1999 in Rego, 2003) defende que os líderes se configuram como guias emocionais das unidades que gerem, no sentido em que detêm algum poder para encaminhar as emoções dos grupos que lideram. Isto é, os responsáveis que gerem as suas unidades com entusiasmo e empenhamento promovem desempenhos melhores do que aqueles que o fazem desinteressada ou negativamente, por via autoritária ou agressiva, na medida em que estes criam desorientação e ansiedade nos seus trabalhadores. Os

⁷⁰ Trata-se de um tipo de liderança que se opõe à liderança transaccional, cuja característica central é a troca de recompensa e esforços, respectivamente pelo líder e pelo trabalhador (Rego, 2003, p. 36).

trabalhadores procuram empatia junto do líder e a relação estabelecida entre ambos no seio da equipa está para além do desempenho laboral ao repercutir-se no próprio auto-conceito dos trabalhadores.

Este tipo de modelo de gestão directa baseia-se em práticas participativas, em que se admite que o conhecimento das actividades de trabalho e do processo produtivo industrial pertence à pluralidade dos sujeitos envolvidos, todos com um contributo a dar por forma a tomarem-se decisões que correspondam a valores aceitáveis e partilhados. Desta forma, remete novamente para uma racionalidade de tipo proposicional ou do tipo processual que, demarcando-se da racionalidade positivista ou substantiva⁷¹, envolve os trabalhadores num constante processo de elaboração de propostas, através da análise, da interpretação e da confrontação de situações-problema e de informação. As proposições, uma vez validadas pelas hierarquias intermédia ou directa – consoante o nível de decisão –, transformam-se em decisões, o que se traduz numa aproximação do processo de decisão dos sujeitos directamente implicados na prática de trabalho, responsabilizando-os pela sua aplicação⁷². Subjacente está a noção de “resolução construtiva”, que remete para o facto de cada situação particular exigir uma reelaboração singular da “maneira de fazer” e não uma mera reprodução da actividade profissional precedente (Zarifian, 1994, p. 132). Esta perspectiva é partilhada por Le Boterf, quando salienta a capacidade para aprender como condição para os trabalhadores poderem fazer face a um conjunto de situações-problema. Esta pressupõe uma capacidade de improvisação face ao imprevisto, na qual, contudo, não está ausente uma preparação prévia. É a partir da aprendizagem e do esforço repetido que se aprende a improvisar e a encontrar soluções fazendo, permitindo, desta forma, transformar os acontecimentos contingentes em oportunidades de aprendizagem (1994).

A organização qualificante ou formadora parece ser o modelo mais adequado ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem, em que se baseia o paradigma da cooperação, ao promover "formas de trabalhar" que criam condições para a coexistência de diferentes modalidades de ensino e de aprendizagem, em que parte destas são realizadas

⁷¹ A racionalidade proposicional ou processual admite a pluralidade de verdades num contexto de diversidade, mudança e incerteza, contrapondo-se à racionalidade positivista ou substantiva que subestima a diversidade de interpretações e a capacidade dos assalariados formularem escolhas e soluções (Zarifian, 1994, p. 131).

⁷² Na tomada de decisões estratégicas, a formulação de propostas de acção e a sua aplicação é mais complexa e pesada. Para atenuar este processo, procura-se criar organizações por projectos, cujo objectivo é solicitar o contributo dos diferentes sujeitos e torná-los coerentes para uma boa condução do projecto (Zarifian, 1994, p. 132).

informalmente em situação concreta de trabalho. Segundo a perspectiva de Lopes (1993, p. 168-170), que seguimos de perto já em outros trabalhos⁷³, a organização qualificante implica:

- (i) uma nova noção de tempo de trabalho onde os tempos concedidos e impostos, respectivamente taylorianos e fordianos, desaparecem, dando lugar, por um lado, ao estabelecimento de cadências de trabalho flexíveis e, por outro lado, a uma valorização do «mercado interno de trabalho» com o estabelecimento de relações de trabalho e de emprego duráveis, de modo aos trabalhadores consolidarem os seus processos de aprendizagem;
- (ii) uma nova concepção de actividade, na qual a especialização em tarefas individualizadas dá lugar ao trabalho em equipas que desenvolvem um conjunto de tarefas enriquecidas, o que corresponde a um «movimento de horizontalização da produção e das decisões» (Lopes, 1993, p. 169). Aos trabalhadores são exigidas competências polivalentes, não apenas baseadas em saberes práticos, mas também em saberes teóricos e processuais;
- (iii) uma modificação da actividade de trabalho, que se desloca das tarefas repetitivas para um conjunto de funções que exigem novas competências de carácter intelectual, com uma dimensão sistémica e abstracta acentuada;
- (iv) uma intensificação dos fluxos comunicacionais, que exige um conjunto de saberes relacionais, quer porque se impõe um novo modelo de relacionamento entre trabalhadores, quer porque a motivação incentivada por esta via é uma condição necessária à aprendizagem;
- (v) um conjunto de modalidades de formação diversificadas, em que a formação formal se articula com a informal. As próprias situações de trabalho constituem o palco dos processos formativos, assistindo-se a uma reabilitação da formação no posto de trabalho;
- (vi) uma certificação das competências adquiridas pelos trabalhadores no local de trabalho, de modo a poderem ser negociadas no mercado externo de trabalho (Parente, 1995, p. 60-61).

Considera-se que a organização qualificante, enquanto modelo organizacional, reúne em si os ingredientes-chave do paradigma da cooperação: a configuração da actividade de trabalho enquanto acontecimento imprevisto cuja resolução implica uma mobilização dos trabalhadores segundo os princípios da descoberta e da reflexão; a comunicação com os pares e superiores hierárquicos como uma das actividades nucleares na resolução das situações-problema, impondo a partilha de informação e a capacidade de cooperação. A gestão dos RH constitui outro alicerce básico do paradigma enquanto instrumento de gestão que se orienta para o desenvolvimento, estimulação e valorização de saberes e competências, dando corpo às vertentes da progressão dos saberes e dos trabalhadores e das suas trajectórias profissionais, bem como à do reconhecimento dos desempenhos. Porém, as tendências que se vêm

⁷³ Cf. Parente (1995).

afirmando no sentido do modelo de competências revelam contradições e paradoxos, como oportunamente se analisará no capítulo 4.

