

Capítulo 3 – Especificidades organizacionais, técnicas, produtivas e gestionárias da Electrotensão

O capítulo anterior encerra a apresentação do contexto empresarial – do grupo Fasetel e da Electrotensão – em que a investigação foi realizada. A partir de agora, centraremos a nossa análise na Electrotensão.

Direccionando, gradualmente, a investigação para a abordagem das hipóteses orientadoras do objecto de estudo, deter-nos-emos, aqui, em três domínios que assumem, no modelo de análise, o estatuto de variáveis independentes ou explicativas: o sistema de produção; a organização do trabalho e o planeamento e gestão da produção e da qualidade; a gestão dos RH. Na medida em que esta última constitui uma função de suporte a todas as empresas do grupo, e não, exclusivamente, à Electrotensão, tomaremos, novamente, como ponto de referência o grupo Fasetel. No entanto, procuraremos, sempre que a informação disponível o permita, realizar uma análise centrada na empresa.

Precederemos a abordagem das esferas analíticas referidas com a apresentação da estrutura organizacional da empresa, pois ela assume, também, poder explicativo e é fundamental para a compreensão do contexto organizacional em que desenvolvemos a pesquisa.

Iremos manter a linha técnico-metodológica adoptada no capítulo anterior, pelo recurso, em particular, às entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios, aos responsáveis pela função gestão dos RH e aos superiores hierárquicos directos e intermédios¹, às visitas à empresa, às notas de campo e à análise documental.

1. A configuração organizacional da empresa: uma estrutura divisionalizada suportada numa estratégia de focalização diversificada

1.1. A Electrotensão como uma estrutura organizacional divisionalizada

À semelhança do grupo empresarial, a Electrotensão organiza-se como uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995), constituída pelas cinco direcções que já referimos: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão, Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis

¹ V. anexo A, onde se pode encontrar a listagem destes entrevistados.

e Fabricações Mecânicas². Como se trata de uma unidade empresarial e não de um grupo de empresas, assume, necessariamente, traços distintos.

Ainda que a empresa tenha sido, entretanto, subdividida em duas empresas autónomas, mudança precedida por uma estruturação em áreas de negócio (como referimos no capítulo 2), a estrutura organizacional que serviu de ponto de referência ao nosso estudo foi a de uma empresa constituída por cinco direcções. Iremos, seguidamente, realizar uma breve referência a algumas mudanças introduzidas em 2000, com a criação da área de negócio T&D, na medida em que se reflectem em alguns indicadores da análise que iremos realizar. Estas transformações, simultâneas, praticamente, ao período de realização das entrevistas aos dirigentes de topo e intermédios, aos superiores hierárquicos directos e intermédios e, mais tarde, aos trabalhadores (centradas, as primeiras, no segundo semestre de 2000, e as segundas no início de 2001), ainda não estavam, na altura, integralmente interiorizadas pelos entrevistados, o que se veio a reflectir nos seus depoimentos. Realizámos a análise de uma estrutura organizacional em transformação, o que levanta algumas dificuldades na sua apresentação. Procurámos colmatá-las pela adopção de um enfoque mais detalhado na estrutura da empresa e a explicitação de algumas das mudanças posteriormente introduzidas.

A Electrotensão configura-se como uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995) multiprodutos (Lambin, 2000). Apesar de os produtos desenvolvidos se destinarem, integralmente, ao mercado da transmissão e distribuição de energia, este engloba um vasto conjunto de segmentos – ao nível de clientes, de produtos, de destinos geográficos –, o que acaba por se espelhar na respectiva estruturação organizacional em direcções.

Em 2000, quatro das cinco direcções vêm a integrar a área de negócio T&D, constituída por duas unidades de negócio:

² Como já referimos, no capítulo 2, esta direcção foi extinta em meados de 2001 e nós assistimos à sua desactivação gradual. Parte dos trabalhadores foram transferidos para outras direcções da empresa (inclusive ao nível da direcção de topo), em particular para a de Aparelhagem de Média Tensão, direcção em franco crescimento e fortemente carenciada de RH no núcleo operacional. Não nos debruçaremos, detalhadamente, sobre a problemática deste tipo de transferência de pessoas, em particular do ponto de vista da configuração das actividades de trabalho e dos processos de identificação dos sujeitos. A título exemplificativo, podemos referir que, posteriormente à realização das entrevistas aos trabalhadores do núcleo operacional, encontramos um dos entrevistados, já integrado na direcção Aparelhagem de Média Tensão, a realizar um trabalho de montagem de componentes, quando assegurara, no passado (e, ainda, quando o entrevistáramos) uma actividade de maquinação de peças. Como veremos, em particular, nos capítulos 5 e 9, estas duas actividades caracterizam-se por graus diferenciados de complexidade e os profissionais que as asseguram manifestam formas de identificação e de pertença profissional distintas.

- □ unidade de transmissão de energia, que contempla as actividades das direcções Transformadores de Potência e a parte das subestações móveis da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis;
- □ unidade de distribuição de energia, que comporta as direcções Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão.

A área de negócio T&D, para além de integrar a totalidade das actividades da Electrotensão, contempla, ainda, uma unidade de negócio que incorpora as actividades de uma direcção de outra empresa do grupo Fasetel da área da automação e telecontrolo de sistemas de energia, o que se concretiza na maximização das sinergias entre os produtos e as actividades. O critério de agrupamento privilegiado neste processo de reorganização é, claramente, o do cliente.

Paralelamente à organização das actividades produtivas, encontramos, de forma transversal, e ao mesmo nível horizontal das unidades de negócio, servindo todas elas:

- os responsáveis pelas unidades empresariais do grupo no estrangeiro, cujas actividades económicas se integram na área de negócio T&D;
- a função empresarial Marketing e Comercial, a qual integra, para além do seu responsável (que assegura a coordenação da actividade no seu todo), um conjunto de pessoas que asseguram a referida função em cada uma das grandes áreas geográficas de actuação – Extremo Oriente, Médio Oriente e Magreb, África, Américas, Europa e Portugal –, um responsável por grandes clientes (que exigem um tratamento personalizado e atento), e ainda uma unidade de promoção e marketing;
- a função empresarial produção, autonomizada e coordenada por um dirigente responsável por todas as unidades de negócio neste domínio; no âmbito desta função são, ainda, desenvolvidas as actividades de *procurement* (pesquisa e análise de fornecedores de matérias-primas e equipamento), de *outsourcing* (externalização do fabrico de componentes dos produtos), e de manutenção, área que foi, recentemente, centralizada, pois, no passado, estava distribuída por cada uma das direcções;
- o *service*, uma unidade de negócio que assegura a prestação de serviços aos clientes, ao nível, designadamente, da reparação dos equipamentos;

Estamos perante uma estrutura matricial complexa, que contempla, quer unidades estruturadas por mercado (é o caso do Marketing e Comercial, por exemplo),

quer por função (cada uma das direcções), quer por função e por mercado (as unidades de negócio)³.

A organização da empresa por áreas de negócio pode ser, na perspectiva do director da direcção Transformadores de Potência, bastante positiva, ao afirmar:

Eu até diria que **há uma ligação mais directa ao topo, porque não há nenhum director intermédio. Recorre-se directamente ao responsável pela área de negócio**, portanto, **em termos de tomada de decisão penso que as coisas vão ficar mais facilitadas** e esta reestruturação das coisas penso que vai ser benéfica pela eficácia, por **clarificar as responsabilidades**. A **responsabilidade comercial** está bem definida, a **responsabilidade da produção** está bem definida e a **responsabilidade da concepção da produção e evolução do produto** também está. Claro que também a **dificuldade** aqui de base é que **o responsável do produto, que sou eu, não domino a venda, não domino o custo, a compra e sou eu que faço a mágica**, ou seja passo parte do meu tempo à guerra com os outros dois: a forçar as vendas, a vender mais caro, a forçar a produção e a produzir barato. Mas acho que é um modelo perfeitamente factível. (...) **A parte que vai ser mais difícil de gerir vai ser preparar esta passagem desta separação de responsabilidade da produção, da responsabilidade do produto**. Como sabe, foi criada uma **direcção de produção** que se vai responsabilizar pelo fabrico, **a produção passa a ser uma fornecedora interna**. (...) Isso **existiu no passado para componentes e com maus resultados**, portanto, à partida, psicologicamente, as pessoas não estão receptivas a esta mudança, porque no passado isto correu mal e não era para transformadores, era de algumas componentes. (...) **Num tipo de fabrico como é aqui dos grandes transformadores, em que cada produto é um protótipo, vai ser difícil articular esta coisa**. Eu penso que a parte mais difícil que se vai passar agora é precisamente a separação das responsabilidades.

Como podemos ver pelos extractos, estamos perante um interlocutor que avalia positivamente a reorganização da empresa em áreas de negócio, associada à afectação de responsabilidades a cada dirigente. Todavia, é de referir algum cepticismo relativamente, em particular, à criação de um único quadro integrador responsável pela produção. Esta relutância associa-se à complexidade dos produtos em si e de todos os procedimentos que implicam, sendo, eventualmente, discutível afectar a gestão da produção de todas as direcções da empresa a uma só pessoa.

³ Um dos exemplos que ilustra a tendência histórica da empresa para privilegiar o agrupamento por mercado ou o matricial, abandonando o agrupamento por função, é a integração do sector de fabrico de componentes metálicos em cada uma das três direcções: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição e Aparelhagem de Média Tensão. Esta actividade era, no passado, assegurada apenas por um sector – Fabricações soldadas – que servia as três direcções. Num passado mais remoto, a mesma actividade era realizada no sector Máquinas de construção, que abarcava o mesmo sector – Fabricações soldadas – e a, entretanto criada, direcção Fabricações Mecânicas. Presidia, a esta integração, a lógica das actividades de trabalho e do agrupamento dos trabalhadores por domínios profissionais ou vizinhos. As reestruturações que, entretanto, foram ocorrendo, vão no sentido do agrupamento por produto, bem como da autonomia das empresas. O agrupamento por interdependências de escala, caracterizado pela concentração de todas as actividades, foi sendo secundarizado em favor das interdependências dos fluxos de trabalho, o que veio a permitir o agrupamento por mercado (Mintzberg, 1995, p. 138-151), que caracteriza, actualmente, a empresa e as suas direcções. No entanto, como as mudanças introduzidas não eliminam, totalmente, traços anteriores, mantêm-se especificidades próprias do fabrico de componentes metálicos, comuns aos três sectores das direcções em causa.

Paralelamente a esta estrutura de base, verifica-se a existência de funções de apoio logístico do grupo empresarial, já referidas no capítulo 2 – Qualidade Total, RH, Serviços Gerais e Serviços Jurídicos – que cumprem a função de suporte da Electrotensão, à semelhança de todas as empresas do grupo Fasetel.

A Electrotensão contempla um conjunto de funções situadas no topo estratégico. Referimo-nos, para além do respectivo director, à função RH (desta feita exclusivamente direccionada para a empresa) e à de *controller*, responsável pelo controlo global do negócio, marcada por uma importante vertente financeira. A um nível imediatamente abaixo, enquadram-se as funções de desenvolvimento do negócio, a administrativa e a financeira.

As cinco direcções da empresa localizam-se na parte principal da estrutura organizacional: a linha hierárquica, a qual se encontra directamente ligada, quer ao topo estratégico, quer ao núcleo operacional. A linha hierárquica e o núcleo operacional, por sua vez, constituem duas partes intimamente interligadas, sendo pautadas por um contínuo organizacional.

A Electrotensão constitui, assim, uma estrutura divisionalizada complexa e consideravelmente hierarquizada, assessorada por um conjunto de funções de apoio logístico que servem todas as suas direcções. Por seu turno, a opção da empresa pela transversalidade de determinadas funções empresariais (como as da produção e a de marketing e comercial), em alternativa a uma solução partilhada (em que em cada direcção integraria estas funções), prende-se com a procura de soluções organizacionais optimizadas para uma empresa que tem de gerir os interfaces relativos às especificidades e à complexidade dos produtos. Verifica-se uma preocupação em afectar a um grupo restrito e centralizado de profissionais a responsabilidade, designadamente, por todos os produtos e equipamentos, em alternativa a uma segmentação. No caso da função produção, em particular, que constitui uma das mudanças organizacionais mais significativas e referidas por vários interlocutores, trata-se de uma opção associada à preocupação em reduzir os custos e, conseqüentemente, acrescer a rentabilidade dos produtos.

Como afirma o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

O desafio que se coloca neste momento à produção é o de conseguir **aumentar a rentabilidade dos produtos** que fabricamos e para isso é necessário (e foi aliás isso que levou a essa reestruturação), **criar uma organização que se focasse na produção e fosse otimizar os processos produtivos**. (...) A ideia é de, ao conseguir separar a produção, digamos, **atribuir a gestão da produção a alguém que tem experiência nessa área**. (...) Na organização anterior, a produção tinha apenas mais uma função de uma empresa que, por tradição, historicamente, é muito forte na área da engenharia e no desenvolvimento do produto, nos testes desse produto, na introdução de uma alteração etc., mas onde **a competência específica de gestão da produção não foi tão desenvolvida**. Ao criar-se a separação, por um lado, a ideia é **permitir uma gestão mais profissionalizada**, porque é também mais focada, e, portanto, poderá ser mais eficiente; por outro lado, também **repara alguns problemas de fronteira**, porque, estando a produção anteriormente integrada... portanto, a situação anterior tinha aqui uma unidade que seria por exemplo o TG [*Transformadores de Potência*] em que tinha o desenvolvimento do produto e tinha a própria produção. Estes problemas de fronteira acabam por estar diluídos dentro da unidade. Agora, ao separar-se, passam a ser óbvios os problemas de fronteira, portanto o desenvolvimento poderá nem sempre ter o processo completamente desenvolvido de modo a que a produção possa decorrer de uma forma eficaz. Isto ia sendo negociado à medida que o tempo passava. (...) Isto **vem trazer à luz do dia questões e problemas que estão escondidos e que, no entanto, acabavam por ter uma importância grande na eficiência do processo produtivo**. É também isso que se pretende com esta **operação de estrutura: otimizar a produção e permitir uma gestão focada na produção**. (...) **Ao nível da gestão mais fina, há um elemento de interface entre a unidade de negócio e a produção em cada uma das unidades de negócio**, portanto, esse elemento de interface tem a responsabilidade de fazer a comunicação nos dois sentidos com a unidade de negócio. Está previsto fazermos (...) vários tipos de reuniões. (...) **A nível mensal** julgo que vamos fazer uma **reunião com a unidade de negócio e a produção para discutir os assuntos de médio prazo e os problemas**, principalmente os programas de melhoria conjunta. **A nível semanal**, estamos a fazer **reuniões para planeamento do volume, planeamento dos prazos da entrega, resolução de problemas** que aconteçam. Portanto é uma articulação natural, com vários níveis e com intervenientes distintos conforme as situações.

Os extractos do discurso do entrevistado fornecem-nos várias informações relativas ao facto de a centralização da função produção implicar, por sua vez, o desenvolvimento de mecanismos de ligação (Mintzberg, 1995, p. 187) que garantam a articulação eficaz das actividades. Estes mecanismos são fundamentais, por força, não só do carácter transversal de determinadas funções, mas também das interdependências existentes entre os produtos. Neste sentido, os mecanismos de coordenação, embora não sejam específicos do tipo puro de estrutura divisionalizada, assumem, na Electrotensão, uma importância assinalável. Uma outra diferença face ao modelo organizacional que adoptámos como referência é a interligação entre as cinco direcções da empresa. Estas, apesar de serem dotadas de uma estrutura autónoma, mantêm, entre si, relações a vários níveis, nomeadamente, ao nível produtivo, da qualidade e da manutenção dos equipamentos.

Deter-nos-emos sobre quatro mecanismos de ligação de forma um pouco mais detalhada, na medida em que detêm uma importância central no funcionamento da empresa.

Em primeiro lugar, assumem importância os cargos de ligação, como é o caso de algumas chefias directas (em particular os encarregados), que, quer no interior da direcção, quer entre direcções, estabelecem a ligação entre o planeamento da produção e a produção, bem como entre as áreas das compras e da produção. Este tipo de mecanismo detém uma importância particular nos casos em que o trabalho das unidades é bastante diferenciado, havendo interdependências que podem gerar, conseqüentemente, problemas de comunicação (Lawrence; Lorsch, 1967 In Mintzberg, 1995, p. 188). No interior de cada uma das direcções, é de salientar a necessidade de as chefias directas assegurarem, permanentemente, que as várias componentes fabricadas a montante cheguem, atempadamente, aos sectores situados imediatamente a jusante, a fim de garantir o andamento programado e previsto do fluxo produtivo. Refira-se, ainda, o seu papel fundamental no controlo das compras ao exterior de matérias-primas e dos componentes subcontratados⁴.

Em segundo lugar, temos a constituição de grupos de trabalho (Mintzberg, 1995, p. 190), que se reúnem permanentemente, inclusive nas instalações fabris, para resolver problemas e imprevistos que surgem, frequentemente, no quotidiano da empresa. Mantém-se um diálogo constante entre, por exemplo, os responsáveis pela produção, pela qualidade, pela programação e planificação da produção, as chefias directas e, se necessário, trabalhadores operacionais. Quando o problema está resolvido, o grupo dissolve-se e a actividade prossegue. Presenciamos este tipo de articulação, constantemente, nas cinco direcções, o que se deve, em particular, à complexidade dos produtos e às exigências em termos de padrões de fiabilidade e, conseqüentemente, de qualidade. Alguns dos produtos em questão (os transformadores de potência, por exemplo) são fabricados a partir de um projecto único, em que participam pessoas de várias unidades orgânicas.

Paralelamente, formam-se comités permanentes (Mintzberg, 1995, p. 190) em várias direcções da empresa. São, também, grupos de trabalho que reúnem, regularmente (mensal ou semanalmente), para discutir assuntos diversos, tais como: a planificação da produção, a visita de um cliente que vem assistir ao ensaio de um produto ou a realização de um balanço relativamente à externalização de um componente. Estes comités configuram, já, um formato mais sistemático e formal. Os profissionais que os constituem são variáveis em função da orientação da actividade desenvolvida. Genericamente, podemos afirmar que abrangem sempre pessoas

⁴ Como veremos no capítulo 7, a falta de matéria-prima ou a recepção de matéria-prima com defeito – que não obedece aos requisitos de qualidade necessários –, constituem as principais perturbações da actividade assinaladas pelos superiores hierárquicos directos.

situadas em vários níveis hierárquicos, no interior da respectiva direcção, e, mesmo, na unidade de negócio, podendo abarcar desde o responsável pela produção ou pela qualidade até aos trabalhadores do núcleo operacional.

Verificamos, em terceiro lugar, a existência de quadros integradores, como o director de produção ou o director da unidade de Marketing e Comercial da área de negócio T&D, a quem foi “atribuída uma parte do poder que residia formalmente em departamentos separados” (Mintzberg, 1995, p. 191). Sob supervisão do director de produção, é realizada a programação semanal da produção e a revisão da programação anterior, havendo também reuniões diárias entre este profissional e os superiores hierárquicos directos e intermédios de toda a área de negócio T&D.

Finalmente, esta empresa contempla o mecanismo de ligação mais complexo: a estrutura matricial de carácter permanente (Mintzberg, 1995, p. 194-201). Por via desta opção de estruturação organizacional, a empresa gere as interdependências funcionais e de mercado, sacrificando o princípio da unidade de comando. Apesar de os trabalhadores do núcleo operacional terem o seu superior hierárquico directo como referência de autoridade, sendo a ele que se reportam em qualquer circunstância, num segundo momento – o da realização do trabalho em si – trabalham, por exemplo, com o controlador de qualidade ou um profissional do sector de aquisição de material. Institui-se, assim, uma forma de articulação entre um princípio de obediência à autoridade directa (que constitui um limite à autonomia de cada operacional), e uma definição formal de determinados cargos no mesmo nível hierárquico. É o caso dos responsáveis pelas respectivas unidades de negócio, pela produção, pela função marketing e comercial e dos responsáveis pelas *joint ventures* da empresa no exterior. Mintzberg afirma que esta estrutura é “eficaz para desenvolver novas actividades e para coordenar interdependências múltiplas e complexas, mas não é o lugar indicado para os indivíduos com necessidades de segurança e estabilidade” (1995, p. 200). O autor acrescenta, ainda, que “abandonar o princípio da unidade de comando cria relações que requerem uma capacidade de relação interpessoal muito desenvolvida e uma tolerância considerável à ambiguidade” (Ibidem). Embora, como já referimos, o princípio da unidade de comando não seja integralmente abandonado, tem de ser articulado com esta estrutura ao nível funcional, o que coloca o problema frisado pelo autor, que corroboramos, principalmente no que se refere ao responsável pela coordenação da produção de todas as direcções no interior da área de negócio T&D. Quer ao nível dos superiores hierárquicos directos e intermédios, quer ao nível dos operacionais, deparámo-nos com manifestações de estranheza e mesmo de

desconfiança quanto à eficácia desta opção organizacional que é, de algum modo, centralizadora.

Devido à complexidade da estrutura organizacional da Electrotensão, são accionados, em simultâneo, vários mecanismos de ligação, o que conduz ao desenvolvimento significativo da linha hierárquica, onde se concentram as suas cinco direcções constitutivas.

A configuração estrutural divisionalizada caracteriza-se, ainda, por uma “descentralização global e verticalmente limitada” (Ibidem, p. 410). Isto é, verifica-se uma descentralização do poder para o topo de cada unidade orgânica (ao nível dos responsáveis por cada uma das unidades de negócio e direcções), o que resulta numa centralização. Também no núcleo operacional, os trabalhadores respondem sempre perante os seus superiores hierárquicos directos. Trata-se, deste modo, de uma descentralização limitada que assume, agora, uma configuração ainda mais acentuada, com a concentração da coordenação de determinadas funções num departamento, como é o caso da produção. Predomina uma óptica de optimização de funções, que tem subjacente a constituição de uma estrutura horizontal (com um conjunto mais reduzido de níveis hierárquicos), e um controlo acrescido, o que acaba por se traduzir em práticas centralizadoras.

Ao nível dos mecanismos de coordenação imperantes, a par da standardização dos resultados, associada a um controlo dos desempenhos de cada direcção por parte da direcção de topo da empresa e do grupo empresarial, verifica-se uma standardização dos processos de trabalho no interior de cada direcção, que é controlada pelos responsáveis pela produção de toda a empresa.

Ainda que, como referimos acima, estejamos perante uma estrutura divisionalizada, é de reter que a Electrotensão assume alguns traços da adhocracia, em virtude das transformações introduzidas, sendo de salientar os seguintes:

- □ a actuação num meio complexo e dinâmico, em particular no caso de determinadas direcções, como é o caso da Aparelhagem de Média Tensão;
- □ o desenvolvimento de actividades a partir de projectos concretizáveis no longo prazo, como é o caso da direcção Transformadores de Potência, que fabrica produtos únicos e integralmente adaptados às encomendas dos clientes;
- □ a importância das funções de apoio logístico, incluindo as da empresa e as do grupo empresarial;

- a interdependência entre as actividades das várias direcções, as quais, nesta nova lógica organizativa, procuram ser optimizadas, por via da criação de unidades e áreas de negócio;
- a sofisticação do sistema técnico, devido à importância das actividades de I&D, o que exige uma aposta em profissionais nesta área, com a correspondente preparação escolar e formativa.

Neste sentido, talvez possamos afirmar que estamos perante uma estrutura divisionalizada em mutação, que se aproxima de alguns traços do tipo híbrido de “adocracia divisionalizada” (Mintzberg, 1995, p. 499). Esta configuração reflecte o percurso histórico de uma estrutura, marcado por um crescimento assente na diversificação das actividades, encontrando-se, agora, numa fase de consolidação e reforço das suas áreas mais competitivas, o que implica uma optimização de sinergias, uma racionalização dos processos e uma conjugação com uma estratégia de inovação e de flexibilização.

No entanto, assume, igualmente, características de uma burocracia, ora mecanicista – devido, por exemplo, à importância extrema da supervisão directa ao nível operacional em cada uma das direcções⁵ – ora profissional – designadamente pela importância conferida às actividades de I&D, que exigem uma standardização das qualificações profissionais na área, em particular, da engenharia.

1.2. As direcções da Electrotensão: convergências e singularidades

A partir da explicitação da estrutura organizacional da empresa, avançamos para uma análise mais detalhada de cada uma das direcções, caracterizadas por uma estrutura e um funcionamento autónomos. A título introdutório e de enquadramento, efectuamos a sua apresentação global, atendendo: à dimensão, aos produtos fabricados e às respectivas cadeias operatórias.

Começemos por atender à dimensão de cada uma das direcções a partir do número de efectivos.

⁵ De entre uma multiplicidade de indicadores ilustrativos, podemos referir o facto de, face a situações em que surge alguma perturbação ou imprevisto, os trabalhadores terem instruções para comunicar, previamente, o problema ao seu superior hierárquico directo, mesmo que o possam resolver.

Quadro 3.1
Número total de efectivos por direcção da empresa
(2000)^{a)}

Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas		TOTAL	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
285	36.3	216	27.5	142	18.1	66	8.4	76	9.7	785	100

a) Contabilizamos aqui apenas os efectivos integrados nas cinco direcções; o total de trabalhadores da empresa é de 855 trabalhadores.

Como podemos constatar, as direcções responsáveis pela produção dos transformadores são as de maior dimensão, o que vem a traduzir-se, como iremos ver, numa maior complexidade das respectivas estruturas organizacionais. Por seu turno, a direcção Fabricações Mecânicas e a de Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis constituem, comparativamente, unidades de pequena dimensão.

Finalmente, temos a direcção Aparelhagem de Média Tensão, em franco crescimento a diversos níveis, constituindo uma das grandes apostas da empresa, se não, mesmo, a principal.

Temos assim uma empresa com alguma dissimetria entre as suas direcções, a qual foi, como já referimos, parcialmente reequacionada por via da constituição das unidades de negócio.

Vejamos então que tipo de produtos é que estas direcções asseguram.

Quadro 3.2
Produtos fabricados

Transformadores de Potência	Transformadores e autotransformadores de potência de dois tipos de tecnologia: "Core" (transformador monofásico); "Shell" (transformador trifásico) Transformadores especiais
Transformadores de Distribuição	Transformadores de distribuição de tecnologia "Core" de dois tipos: imersos; secos Transformadores especiais <i>Package substations</i> (quadros de transformação de energia de alta para baixa tensão)
Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de média tensão: disjuntores; interruptores; seccionadores; quadros blindados; quadros compartimentados; quadros modulares e compactos; postos de transformação; armários de condensadores
Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Aparelhagem de alta tensão: seccionadores; disjuntores Subestações móveis
Fabricações Mecânicas	Máquinas; moldes; componentes metálicos

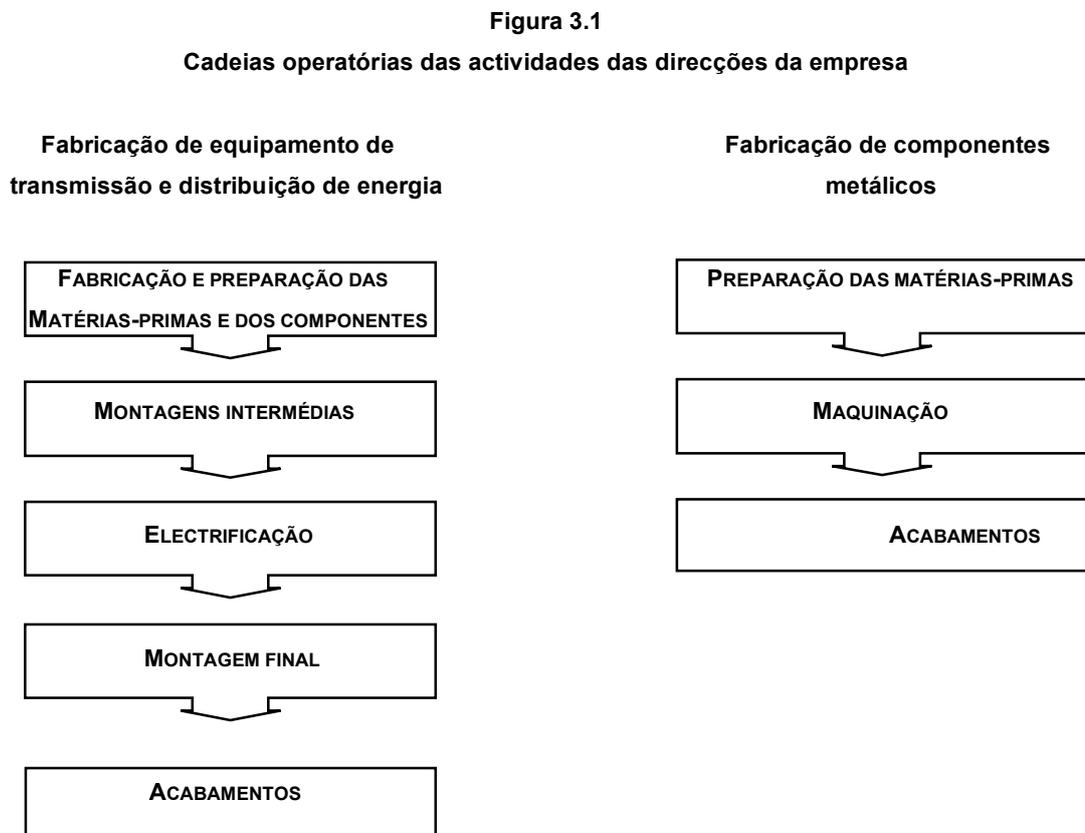
Como podemos ver pela leitura do quadro, a direcção Fabricações Mecânicas é a única que assegura a fabricação de produtos mais próximos de linhas de fabrico que o grupo empresarial já alienou (como a de motores eléctricos, por exemplo), estando

as suas actividades desfasadas, tecnicamente, das restantes direcções. Estas fabricam soluções integradas e bens de equipamento destinados ao mercado da transmissão e distribuição de energia. A direcção Fabricações Mecânicas constitui uma unidade empresarial de apoio às restantes direcções e a outras empresas do grupo. Fornece componentes necessários à fabricação, aos equipamentos (como é o caso dos moldes, uma das importantes inovações introduzida nos produtos de média tensão, que são partes integrantes de equipamentos destinados ao fabrico de componentes em resina epóxida), e, mesmo, equipamentos em si (máquinas de bobinagem, por exemplo). Com o seu encerramento, a empresa passa a adquirir todos estes produtos no exterior. Esta opção integra-se, de algum modo, na óptica da “produção magra” (*lean production*), assente numa lógica de externalização de actividades, que conduz, conseqüentemente, ao “emagrecimento” da sua estrutura.

Os produtos, concebidos e fabricados em cada uma das direcções, integram-se em duas “cadeias operatórias” (Balfet, 1991a)⁶: uma, que consiste no fabrico de aparelhos destinados à transmissão e distribuição de energia, assegurado pelas direcções Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis; outra, que contempla, exclusivamente, a direcção Fabricações Mecânicas, que desenvolve uma actividade na área da metalomecânica.

⁶ Deter-nos-emos no capítulo 5, de forma mais desenvolvida, sobre este conceito e a sua operacionalização. A título sintético, podemos referir que a cadeia operatória constitui o encadeamento de actos, gestos e instrumentos de um processo técnico subdividido em etapas (Balfet, 1991a, p. 12).

Esquemáticamente, podemos apresentar as mesmas da seguinte forma:



Relativamente à cadeia operatória de fabrico dos equipamentos de transmissão e distribuição de energia, é de salientar que os componentes são, quer fabricados internamente, quer adquiridos no exterior (como é o caso das cubas e dos vários componentes metálicos dos transformadores de potência e dos quadros de média tensão), na sequência da estratégia de externalização praticada pela empresa.

Como afirma o director da direcção Transformadores de Potência:

A nossa ideia em termos estratégicos é **concentrarmo-nos naquilo que é o nosso núcleo de competências. Fazer soldaduras não é propriamente... Ou cortar chapa ou pintar não é propriamente... Não será a nossa competência nuclear**, portanto **a tendência é que essas actividades sejam externalizadas**. (...) Não há intenção de investir nessa área, as coisas vão correndo, vamos fazendo o que podemos. Por exemplo **não estamos a admitir mão-de-obra para essa área**. Há uma diminuição natural de recursos humanos e que nós não substituímos. Inversamente **transferimos mais actividades para o exterior**.

Todavia, os componentes adquiridos no exterior implicam, frequentemente, uma preparação que antecede a montagem. É o caso, por exemplo, das cubas dos transformadores de potência, que são decapadas e pintadas no interior de cada direcção, assim como das cubas dos quadros de média tensão, que são

desempenadas e verificadas internamente. Refira-se, igualmente, que estas etapas são sempre mediadas por fases de secagem da parte activa dos equipamentos (quando necessário) e de ensaio e controlo de qualidade, e que as montagens intermédias e final contemplam actividades de ligação de componentes. As montagens intermédias incluem a montagem de componentes vários e muito diversificados, sendo de salientar a importância primordial do fabrico das bobinas destinadas aos transformadores de potência e de distribuição, pois são dos seus principais componentes. São, deste modo, actividades efectuadas em sectores autónomos. O ensaio e controlo de qualidade é, ainda, efectuado no final⁷.

A cadeia operatória do fabrico de componentes metálicos contempla, igualmente, várias fases intermédias de controlo de qualidade.

Entre as cinco direcções existem várias sinergias que se prendem com os produtos. É o caso, por exemplo, das subestações móveis, que têm como componentes transformadores de distribuição, de potência e quadros de média tensão, ou do fabrico de peças e componentes, que tem lugar na direcção Fabricações Mecânicas e se destinam a qualquer uma das restantes quatro direcções.

Explicitadas estas características genéricas, avançamos, seguidamente, para uma análise mais detalhada da estrutura organizacional de cada uma das direcções.

1.2.1. A direcção Transformadores de Potência

A direcção Transformadores de Potência é a que emprega o maior número de efectivos da empresa. Vejamos, então, como se caracteriza a sua estrutura organizacional.

Sob a autoridade de um responsável temos, ao mesmo nível, um leque alargado de departamentos, a saber:

- contratos, de que depende toda a actividade produtiva⁸;
- I&D;
- desenvolvimento de *software*;
- marketing para os transformadores tipo “Core”;
- marketing para os transformadores tipo “Shell”;

⁷ No caso dos transformadores de potência, o cliente vem, frequentemente, assistir ao ensaio final do transformador.

⁸ Esta designação prende-se com o facto de todos os transformadores serem fabricados a partir do estabelecimento de um contrato que é discutido e assinado, previamente, com o cliente.

- □ aprovisionamentos e *procurement*;
- □ qualidade.

A estrutura da direcção contempla, assim, todas as funções de concepção e de planificação que se enquadram na tecnoestrutura, encontrando-se esta parte da organização consideravelmente desenvolvida. O forte peso organizacional destas actividades está associado ao facto de se tratar de um produto unitário, que exige um controlo estrito em termos, quer da conquista do cliente e, conseqüentemente, da satisfação do seu pedido, quer da qualidade do produto e do processo de fabrico. É neste sentido que, a par da importância substancial da tecnoestrutura, assume um papel preponderante a linha hierárquica e o núcleo operacional. A única parte da organização menos desenvolvida é a das funções de apoio logístico, na medida em que estas se encontram centralizadas na empresa e no grupo empresarial.

A linha hierárquica encontra-se, assim, desenvolvida, ainda que não seja, verticalmente, muito longa, pois todos os departamentos que a constituem (e que estão sob dependência da unidade “contratos”) se encontram ao mesmo nível hierárquico. Contempla: estudos operacionais dos transformadores tipo “Core”; projecto; produção; gestão da produção; engenharia da produção; controlo de custos; *servicing* (associado à assistência pós-venda a clientes e à prestação de serviços).

Se a concepção e planificação do produto se localiza na tecnoestrutura, na linha hierárquica temos, já, a sua programação concreta. A tecnoestrutura está, por seu turno, em articulação estreita com a linha hierárquica e o núcleo operacional. Neste último, verifica-se uma distinção organizacional clara dos sectores por cada um dos dois tipos transformadores, o que também se concretiza numa separação das respectivas instalações fabris. Apenas as fases de preparação dos componentes e das matérias-primas e a montagem final são efectuadas, de forma conjunta, nos dois tipos de transformadores. Conseqüentemente, a afectação dos efectivos é, também, diferenciada por tipo de transformador.

1.2.2. A direcção Transformadores de Distribuição

A direcção Transformadores de Distribuição assume uma estrutura organizacional análoga à da direcção Transformadores de Potência. Contempla, sob dependência do seu director, um responsável pelo marketing, outro pelos contratos (que assegura também a coordenação das *joint ventures* no estrangeiro) e um departamento que assegura as actividades de engenharia e informática.

Também sob supervisão directa do director, verificamos a existência de cinco sectores:

- gestão dos materiais;
- estudos operacionais, que se subdivide em células de trabalho, em função dos tipos de transformadores; estas asseguram a programação, acompanham a produção e estabelecem o interface com os clientes;
- produção, que contempla a engenharia da produção, o planeamento da produção e o fabrico em si;
- qualidade, subdividida em inspecção e ensaios e garantia de qualidade e assistência a clientes;
- I&D, responsável pelo produto e *procurement* e o desenvolvimento de novos produtos.

A produção, por seu turno, abarca dois grandes sectores: um, que assume as várias fases de fabrico da parte activa do transformador, incluindo as respectivas montagens (intermédias e final) e a expedição; outro, em que é efectuado o fabrico das componentes metálicas, contemplando o corte, a montagem e soldadura e a pintura. Como sectores de acompanhamento permanente da produção temos o planeamento e apoio à gestão e o laboratório, sendo este responsável pela realização de testes de rotina.

Esta direcção foi, como já referimos, remodelada em inícios da década de 90. A reestruturação incidiu, em particular, no fabrico da parte activa dos transformadores e da respectiva montagem. Concretizou-se numa optimização do *lay out*, numa forte aposta na gestão integrada da produção e na automatização, designadamente, do processo de transporte e de armazenagem. Destaque particular vai para a aquisição de veículos auto-guiados (concebidos por uma das empresas do grupo), que, ao assegurarem o transporte dos materiais dos armazéns automáticos para os postos de trabalho, proporcionam uma fixação dos trabalhadores (que deixam de ter de se deslocar para aprovisionarem o material que necessitam) e uma optimização da gestão da produção.

O processo de reestruturação desta direcção conduziu a alterações significativas, em particular em termos do grau de automatização do processo do fabrico, o qual, como se pode ler num texto publicado na página da *internet* do grupo empresarial, conduziu a uma forte redução da interferência humana no processo produtivo, permitindo um decréscimo dos erros humanos. A partir da mesma fonte, podemos, ainda, encontrar uma das principais justificações apontadas para a

reestruturação levada a cabo: manter a competitividade e oferecer aos clientes uma melhoria significativa da tradicional qualidade da Electrotensão. O investimento mais significativo foi realizado ao nível do equipamento, no sentido de aumentar a produtividade e de otimizar a qualidade dos produtos.

1.2.3. A direcção Aparelhagem de Média Tensão

A direcção Aparelhagem de Média Tensão constitui uma das mais importantes apostas da empresa (se não a mais importante) em termos de novos produtos, da introdução de melhorias nos já existentes e de conquista de mercados. A concretização destes objectivos estratégicos pressupõe uma aposta forte nas actividades de I&D, como já tivemos oportunidade de referir e discutir no capítulo 2.

À semelhança de outras direcções da empresa, também esta fabricou, de 1950 a 1994, produtos sob licença de um fabricante estrangeiro, situação que começou, a partir de meados dos anos 80, a colocar problemas à empresa, ao nível da rentabilidade e do escoamento dos produtos. O início da década de 90 foi, neste sentido, fulcral para esta direcção, pois começou a ser equacionada como uma das principais apostas futuras no delinear da estratégia de negócio e de posicionamento da empresa no mercado. Neste sentido, entre 1990 e 1994, a direcção desenvolveu uma pesquisa intensa na procura de soluções inovadoras ao nível dos produtos e dos respectivos suportes tecnológicos. Se, enquanto a direcção trabalhou sob licença, a actividade era relativamente estável, com o desenvolvimento de uma gama variada de produtos próprios, a articulação entre marketing, I&D, planeamento e gestão da produção, vem a implicar um trabalho acrescido e a realização permanente de ajustamentos⁹.

O balanço dos dirigentes, no dealbar do século XXI, é claramente favorável e perspectiva uma expansão significativa, agora, também, numa óptica de conquista de mercados. A I&D, direccionada para o produto, associa-se de perto com uma abordagem pró-activa de conquista de mercados.

⁹ À semelhança da direcção Transformadores de Distribuição, também esta direcção sofreu um processo de reorganização e, conseqüentemente, de optimização do seu *lay out*.

Como afirma o Director da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Em termos de potencial para o negócio da média tensão, **temos um potencial enorme. Temos a tecnologia, que é o mais importante. Falta-nos apenas os mercados**, as grandes distribuições, ganhar os mercados e é essa medida que temos, neste momento, implementada. Constituir filiais em diversos países no estrangeiro de forma a proteger localmente os nossos produtos e aumentarmos significativamente o volume de vendas na área da média tensão. (...) Esse é o nosso objectivo em 3 anos, já sermos o número dois no domínio da média tensão. (...) Vou continuar a **apostar na inovação e no desenvolvimento de uma forma permanente**, o que significa **dominar algumas tecnologias de ponta que são muito específicas da actividade**, como seja o domínio de resinas epóxicas. É uma actividade que não vamos recorrer ao *outsourcing* para esse fabrico. Provavelmente, para todo o restante, que é fabrico de chaparia e mesmo de montagem de subconjuntos, vamos cada vez mais subcontratar. Não vamos crescer aí, **vamos aumentar o volume de subcontratação, o *outsourcing*, no fabrico de componentes. Nós limitámo-nos a montar o produto final, a ensaiar.**

Como se pode depreender, pelo discurso do entrevistado, a aposta na área da I&D como condição de garantia de um posicionamento competitivo no mercado, tem inerente uma estratégia de externalização, a qual, ainda que comum a todas as direcções da empresa, é, aqui, particularmente relevante e abrange um conjunto considerável de actividades, desde o fabrico de componentes (com a excepção daqueles que exigem um *know how* muito particular, como as componentes de resina epóxida, referidas pelo entrevistado) até às montagens intermédias, passando, ainda, pela electrificação¹⁰.

A ênfase que o entrevistado coloca no enfoque em actividades com uma importante incorporação de saber vai mais longe, chamando a atenção para a incorporação de TIC e de electrónica nos produtos. Estes, por seu turno, tendem a ser, crescentemente, integrados, o que se traduz, igualmente, no acréscimo de sinergias entre os produtos das várias direcções da empresa.

¹⁰ O crescimento exponencial das actividades desta direcção conduziu, igualmente, à contratação de trabalhadores ao abrigo do regime de trabalho temporário e à realização de horas extraordinárias.

Vejamos como o director da direcção explicita esta linha estratégica:

O mercado dos transformadores anda de mãos dadas com o mercado da distribuição secundária, da aparelhagem de média tensão de distribuição secundária. Os clientes são os mesmos, daí que **faça sentido**, cada vez mais, mesmo em termos de tecnologia, **haver uma integração cada vez maior entre os transformadores e a aparelhagem de média tensão**, no sentido de, no futuro, **haver uma caixa negra. Os clientes**, sejam as empresas privadas, sejam distribuidores como a EDP, **o que querem realmente é que lhes forneçam o posto de transformação, o transformador, a aparelhagem de média tensão completa, chave na mão.** (...) A rede isolada de média tensão cada vez acontece menos. **Daí que faça sentido haver uma unidade de negócios chamada distribuição**, da qual sou responsável desde o princípio de 2000, e procurar **desenvolver transformadores de uma forma mais integrada com o desenvolvimento da aparelhagem de média tensão**, de forma que, neste momento, a equipa de I&D ao nível desta área é a mesma, o responsável é o mesmo. (...) **A área da distribuição é uma das áreas em que a empresa aposta mais fortemente em termos de crescimento futuro**, não tanto dos transformadores (nós temos a capacidade toda tomada), para crescer é preciso comprar uma fábrica, enquanto que na média tensão, o crescimento, é preciso deslocalizar produções, montagens, basicamente. (...) **O que é muito importante no negócio da média tensão é a T&D.** São muitos produtos, cada produto tem muitas opções diferentes, tem muitas peças, exige uma equipa de engenharia e de inovação muito forte, a trabalhar de uma forma permanente. Enquanto que **nos transformadores, o transformador é uma máquina estática, não é tão passível de inovação permanente como é a média tensão.** (...) Por outro lado, no domínio da média tensão, **também estamos a fazer uma integração cada vez maior de uma outra unidade de negócio que está no I&D que é a automação de subestações.** (...) Em vez de protecções separadas **há uma caixa preta com microprocessador com capacidade de inteligência, que se encarrega de processar todo um conjunto de informações que vêm dos disjuntores, dos interruptores e que são dadas ao órgão central, da utility ou da empresa, informações que permitem a esse órgão central comandar, em função de avarias que aconteçam, em função de consumos que é preciso estabelecer.** Portanto **há uma integração cada vez maior, ao nível da distribuição principal, entre a automação, protecções e automação das subestações com o próprio negócio da aparelhagem.**

A integração dos equipamentos e componentes dos produtos concretiza-se, deste modo, na apresentação, ao cliente, de um produto que constitui uma “caixa negra” de comando à distância. Como podemos ler nos extractos do discurso do entrevistado, esta óptica de integração dos produtos tem subjacente a reorganização da empresa e das respectivas direcções na área de negócio T&D. À lógica organizacional preside, deste modo, uma orientação estratégica de optimização das sinergias entre os produtos e um agrupamento por mercado.

Atendendo à reconfiguração desta direcção da Electrotensão, vejamos como se caracteriza a sua estrutura organizacional.

Sob supervisão directa do respectivo director, estão os seguintes departamentos: logística, que assegura a gestão das encomendas, as compras e a expedição; sistemas de informação, responsável pela gestão interna da circulação da informação; marketing; I&D, o qual assume, igualmente, a responsabilidade pelos ensaios-tipo¹¹; garantia da qualidade; produção; *procurement* e *joint ventures*.

¹¹ A partir de meados de 2000, este sector passa também a assegurar os ensaios-tipo dos transformadores de distribuição.

A produção, por seu turno, subdivide-se em quatro grandes áreas:

- □ estudos cliente, direccionada para o estudo de soluções particulares, “soluções chave na mão”;
- □ organização da produção e controlo de prazos, que assegura todo o processo de planeamento e gestão da produção, incluindo a subcontratação;
- □ área fabril, que diz respeito à fabricação em si; os sectores constitutivos seguem a cadeia operatória já descrita e estão subdivididos por tipos de produtos;
- □ inspecção e ensaios e *servicing*, que contempla, quer os ensaios de recepção das matérias-primas e componentes¹², quer os do produto final.

Trata-se de uma estrutura em que, mesmo ao nível do núcleo operacional, se estabelece uma articulação entre as solicitações dos mercados, a fabricação e o controlo de qualidade. Não se trata de uma estrutura rígida e com divisões estanques, mas sim complexa, marcada por uma interligação entre os vários sectores e departamentos.

1.2.4. A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis

A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, ao contrário das três sobre as quais nos debruçámos até aqui, tem uma dimensão consideravelmente mais reduzida, com um efectivo total, em 2000, de 66 pessoas.

A sua estrutura organizacional tem, no topo estratégico, à semelhança de todas as restantes, o director, o qual assegura as funções de marketing e de garantia de qualidade. Deste dirigente dependem todos os restantes departamentos, a saber:

- □ estudos operacionais, que assegura a análise dos pedidos dos clientes, a respectiva preparação para a produção e o lançamento em fabrico;
- □ estudos estratégicos, no âmbito dos quais se realiza a análise de novos métodos e produtos e a gestão da informação;
- □ produção;
- □ uma unidade organizacional autónoma responsável pela actividade das subestações móveis.

¹² Os ensaios de recepção das matérias-primas e componentes são realizados em todas as direcções, ainda que nem sempre estejam explicitados nas respectivas estruturas organizacionais, pois é fundamental garantir o cumprimento dos parâmetros de qualidade.

É curioso o facto de o dirigente assegurar as funções de marketing e de coordenação interna, o que indicia que estamos perante uma estrutura que procura funcionar em estreita articulação com os clientes¹³.

Do departamento de produção dependem as áreas de assistência pós-venda e controlo de qualidade, de montagem dos produtos e de ensaios especiais de determinados produtos.

Ao nível da produção são efectuadas, nesta direcção, exclusivamente, actividades de montagem e de electrificação de produtos, não havendo qualquer actividade de fabrico de componentes, isto é, de transformação de matéria-prima. A coordenação das actividades é assegurada por dois superiores hierárquicos directos: um responsável pelos seccionadores e disjuntores e outro pelas subestações móveis.

A actividade de desenvolvimento e montagem dos protótipos é realizada de forma autónoma, não sendo da responsabilidade de nenhum dos dois encarregados. É uma actividade assegurada por uma equipa de pessoas (engenheiros, projectistas e operacionais) que, paralelamente à montagem, assegura o desenvolvimento de novos produtos¹⁴.

¹³ Com o processo de reorganização e reestruturação, datado de meados de 2000, esta direcção desaparece e dá origem à função transversal *service* da área de negócio T&D. Consequentemente, o seu director, para além de passar a assegurar a coordenação do fabrico dos seccionadores e dos disjuntores (que se mantém autónomo), é também responsável pela referida função em todas as direcções. O *service* assegura, deste modo, a venda de todos os produtos da empresa. Paralelamente, também neste processo de mudança, as subestações móveis vêm a ser integradas na unidade de negócio de transmissão de energia. Esta integração, para além de orientada por uma lógica de articulação de produtos, pode estar associada a uma estratégia de conquista de mercados, por força da dificuldade de manter um fabrico sustentado de subestações móveis se não houver a procura e conquista permanente de novos clientes. Como nos diz o responsável pela actividade de Subestações Móveis:

Não é fácil, porque é um mercado volátil, porque, enquanto em alguns equipamentos, mesmo a nível de transformadores ou seccionadores um cliente compra, gosta, fica e vai comprando, subestações móveis, normalmente, compra-se uma e durante 10 anos se calhar não quer mais nenhuma. Tem esse inconveniente. (...) Portanto, ou bem que há uma boa divulgação do produto e são os próprios clientes a dizerem uns aos outros que o produto é bom e que vale a pena apostar e então vamos vender a vários, ou então é complicado porque **o mesmo cliente não vai comprar 2 subestações móveis por ano.** (...) **Não é uma aposta muito fácil, porque não conseguimos fidelizar clientes**, não é possível tal. (...) Mas uma empresa que não fabrique transformadores tem muita dificuldade, porque **o transformador de potência, que é aquela peça maior, tem de ser estudado especificamente para a subestação.** (...) É, porque o transformador não é para pousar no chão, aqui vai ser para pousar em cima de um *trailer*, portanto tem de ter uma configuração especial. **Nós temos a sorte da Electrotensão fazer transformadores, e portanto temos aí o departamento e pedimos um transformador próprio para aquilo e eles estudam-no para aquilo.** Outra empresa que não fabrique transformadores não tem facilidade em que alguém lhe estude um transformador sem ter a certeza que lhe vai encomendar, não é uma situação muito fácil. (...) Qualquer empresa pode montar uma subestação fixa, encomenda o transformador e acabou. Aqui, como requer muito estudo, já não é tão fácil.

¹⁴ Durante a pesquisa empírica, estava em curso a realização de pré-séries de uma nova gama de seccionadores de alta tensão, projecto que contou com o financiamento por via do Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), que destacámos no capítulo 2.

A subestação móvel constitui um produto único, uma solução sistémica, à qual preside, sempre, um projecto. Contempla um conjunto muito variado de peças e componentes, sendo parte delas adquirida a empresas externas e outras compradas a direcções da empresa.

Esta direcção sofreu, desde finais dos anos 80, um processo de mudança assinalável, que se pautou, segundo o seu director de produção, por uma desburocratização da estrutura. Vejamos como a descreve:

Esta divisão teve, nos últimos 12 anos, uma forte reestruturação a todos os níveis. Ao nível da estrutura, temos, por exemplo uma **flexibilidade de horários** e uma **polivalência de funções** que não existia. **Antes era tudo muito burocrático.** Agora temos os **meios informáticos**, um computador em cima da mesa e **não temos, inclusive aqui, nesta divisão, nenhuma secretária.** Havia uma pessoa que tirava fotocópias e agora há uma fotocopadora e cada pessoa tira as fotocópias, cada pessoa manda os seus faxes, o e-mail. Toda a estrutura administrativa que andava à volta das pessoas deixou de existir. Em toda a questão organizativa, houve uma mudança profunda. Hoje os papéis praticamente não circulam (...). Todas estas transformações foram fruto das **exigências de mercado**, da **evolução da empresa** e de uma administração que apostou na **internacionalização.**

A mudança organizacional associa-se, segundo este dirigente, a alguns traços da estratégia empresarial da Electrotensão, sendo de salientar a importância da flexibilidade.

Um dos pontos repetidamente frisado por este entrevistado (e por todos os interlocutores em geral, incluindo um dos encarregados e os trabalhadores) é a polivalência de funções. Independentemente da satisfação que os trabalhadores manifestam em relação a esse aspecto, é salientado o facto de todos os trabalhadores operacionais, ainda que mais especializados, por exemplo, na montagem de disjuntores ou de seccionadores, poderem, caso seja necessário (para, por exemplo, substituir trabalhadores ausentes ou em fases de intensificação do ritmo da produção) montar qualquer produto¹⁵. Encontra-se, deste modo, implementada uma prática corrente de rotação dos trabalhadores, quer ao nível da montagem de produtos diferentes, quer da alternância entre tarefas de montagem e de expedição.

¹⁵ Destaque-se que esta polivalência tem limites ao nível dos domínios profissionais. Por exemplo, vários entrevistados nos asseveraram que um serralheiro não executa a actividade de electrificação, mas, inversamente, um electricista pode substituir um serralheiro na actividade de montagem.

1.2.5. A direcção Fabricações Mecânicas

A direcção Fabricações Mecânicas nasce em 1973, com o objectivo de assegurar o fabrico de componentes metálicos, elementos integrantes dos produtos das restantes direcções.

Assegura o fabrico de peças, de moldes e de máquinas. Desempenha, ainda, uma actividade de acondicionamento destas últimas, que são enviadas designadamente, para as *joint ventures*. No passado, o ponto forte da actividade desta direcção era o fabrico de motores, canalizado, directamente, para a rentabilização da área profissional metalomecânica.

Em termos de estrutura organizacional, sob supervisão do seu director, temos os seguintes departamentos:

- □ qualidade;
- □ compras;
- □ marketing/ comercial;
- □ divisão construções mecânicas, que contempla uma estrutura micro composta por: gestão da produção, informática, estudos, métodos e fabrico;
- □ manutenção, departamento dotado de uma gestão e liderança autónomas; presta os respectivos serviços de assistência a todas as direcções da empresa e aos clientes e assegura, igualmente, a função de assistência pós-venda.

O encerramento desta direcção, anunciado em meados de 2000, é encarado, na perspectiva dos dirigentes, como uma decisão inevitável, integrando-se no quadro das linhas de orientação estratégica da empresa. É a opinião, por exemplo, do director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

A minha perspectiva em relação a isso é que **o FM [Fabricações Mecânicas] (...) existiu e desenvolveu-se num momento em que era preciso** e, portanto, na altura em que a Electrotensão se lançou fabricava transformadores de alta tensão que precisavam de muita peça com um alto grau de precisão e **não havia tecido industrial aqui no Porto nem no país capaz de conseguir esse tipo de peças**. Portanto, por um lado, havia isso, **havia uma dificuldade de subcontratação enorme**; por outro lado, nessa altura (...) todas as empresas queriam integrar o máximo possível. (...) **A ideia das empresas era realmente integrar e, portanto, crescerem em número de pessoas** e por aí fora, aqui já teve 4 mil e tal pessoas. (...) Só que esse tempo foi passando e neste momento nós já não fazemos juntas de alta tensão, (...) são produtos que nós abandonámos, (...) achámos que não eram rentáveis e abandonámos e portanto **o FM encontra-se numa situação em que o mercado interno (...) da Electrotensão não tem peso**. (...) Eu não sei exactamente o plano que existe porque não estou ligado a essa área mas a Electrotensão tentou sempre fazer com o mínimo sangue possível, portanto **as melhores pessoas vão sendo colocadas noutros lados**, portanto há uma lista das pessoas, algumas já mudaram, há outras que estão mais perto da rescisão e vai-se tentar que as pessoas aceitem a rescisão e pronto, vai tentar ser um processo calmo. (...) Aliás as próprias pessoas acabam por perceber se explicar: **"como é que queres que eu te pague o teu salário se esta semana não te conseguimos dar trabalho?"** Há coisas mais simples do que outras para explicar e portanto há alguma receptividade. Claro que vai haver pessoas que acham que a gente não fez tudo, mas as coisas já não são relativamente simples de explicar.

Contudo, esta decisão não é perspectivada da mesma forma pelos superiores hierárquicos directos e levanta outras questões do foro da gestão dos RH.

Vejamos a perspectiva do encarregado da direcção em causa:

Espero que a direcção ou alguém se responsabilize e que consiga pô-los em sítios compatíveis com a idade que eles têm, **nada de alta produtividade**. (...) Também não estou a pensar mal deles, nem pense nisso, são pessoas que sabem o que estão a fazer, agora que **não pensem que vão pôr os homens a pôr chapinhas, pois é um trabalho mais simples do que o que fazem**.

Como podemos ver, este entrevistado coloca a questão, que não é abordada pelo dirigente, relativa ao facto de a empresa, ainda que garanta o emprego aos trabalhadores, ao efectuar transferências para actividades diferentes, claramente mais simples e desenquadradas dos respectivos domínios profissionais, pode gerar a não identificação do trabalhador com o trabalho, desembocando num processo de ruptura com a trajectória passada. Este processo, pode, por seu turno, afectar, negativamente, o desempenho do trabalhador. Não se coloca a questão da dificuldade na execução, mas antes do fosso entre os saberes detidos e o grau de complexidade do trabalho realizado.

Por seu turno, o encarregado geral da mesma direcção avança, ainda, com mais dois argumentos de crítica ao seu encerramento: a dificuldade de socialização das pessoas para ambientes de trabalho claramente distintos, devido também, à sua idade; a dificuldade de a empresa encontrar fornecedores externos que fabriquem os produtos com os parâmetros de qualidade que esta direcção garante. Vejamos como explicita estes dois factores:

Estou na expectativa e preocupado. Foi um **choque grande**, até me custa a acreditar. Trabalho aqui há 34 anos. É triste, porque é incompreensível, não vejo motivos, nem eles nos explicaram. Eu acho que deviam explicar, por uma questão de respeito pelas pessoas mas estão no direito deles de não explicar. **Não vejo motivos para acabarem com isto**. (...) Repare: **era um know how que nós temos e que se vai perder**, isto **vai deixar de ter gente que domina estes processos em termos de fabrico e em termos de mercado ficamos dependentes de outros no exterior**. Há aqui dentro quem queira a minha colaboração, isso já me dá uma certa tranquilidade, mas de qualquer maneira é muito aborrecido. (...) Eu não tenho problemas em lidar seja com quem for, **mas uma pessoa com 55 anos, se a metem numa equipa onde estão jovens é complicado**. Eles **são pessoas com personalidades muito fortes, habituados a lidar, a respeitar e serem respeitados** e depois... o ambiente da juventude... há outra maneira de tratar as pessoas e eles não aceitam com facilidade esta maneira. **Aqui não se fazem numa dúzia de meses operários destes, demora muitos anos**. (...) **Eles têm que saber muita coisa**. Têm que saber **desenhos, tecnologia**, saber **como é que se comportam os materiais**, os vários **instrumentos**, isto demora muitos anos.

Aos factores acima referidos, destacamos, ainda, no discurso do entrevistado, o facto de a actividade de maquinação exigir uma aprendizagem prolongada no tempo que é, agora, na sua perspectiva, desperdiçado.

No entanto, não podemos deixar de atender ao facto de as opções estratégicas das empresas, em termos da implementação de mudanças, implicarem uma lógica de rentabilidade que nem sempre é entendida ao nível micro. Como afirma o director desta unidade organizacional, deixando a empresa, progressivamente, de ter uma “missão mecânica” (em que o marco mais assinalável é o abandono do fabrico de motores), não faz mais fazer sentido a sua manutenção.

Este processo de desvitalização não foi repentino, mas sim progressivo, remontando o seu início a meados dos anos 80. É desde essa altura que se inicia um processo de emagrecimento dos RH, tendo o efectivo total da direcção passado de 250 a 300 trabalhadores para os actuais 76. Inicia-se, de igual modo, um processo de desaceleração da produção, pautado, designadamente, pela redução de três para um turno de trabalho.

Concomitante ao encerramento da direcção, a empresa seleccionou um conjunto de cerca de seis trabalhadores para virem a constituir uma equipa de apoio a todas direcções na área profissional da mecânica. É neste sentido que vai o depoimento do director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

As **construções mecânicas são também uma actividade produtiva essencial**, portanto era preciso encaixá-las na produção. Há realmente uma **competência** (...) de algumas pessoas que trabalham com ele, o que pode ser útil para o **desenvolvimento de projectos de melhoria no processo produtivo**. O FM vai manter uma **equipa de trabalhadores restrita para dar apoio a actividades de manutenção**. (...) Portanto, ficam algumas máquinas, essencialmente para **suportar a operação, para reparações, pequenas manutenções** (...) e para o **desenvolvimento de pequenos protótipos de máquinas ou de alterações de equipamentos**.

Há, neste sentido, uma perspectiva de manutenção dos saberes técnico e teórico dos trabalhadores no interior da empresa, que são, agora, canalizados para o desempenho de actividades que a empresa tem dificuldade de encontrar no exterior. Os cerca de cinco ou seis trabalhadores desta equipa são, na perspectiva do director da direcção Fabricações Mecânicas, “dos melhores trabalhadores que há na empresa”.

Ao nível do enquadramento directo de outras direcções, esta decisão empresarial é, igualmente, encarada com desconfiança. Vejamos, por exemplo, o que afirma o encarregado geral da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Durante muito tempo **o FM foi a unidade de apoio a qualquer divisão ou secção da empresa**, não só na **fabricação de moldes**, como na **fabricação de componentes**. (...) Depois quiseram acabar com aquilo. (...) **Nós não temos nenhum fornecedor, podemos ter um ou outro que se aproxime em qualidade mas vai-nos fazer falta ali...**

E um dos encarregados do sector de fabricação de chaparia da mesma direcção:

A teoria aqui destes amigos é que tudo se faz lá fora, e uma coisa é um facto: não somos só nós que trabalhamos no país e há para aí muitas mais coisas, muita mais gente a trabalhar. Se calhar nós temos é de as descobrir mais perto de nós. Agora, também uma coisa é certa: **a qualidade custa dinheiro**. (...) Mas **há coisas que sinceramente eu não percebo**. É que **nós tínhamos uma divisão com um *know how* tremendo que era o FM e acabaram com ela!**

O encerramento desta direcção enquadra-se, deste modo, na estratégia do grupo empresarial (explicitada no capítulo 2), de focalização em áreas da actividade económica associadas às TIC, em detrimento do fabrico de equipamento eléctrico e mecânico.

1.2.6. As direcções da Electrotensão enquanto burocracias mecanicistas

Podemos concluir que as direcções da Electrotensão se estruturam como burocracias mecanicistas, integradas numa estrutura divisionalizada. Por sua vez, esta última constitui o tipo de configuração organizacional mais indicado para garantir a eficiência das direcções (Mintzberg, 1995, p. 413), pois permite exercer um controlo do seu desempenho com base na standardização dos resultados. O maior ou menor alongamento da linha hierárquica, bem como o grau de formalização da estrutura, varia de direcção para direcção, em função, designadamente, da sua dimensão, um factor de contingência não negligenciável. A circulação da informação e os processos de tomada de decisão são regulados, mas cruzam-se com dinâmicas de comunicação informal, imprescindíveis para a gestão quotidiana das perturbações e do desenrolar do trabalho, que raramente é linear.

Predomina a supervisão directa dos trabalhadores enquanto mecanismo de coordenação, que é entrecruzada pelo ajustamento mútuo entre estes, as chefias e os dirigentes de topo e intermédios. Os trabalhadores operacionais participam na gestão quotidiana da produção e na resolução de perturbações que possam surgir, mas têm indicações estritas para responderem sempre, em primeiro lugar, ao respectivo superior hierárquico directo.

Cada uma das direcções agrupa-se, internamente, por função, e, em alguns casos, por produto. Este último tipo de agrupamento aplica-se, em particular, às direcções Transformadores de Potência e Aparelhagem de Média Tensão, constituídas, em algumas das fases das cadeias operatórias, por unidades funcionais distintas organizadas por produtos.

As burocracias mecanicistas aqui em questão têm a tecnoestrutura como a sua parte mais importante e mais desenvolvida, caracterizada por uma intensa actividade de standardização dos processos de trabalho operacional (Mintzberg, 1995, p. 347), patente no forte desenvolvimento das funções de I&D, de planeamento e gestão da produção e da qualidade.

As funções de apoio logístico, por seu turno, são escassas no interior de cada direcção, estando centralizadas, quer na empresa, quer no grupo empresarial.

A estrutura da empresa e de cada uma das suas direcções não se encontra estabilizada. Está em permanente transformação, numa perspectiva de adequação à orientação estratégica do grupo empresarial. É neste sentido que, por exemplo, a autonomização da função produção, tem como propósito a melhoria significativa do seu planeamento e gestão e o acréscimo da rapidez de resposta às exigências dos clientes.

No entanto, como estamos perante uma empresa que, ao longo da sua história, levou a cabo mudanças aos mais diversos níveis, as alterações vão sendo introduzidas numa estrutura já existente, o que acarreta, necessariamente, disfuncionamentos, como iremos ver em vários capítulos do presente trabalho.

Tomando a explicitação da estrutura organizacional como elemento de base de caracterização da Electrotensão e de cada uma das suas direcções, avançamos, agora, para a abordagem dos restantes domínios de análise relativos ao contexto empresarial que assumem, no modelo de análise, o estatuto de variáveis independentes intermediárias e de variáveis independentes de influência directa.

2. As estruturas técnica e produtiva

A análise das estruturas técnica e produtiva da empresa, assente na abordagem do sistema de produção, da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção e da qualidade, assume, necessariamente, um enfoque relacional, pois

abrange esferas que se influenciam mutuamente no funcionamento quotidiano das empresas.

De forma a optimizarmos o tratamento da informação sobre a empresa e apresentarmos um resultado compreensível ao leitor, elaborámos dois quadros que sintetizam, por direcção, as principais características das dimensões analisadas. Uma abordagem integral e detalhada das mesmas, para além de não assumir relevância analítica na nossa investigação, acabaria por resultar num texto de difícil compreensão. Neste sentido, ainda que não explicitando todos os aspectos que a informação de que dispomos nos permitiria abordar, optámos por seleccionar os mais relevantes, apresentá-los esquematicamente e tecer um conjunto de considerações sobre os elementos analíticos que merecem destaque¹⁶.

2.1. A configuração do sistema de produção

2.1.1. O conceito de sistema de produção: enquadramento teórico e dimensões de análise

A abordagem do sistema de produção tem como base uma adaptação da conceptualização proposta por Woodward (1977). No âmbito de um conjunto de estudos sobre a indústria britânica, realizados durante os anos 50, a autora desenvolve uma análise das empresas a partir de um conjunto diversificado de variáveis, de entre as quais se destaca a tecnologia ou sistema de produção¹⁷. Esta variável, conclui a autora, influencia a estrutura organizacional das empresas.

Woodward chega, deste modo, a onze tipos de sistemas de produção, os quais se podem agrupar em três grandes tipos: “produção em unidades e em pequenos lotes”, “produção em grandes lotes e em massa” e “produção por processamento” (1977, p. 48).

A partir desta tipificação, realiza um conjunto de análises em que relaciona esta variável com outras de caracterização das empresas, tais como o número de

¹⁶ No anexo G, o leitor encontra uma tipificação dos parâmetros de análise, que constitui uma grelha de compreensão e de orientação da interpretação da informação integrada nos quadros 3.3 e 3.4.

¹⁷ Ao longo da obra encontramos uma utilização indiscriminada destes dois termos para se reportar à mesma realidade, pelo que concluímos que a autora adopta uma acepção lata do conceito de tecnologia. Esta constatação é, ainda, reforçada pela referência que faz, no mesmo contexto, ao conceito de sistema sócio-técnico (desenvolvido por vários autores no âmbito das pesquisas levadas a cabo pelo Instituto Tavistock), afirmando que constitui um conceito fundamental para compreender a interligação entre os factores sociais e técnicos.

trabalhadores controlados por supervisor de primeira linha ou a prioridade e sequência das funções empresariais de marketing, desenvolvimento do produto e produção.

Ainda que seja, por vezes, acusada de determinismo tecnológico, a autora não adopta, contudo, uma postura que atribua à variável em questão o estatuto de variável causal. É ela própria que afirma que “a pesquisa não provou que a tecnologia é a única variável importante na determinação da estrutura organizacional, ou que factores tais como a história e a experiência de uma empresa e as personalidades das pessoas que as constituíram e subsequentemente as administravam não eram importantes” (Woodward, 1977, p. 58). Nesta perspectiva, a tecnologia não deixa, porém, de ser uma variável que pode ser isolada e testada a sua influência.

Operacionalizamos o conceito de sistema de produção em três dimensões: produção e produto (em que, como iremos ver, consideramos um conjunto de indicadores que nos permite uma abordagem articulada entre ambos), sistema técnico e grau de integração tecnológica.

No que concerne ao sistema técnico, analisamos o tipo de equipamentos com os quais os trabalhadores procedem às operações de transformação. Adoptamos a acepção de Malglaive, segundo a qual um objecto técnico não existe só por si, mas em função do tipo de utilização que lhe é conferida (1969, p. 69). Partilhamos, ainda, da perspectiva de Dodier quando afirma que se torna fundamental perspectivar a relação com os objectos técnicos tendo subjacente a sua função prática (1995)¹⁸.

O grau de integração tecnológica é relativo à análise de sistemas tecnológicos avançados. São “equipamentos com base microelectrónica, comandados e controlados por computador que são utilizados nas mais diversas áreas de actividade da empresa: da concepção, planeamento e controlo da produção, até à fabricação (máquinas-ferramentas computadorizadas, robots), passando pelo transporte e armazenamento assistidos por computador, etc.” (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 3)¹⁹. A sua análise pressupõe atender à influência que tem (e que não é, necessariamente, determinante) na configuração da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção. Relaciona, deste modo, as características do sistema técnico com as da gestão da produção, numa lógica de racionalização crescente. Contudo, importa reter, como afirma Zarifian, que o recurso cada vez mais acentuado às ferramentas informáticas constitui uma das vias possíveis da

¹⁸ Detemo-nos, com mais detalhe, sobre esta problemática no capítulo 5, em articulação com as especificidades de cada uma das actividades de trabalho objecto de estudo.

¹⁹ Pode encontrar-se nesta publicação um conjunto relevante de referências bibliográficas de autores que se debruçam sobre tecnologias avançadas.

“retaylorização” (1998b, p. 77-79). Voltaremos a esta temática no ponto seguinte deste texto.

2.1.2. As especificidades do sistema de produção da Electrotensão

Vejamos, então, quais as principais características do sistema de produção da Electrotensão, tomando como ponto de partida o quadro que a seguir apresentamos.

Quadro 3.3
Sistema de produção

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
PRDUÇÃO E PRODUTO	Principais elementos de caracterização					
	Fluxo da produção	Produção unitária	Produção em série	Produção em série	Produção em série (seccionadores; disjuntores) Produção unitária (subestações móveis)	Produção em série (peças) Produção unitária (moldes e máquinas)
	Volume da produção	Não se aplica	Pequenas séries	Pequenas séries Grandes séries	Pequenas séries (seccionadores; disjuntores) Não se aplica (subestações móveis)	Pequenas e grandes séries (peças) Não se aplica (moldes e máquinas)
	Variedade da produção	Produtos únicos	Produtos estandardizados Produtos diferenciados	Produtos estandardizados Produtos diferenciados	Produtos diferenciados (seccionadores; disjuntores) Produtos únicos (subestações móveis)	Produtos estandardizados (peças) Produtos únicos (moldes e máquinas)
	Destino da produção	Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente externo	Produção para <i>stock</i> Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente externo	Produção por encomenda: cliente interno; cliente externo
	Posicionamento no ciclo de vida do produto	Maduro	Maduro	Jovem/ em lançamento Em crescimento Maduro Em declínio	Jovem/ em lançamento Em crescimento Maduro	Em declínio
SISTEMA TÉCNICO	Tipo de equipamentos	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático	Equipamento manual Equipamento mecânico Equipamento semi-automático Equipamento automático
GRAU DE INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA		Integração final	Integração final	Integração final	Integração de primeiro nível	Integração de primeiro nível

Começando pela análise do fluxo da produção, podemos referir que estamos perante uma produção unitária apenas na direcção Transformadores de Potência.

Esta desenvolve as suas actividades em função das encomendas dos clientes e da apresentação de propostas a concursos públicos. Como afirma o seu director:

Aqui **não há produtos standards**, ou seja, cada produto tem a sua especificidade. Quando recebemos uma encomenda, é raro fazermos um transformador igual ao que fez o ano passado ou há 2 anos. Quando temos uma série já de 10 ou 15, como já aconteceu, isso então é caso para deitar foguetes. Aqui **é relativamente raro fazer repetições**.

A produção unitária de moldes e máquinas é também uma realidade na direcção Fabricações Mecânicas, embora, ao contrário da direcção Transformadores de Potência, não esteja associada à concepção de projectos no interior da direcção. Já na direcção Aparelhagem de Média Tensão, apesar de a produção ser em pequenas e grandes séries, há um sector de fabrico de protótipos, associado a uma intensa actividade de I&D de novos produtos. Predomina, claramente, a produção em pequenas séries, sendo as grandes séries muito esporádicas. A aposta desta direcção é na variedade e diferenciação dos produtos, sendo o equipamento para montagem no exterior de edifícios um dos mais recentemente desenvolvidos. A este propósito, afirma o director de produção da direcção Aparelhagem de Média Tensão:

Até há muito pouco tempo, quase toda a gama de aparelhos era para instalar no interior de edifícios, não era para estar à intempérie. **Ultimamente (há cerca de 3 anos) começamos a desenvolver alguns equipamentos para montar no exterior. São equipamentos com uma filosofia produtiva completamente nova na nossa tradição**, o que também se relaciona com o grande esforço que a Electrotensão tem feito ao nível da **internacionalização**. (...) Temos uma **diversidade enorme de produtos**: interruptores, disjuntores, o que também **tem os seus custos**, as suas implicações. Tem aspectos negativos: a **falta de espaço**; **dificuldade em acompanhar os prazos da fabricação**, etc.

A forte aposta da empresa nos produtos fabricados por esta direcção não deixa de ter implicações na sua gestão interna, como é visível no discurso do interlocutor²⁰. Todavia, a primazia é conferida à conquista de mercados e à venda dos produtos, como condição de sobrevivência, que tem de ser acompanhada por um trabalho interno de adaptação.

A direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis também conjuga o fabrico de produção em série e unitária, sendo esta última característica do fabrico de subestações móveis.

Quanto ao destino da produção, predomina a venda para clientes externos, com duas excepções: na direcção Aparelhagem de Média Tensão há alguma produção para *stock*, de modo a fazer face a encomendas imprevistas a que não consegue,

²⁰ Detemo-nos sobre esta questão no ponto seguinte deste capítulo.

frequentemente, dar resposta imediata, dado o elevado volume de produção permanente; a direcção Fabricações Mecânicas canaliza 80% da produção para as restantes direcções da empresa e para outras empresas do grupo empresarial, como já tivemos oportunidade de explicitar.

A prioridade é conferida à comercialização dos produtos, não se produzindo para vender, mas ajustando a produção ao que já está vendido (Coriat, 1990, p. 94), seguindo o princípio do “just in time” (JIT).

A Electrotensão é uma das empresas mais antigas do grupo, tendo os seus produtos atingido um elevado grau de maturidade ou, até, de declínio, como é, predominantemente, o caso dos produtos fabricados na direcção Fabricações Mecânicas. Os produtos maduros e em declínio podem beneficiar dos “efeitos de aprendizagem” (Coriat, 1990, p. 141), que se traduzem, nomeadamente, no decréscimo do número de horas de trabalho directo, de preparação e de planeamento e gestão da produção. Coriat refere que o alargamento acrescido destes efeitos tem conduzido a uma alteração terminológica de “curva de aprendizagem” para “curva de experiência”, numa clara alusão à rentabilização da experiência acumulada (1990). Contudo, a instabilidade dos mercados, associada a ciclos de vida dos produtos mais curtos, a par da diferenciação crescente da procura, são elementos que podem gerar uma perda do poder de rentabilidade dos efeitos de experiência. É o que constatamos nos produtos desenvolvidos nas direcções Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis. Trata-se de uma grande diversidade de produtos, em diferentes fases do ciclo de vida, que tem por base uma intensa actividade de I&D. No caso da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, por exemplo, temos produtos jovens – seccionadores – em crescimento – disjuntores – e maduros – subestações móveis.

Passando agora para a análise do sistema técnico, como podemos ver no quadro, a esmagadora maioria das direcções está equipada com todo o tipo de equipamentos, pois a diferenciação interna das actividades em cada uma delas é, também ela, elevada. Salientamos, apenas, que parte do equipamento automático foi concebido e fabricado por uma empresa do grupo, nomeadamente, robots de corte e de montagem, armazéns automáticos, pontes rolantes e veículos auto-guiados, que assegura, ainda, a manutenção dos dispositivos.

Presenciamos uma aposta importante na inovação, ao nível técnico, que se traduz na incorporação de mudanças nos processos produtivos.

O grau de integração tecnológica é final em três das cinco direcções, caracterizada por uma articulação entre as funções empresariais de I&D, planificação, gestão e preparação da produção e produção, numa orientação de intelectualização acrescida do conteúdo do trabalho.

No caso particular da direcção Transformadores de Potência, importa salientar que o grau de integração não é final em alguns dos sectores que fabricam componentes. São sectores que funcionam, de forma autónoma, como fornecedores internos da empresa. Por outro lado, gostaríamos também de chamar a atenção para o facto de, apesar de os dirigentes de topo e intermédios nos terem referido que estávamos perante um sistema optimizado, no momento da nossa observação presenciámos a circulação da informação relativa à produção em suporte papel, estando os terminais de computador desactivados. Teríamos, deste modo, um grau de integração de terceiro nível e não final. Já na direcção Transformadores de Distribuição, a circulação da informação é efectuada por via informática – com um terminal de computador em cada célula ou posto de trabalho – embora os trabalhadores também a recebam (total ou parcialmente) em papel. Encontra-se, ainda, disponível, nas instalações fabris, informação de consulta (de modos operatórios) em suporte papel. No caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, há uma importante aposta em *software* de planeamento e gestão da informação, na perspectiva de valorizar as potencialidades associadas às TIC. Parte do *software* foi criada pela própria direcção, numa lógica de adaptação estreita às suas especificidades e necessidades. Este tipo de práticas será, progressivamente, alargado às restantes direcções da empresa²¹.

Resta-nos referir que, nas direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Fabricações Mecânicas, a integração tecnológica consubstancia-se num passo intermédio entre as aplicações elementares e a integração de primeiro nível, estando mais próximo desta última. Estas direcções contemplam apenas algumas aplicações, a saber, respectivamente: concepção, programação, ordens de pagamento e gestão administrativa e financeira assistidas por computador; concepção, ordens de pagamento e gestão administrativa e financeira assistidas por computador, máquinas ferramentas de comando numérico e controlo por comando numérico computadorizado.

²¹ Uma das funcionalidades do *software* criado é, por exemplo, a análise de falhas que possam ocorrer em termos do funcionamento dos produtos, as quais são objecto de tratamento estatístico.

Estamos perante uma realidade empresarial caracterizada por uma elevada diversidade interna a vários níveis. Destaca-se, no entanto, a aposta da empresa no apetrechamento tecnológico de todas as direcções.

2.2. Os contornos da organização do trabalho e os parâmetros de planeamento e gestão da produção e da qualidade

2.2.1. Enquadramento teórico da problemática

2.2.1.1. A problemática da organização do trabalho: o debate sobre os modelos emergentes a partir dos anos 80

O debate e a análise dos modelos de organização do trabalho assumem um espaço central na Sociologia do Trabalho e das Organizações²², pelo que nos deteremos um pouco mais detalhadamente sobre esta temática, centrando-nos em alguns modelos e perspectivas desenvolvidas, em particular, a partir dos anos 80.

As diversas obras que se debruçam sobre a organização do trabalho comungam da referência genérica relativa à passagem do taylorismo e do fordismo para as designadas novas formas de organização do trabalho, discutindo, ainda (no âmbito destas últimas, ou de forma autónoma), os contributos da Escola Sócio-Técnica e das experiências da democracia industrial, bem como as especificidades do modelo de organização japonês. Este último é, também, objecto de um debate mais recente, centrado na oposição entre os modelos tecnocêntrico e antropocêntrico de organização do trabalho e da produção.

No domínio desta problemática discute-se, igualmente, a relação entre tecnologia e organização do trabalho. É a partir dela que iniciaremos a nossa abordagem.

No debate acerca desta relação analítica, podemos referir, genericamente, que encontramos duas posturas distintas. Se há autores que consideram que é a tecnologia que determina a organização do trabalho, outros, criticando o, comumente denominado, “determinismo tecnológico”, afirmam que as

²² Assumimos aqui esta designação por uma questão de facilidade de enquadramento. Como já tivemos oportunidade de debater no capítulo 2, outras designações têm sido referidas, designadamente, Sociologia Industrial e do Trabalho, Sociologia das Organizações ou ainda Sociologia das Empresas. Relembramos que uma abordagem interessante sobre a evolução das designações disciplinares, bem como dos objectos de estudo privilegiados, pode encontrar-se em Bernoux (1995), que traça o percurso da disciplina: da Sociologia do Trabalho para a Sociologia da Empresa, passando pela Sociologia das Organizações.

transformações observadas são, decisivamente, pautadas pelo primado das condições organizacionais. É o caso, por exemplo, de Coriat, que, numa obra em que se debruça sobre a emergência do pós-taylorismo (1990), postula que, à semelhança das anteriores mudanças introduzidas por Taylor e Ford, também nesta época se assiste à emergência de inovações que são, na sua essência, organizacionais (1990, p. 19). O autor sustenta esta posição, afirmando que o taylorismo assenta no tríptico especialização de funções, parcelarização das tarefas e medição dos tempos e movimentos, e que o fordismo, por seu turno, acrescenta o conceito de tempos impostos pela adopção do transporte mecânico das peças. Estamos perante inovações organizacionais e não tecnológicas. Também nos denominados modelos pós-tayloristas primam princípios organizacionais, sendo de destacar três: a distribuição do trabalho por grupos de trabalhadores, e já não por postos de trabalho parcelarizados; a constituição de mini-linhas de montagem ligadas em rede; a substituição do transportador fixo por mecanismos adaptáveis a cadências flexíveis (Coriat, 1990, p. 17-19).

A reflexão de Coriat é fundamental para compreendermos a importância da organização do trabalho na análise do funcionamento das empresas e da articulação com os seus objectivos estratégicos. No entanto, consideramos que as mudanças organizacionais referidas pelo autor não podem ser equacionadas de forma autónoma face às transformações ocorridas ao nível do sistema técnico. Por seu turno, Coriat faz referência às inovações tecnológicas introduzidas como se estivéssemos perante algo de novo, afirmando, por exemplo, que “a produção industrial vai largamente beneficiar da vaga actual de inovações e conhecer uma mutação de considerável porte, que se traduz, praticamente, pela entrada em massa de uma série de meios de trabalho inteiramente novos” (Coriat, 1990, p. 35). Afirma, ainda, que estamos a entrar numa “terceira idade da automação” (Ibidem). Também não partilhamos, integralmente, desta postura do autor, na medida em que consideramos que as TIC integram elementos inovadores, mas contemplam, também, factores de continuidade. Retenha-se, igualmente, que as inovações organizacionais introduzidas por Taylor e Ford foram sendo incorporadas no sistema técnico, por via da integração crescente de procedimentos nos equipamentos. O sistema técnico detém, deste modo, um papel condicionador da organização do trabalho. Coriat acaba, de algum modo, por matizar a sua aceção das referidas inovações, ao fazer referência a casos em que as linhas de montagem automatizadas são acompanhadas pela introdução de inovações organizacionais efectivas, mas também a situações em que aquelas se limitam a ser

aplicações dos princípios taylorianos de economia de controlo e de tempo (1990, p. 73).

Assume, neste sentido, pertinência, a chamada de atenção de Chanaron e Perrin (1991) para o facto de, no interior de uma mesma empresa, o modelo taylorista poder coexistir com outras formas de organização do trabalho, como é o caso dos grupos de trabalho polivalentes e semi-autónomos²³. Esta coexistência é uma realidade em muitas empresas e está associada a uma opção pelos modelos (e suas combinações) que, potencialmente, oferecem maior eficácia e rentabilidade, inclusive do ponto de vista da articulação entre o sistema técnico e a organização do trabalho.

Os trabalhos da Escola Sócio-Técnica afiguram-se-nos como cruciais na análise da relação entre os dois termos de referência: técnica e organização do trabalho. Num texto extremamente completo e sintético acerca desta Escola, Trist (1991) chama a atenção para uma das suas premissas mais relevantes, que resulta das conclusões retiradas a partir das experiências levadas a cabo pelo “Tavistock Institute” nas minas de carvão inglesas: para uma mesma tecnologia existem alternativas organizacionais. Os autores que se integram nesta corrente defendem que deve ser desenvolvida uma análise dos sistemas no interior das empresas, enquanto sistemas sócio-técnicos. Problematizam, ainda, modelos e princípios organizacionais que permitam colmatar alguns dos disfuncionamentos gerados por via da implementação da lógica taylorista. Como afirma Moniz, para esta corrente, “ainda que a racionalização técnica esteja associada aos processos de optimização técnica, de reestruturação e inovação tecnológica, a sua relação com os processos de mudança organizacional tende a ser cada vez maior em virtude destes últimos possibilitarem a concretização e desenvolvimento da racionalização técnica” (1991, p. 83). É, ainda, de reter a importância desta Escola no desenvolvimento de um conjunto de experiências de

²³ Liu (1983) propõe a seguinte tipificação das novas formas de organização do trabalho: trabalho alargado, rotação entre postos individuais, trabalho individual enriquecido, trabalho em grupos polivalentes, trabalho em grupos semi-autónomos e organização matricial. Estas formas integram-se num *continuum* que vai dos modelos hierárquicos aos modelos não hierárquicos. Os modelos não hierárquicos contemplam os grupos semi-autónomos e a organização matricial. Estas duas formas são as únicas que rompem com um dos princípios fundamentais do taylorismo salientados pelo autor: a parcelarização do trabalho, materializada na diferenciação estanque (e respectiva afectação dos trabalhadores) entre as actividades de concepção, coordenação, controlo e execução. Também neste domínio, Zarifian afirma que o principal objectivo de Taylor não era, propriamente, a parcelarização do trabalho, mas antes a separação entre concepção e execução dos métodos de produção, sendo predeterminada a melhor forma de trabalhar (1993, p. 14). Adoptando uma postura crítica da análise realizada por Coriat ao modelo de organização prevalecente no Japão, afirma que a referida separação se mantém, pois os operários, ainda que “desespecializados”, não assumem funções de concepção, limitando-se a aplicar procedimentos previamente normalizados. Neste sentido, conclui o autor, não se trata de uma ruptura com o taylorismo, mas uma reinterpretação dos seus princípios num contexto de flexibilização da produção (Ibidem, p. 15). Uma referência, ainda, à perspectiva crítica de Castillo, que afirma que só os grupos autónomos constituem uma verdadeira forma de organizar diferente do taylorismo (1991, p. 24) e coloca a questão de podermos estar perante “um taylorismo novo de rosto electrónico” (Ibidem, p. 30).

implementação de modelos organizacionais diferentes do taylorista, numa óptica de investigação-acção. São também de salientar as experiências de democracia industrial levadas a cabo, em particular, na Noruega, assentes no pressuposto da extensão da participação dos trabalhadores para lá da organização do trabalho (ao nível, por exemplo, da definição da estratégia empresarial)²⁴.

Podemos, assim, concluir que organização do trabalho e sistema técnico são dois domínios de análise que devem ser problematizados numa lógica de influência mútua. Se a configuração da organização do trabalho permite a compreensão da sua funcionalidade na concretização dos objectivos empresariais, a tecnologia, por sua vez, entendida no sentido amplo (incluindo os procedimentos de transformação e as propriedades associadas aos produtos), é fundamental para a análise dos contornos da primeira, nomeadamente pelos constrangimentos que lhe impõe. Como veremos mais adiante, na apresentação e discussão dos resultados empíricos, as opções tomadas na Electrotensão ao nível da introdução de mudanças tecnológicas em algumas das suas direcções tiveram por base a introdução de alterações ao nível organizacional. Partilhamos, ainda, da perspectiva da Escola Sócio-Técnica quando refere que, para uma mesma tecnologia, podem aplicar-se diferentes modelos organizacionais.

Para além da reflexão acerca da relação entre sistema técnico e organização, importa referir alguns dos modelos e correntes mais recentes que marcam o percurso teórico acerca da problemática da organização do trabalho, enfatizada, em particular, a partir da década de 80.

Destacamos, em primeiro lugar, a importância do debate sobre o designado modelo de organização japonês, para o qual é fundamental convocar a obra de Coriat (1993). Referimo-nos à sua reflexão sobre o modelo de organização do trabalho e de planeamento e gestão da produção implementado nas empresas japonesas, a partir, essencialmente, da análise da obra de Ohno – *L'esprit Toyota* – em que é abordado o “sistema Toyota” ou “ohnismo”²⁵.

Para Coriat, as inovações deste modelo são de uma ordem de importância equivalente às introduzidas por Taylor e Ford, pois remetem para novos princípios que não se restringem à organização do trabalho, nem ao planeamento e gestão da produção, antes se alargam ao modo de regulação (1993, p. 13-14). Trata-se, como

²⁴ Uma abordagem das várias experiências levadas a cabo em diversos países pode encontrar-se em Tezanos, ed. (1987).

²⁵ Esta designação deve-se ao facto de as inovações introduzidas nas fábricas Toyota serem atribuídas a Ohno.

afirma o autor, de pensar ao contrário a tradição ocidental, assentando, alternativamente, na premissa de base da produção em pequena escala (mas em série) de produtos diferenciados e variados, por oposição à produção em grande escala de produtos homogêneos.

O modelo em questão é igualmente designado de “produção magra” (*lean production*). Foi considerado, na altura da sua difusão, como o modelo a adoptar pelas empresas, o que conduziu a uma secundarização das experiências da Escola Sócio-Técnica e dos modelos de democracia industrial (Kovács, 1998a, p. 14). São vários os princípios da *lean production*. Salienciamos, em particular, a preocupação com a eliminação de todos os desperdícios (em sentido lato, isto é, nomeadamente, de espaço e de tempo, o que tem subjacente a implementação da filosofia JIT), numa óptica de redução de custos, a implicação dos trabalhadores num leque alargado de funções (desde a produtiva à de qualidade e de manutenção), o apelo à participação no seio das equipas de trabalho e a constituição de redes hierarquizadas de empresas, envolvendo as empresas contratantes e subcontratadas, os clientes e os fornecedores²⁶.

Alguns autores desenvolvem uma reflexão crítica acerca destes princípios que, tendo sido, inicialmente, conceptualizados a propósito do modelo de organização japonês, vieram a integrar-se numa problematização mais alargada. Vejamos, por exemplo, as perspectivas de Kovács e Castillo (1998) e de Boltanski e Chiapello (1999).

Kovács e Castillo questionam se as análises empíricas nos permitem concluir que estamos perante a emergência de novos modelos de produção e de organização do trabalho, fazendo referência ao facto de esta temática estar imbuída de juízos de cariz normativo-ideológico, patentes, em particular, nos discursos da gestão. Estes, “amplamente divulgados pelos *mass media*, em revistas especializadas e livros *best-sellers* anunciam a substituição do velho paradigma pelo novo paradigma e a chegada de uma nova era pós-taylorista/ fordista caracterizável sobretudo pela flexibilidade” (1998, p. 1). E prosseguem, afirmando, que tal postura é, necessariamente, determinista, na medida em que advoga a adopção do modelo da *lean production* como a única via de que as empresas dispõem para fazer face às exigências do mercado, em suma, para poderem sobreviver (Ibidem, p. 1-2).

²⁶ Para um maior desenvolvimento dos princípios da *lean production* v. Kovács (1998a). Uma abordagem mais completa do modelo desenvolvido na Toyota pode encontrar-se em Coriat (1993).

O trabalho desenvolvido por Boltanski e Chiapello (1999) sobre os discursos da gestão direccionados para os quadros superiores dos anos 60 e 90 (a que já aludimos no capítulo anterior), é também interessante do ponto de vista das justificações de pendor ideológico e normativo dos novos modelos (como é o caso da *lean production*), justificações essas que também permitem legitimar a sua difusão alargada no tecido empresarial.

Boltanski e Chiapello referem a emergência de textos apelativos à implementação de uma organização flexível e inovadora, com capacidade de adaptação às transformações em curso. Constatam, assim, que é, frequentemente, efectuada uma referência discursiva ao imperativo da flexibilização organizacional como uma condição indispensável para fazer face às mudanças constantes do meio e para garantir a capacidade de adaptação permanente. Tomando esta preocupação como elemento de base, os autores sintetizam um conjunto de pressupostos normativos acerca das inovações que começam a surgir, nos anos 90, no domínio genérico da gestão, equacionados em torno das seguintes ideias-chave: as empresas *magras*, que trabalham em rede com uma multiplicidade de agentes; uma organização do trabalho em equipa ou *por projectos*, orientada para a satisfação do cliente; uma mobilização geral dos trabalhadores e dos seus líderes (Ibidem, 1999, p. 115-116)²⁷. Vejamos cada uma de per si.

A concepção da “empresa magra” assume as características da problematização acerca da *lean production* a que já fizemos referência, pelo que não nos detemos de forma mais detalhada sobre ela. Para além dos princípios que desenvolvemos, os autores destacam, designadamente, os da qualidade total, dos processos de melhoria contínua, dos círculos de qualidade ou do método *kan ban*.

A segunda ideia referida é a da apologia do modelo de trabalho em equipas, de pequena dimensão e pluridisciplinares, porque mais flexíveis, mais competentes e autónomas, coordenadas e não comandadas, em que o objectivo é servir os clientes e não o proprietário do capital. Neste sentido, as equipas não são apenas constituídas pelos trabalhadores da empresa, mas também pelos fornecedores, pelos clientes ou pelos consultores externos. Os elementos da equipa não têm de trabalhar num mesmo espaço físico. Esta pode funcionar em rede, o que é amplamente potenciado pelas TIC. Desenvolve-se uma concepção das empresas enquanto organizações inovadoras, flexíveis e competentes. Este pressuposto associa-se, ainda, ao aumento da dimensão das empresas e à diversificação das áreas de actividade, o que conduz à

²⁷ Itálicos dos autores, no original.

afirmação da necessidade de serem desenvolvidas práticas de flexibilidade em vários domínios, como garante do sucesso empresarial.

Em terceiro lugar, os autores desenvolvem a questão da liderança e do pressuposto da capacidade do líder em mobilizar e garantir a adesão de todos os trabalhadores à sua visão acerca da gestão e do futuro da empresa. Desenvolve-se uma concepção dos líderes como pessoas com capacidades excepcionais, polivalentes e em formação permanente. Emergem, assim, discursos orientados para o desenvolvimento de novas figuras que asseguram as funções de coordenação e direcção: os coordenadores, os *coaches*, que vêm substituir os supervisores directos, hierárquicos ou os chefes de equipa. Neste cenário, vemos também sucumbir a imagem dos quadros, associada aos tidos como modelos rígidos de organização do trabalho. Se na literatura dos anos 60, o termo “quadro”, surge profusamente, apontando para os actores que garantem a direcção da empresa, nos anos 90, ele é utilizado, apenas, para designar “o pessoal intermédio e subalterno” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 121), designação que se aplica aos quadros, aos técnicos ou aos empregados. O termo “gestor” (*manager*), alternativo ao de “quadro” começa a ser utilizado com frequência “para designar todos os que manifestam a sua excelência na animação de uma equipa, na gestão dos homens, por oposição aos engenheiros direccionados para a técnica” (Ibidem).

Por seu turno, os que eram, no passado, designados como assalariados ou operários, passam a ser *operadores* e *colaboradores*, definidos como os trabalhadores que assumem, não apenas funções de execução, mas também de controlo de qualidade, coordenação e mesmo de manutenção dos dispositivos técnicos. Desenvolve-se, ainda, uma produção discursiva em torno dos “experts”, entendidos como os profissionais dotados de saberes extremamente especializados, inovadores e os indivíduos capazes de garantir a adaptação constante das empresas à inovação tecnológica.

Esta concepção dos “novos” profissionais vem a integrar o “neomanagement” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 124). Trata-se de um novo modelo de gestão dotado de mecanismos de controlo diferentes dos do taylorismo. Se este foi constituído com base numa lógica de controlo dos operários e dos quadros por intermédio da direcção por objectivos, agora os dispositivos destinam-se a controlar os mais altos dirigentes das grandes empresas.

É efectuado um apelo à autonomia e é promovido o auto-controlo, que se concretiza em movimentos de deslocação dos constrangimentos da exterioridade dos

dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas (Ibidem, p.125)²⁸. A motivação passa a ser entendida como intrínseca e associada à satisfação com a realização do trabalho em si, o que implica, igualmente, promover a adesão aos valores da empresa e a prossecução conjunta de um projecto colectivo.

A difusão do princípio do auto-controlo e da passagem dos custos de controlo para os assalariados e os clientes é, na perspectiva dos autores, um dos traços mais marcantes da evolução dos pressupostos da gestão nos últimos 30 anos (Ibidem, 1999, p.126).

A perspectiva crítica de Boltanski e Chiapello permite-nos compreender de que forma se torna possível justificar normativamente a implementação de determinados modelos e pressupostos de organização e gestão do trabalho, como é o caso modelo de organização japonês. É a partir da reflexão crítica acerca deste modelo, assente na afirmação de que este não rompe, integralmente, com os princípios tayloristas de organização do trabalho (não sendo mais do que um neotaylorismo), que se problematiza, como alternativa, o modelo antropocêntrico.

As raízes do modelo antropocêntrico remontam à Escola Sócio-Técnica. Constitui um modelo assente na defesa de que a tecnologia não conduz, por si só, a alterações no domínio organizacional. No entanto, não deixa de incorporar o debate acerca das potencialidades das TIC, como um factor importante para a optimização do desempenho dos indivíduos. É promovido o envolvimento dos sujeitos na realização do seu trabalho e fomenta-se a polivalência e a qualificação. Segundo Kovács, o modelo antropocêntrico assenta no desenvolvimento de dois tipos de flexibilidade: organizacional, na medida em que procura articular as potencialidades da tecnologia com as capacidades dos sujeitos; profissional, devido ao facto de os trabalhadores passarem a desempenhar, em conjunto, actividades de trabalho pautadas pela diversidade, em oposição à especialização (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 8). Pressupõe, assim, uma intervenção ao nível organizacional e não apenas tecnológico,

²⁸ É também nesta lógica que Coriat aborda os princípios da “autonomatização” e da “auto-activação”, como pilares básicos do “ohnismo” (1993). São relativos aos procedimentos de auto-regulação das máquinas durante o seu funcionamento e de paragem automática, caso ocorra algum disfuncionamento. A exequibilidade de tais princípios implica que cada trabalhador assuma a gestão de um conjunto de máquinas. Este tem de ser polivalente, passando o conteúdo do seu trabalho a integrar, para além da execução, tarefas de gestão da produção, de manutenção e de controlo de qualidade (Ibidem, p. 39-41). Estamos perante o que Coriat denomina “movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados para os transformar em trabalhadores multifuncionais” (Ibidem, p. 41). No entanto, refere o autor, não deixa de constituir um processo de racionalização do trabalho, face ao qual “os operários qualificados viverão esse movimento de desespecialização como um ataque ao seu ofício e ao poder de negociação que este lhes conferia” (Ibidem).

baseada no trabalho realizado em equipa de forma autónoma²⁹. “A introdução de tecnologias avançadas de produção cria apenas uma *descontinuidade potencial* no modelo de produção, mas não conduz, por si só, à introdução de mudanças nos modos de organização e de utilização dos recursos humanos” (Kovács, 1998b, p. 76)³⁰.

A implementação deste modelo em Portugal depara-se com vários obstáculos, de entre os quais Kovács salienta os seguintes: “baixo nível de educação-formação dos recursos humanos, lacunas na formação de especialistas, predomínio de relações hierárquicas, de estratégias patronais e sindicais tradicionais, baixo nível de confiança e cooperação nas relações laborais” (1998c, p. 94)³¹. Estes têm, segundo a autora, de ser ultrapassados a partir da acção, não apenas das empresas, mas também do Estado, por via, nomeadamente, das políticas de educação-formação e de investigação.

Constata-se que, em Portugal, tem prevalecido a adopção, pelas empresas, dos princípios do modelo tecnocêntrico em detrimento dos do modelo antropocêntrico, o que, na perspectiva de Kovács se deve, essencialmente, a três razões. A primeira reside no privilégio conferido aos factores técnicos, sendo secundarizados os humanos, o que se encontra associado, em parte, ao facto de os especialistas que concebem os sistemas técnicos avançados terem formação de base nas áreas da informática, não detendo qualquer tipo de conhecimentos (nem de sensibilidade) relativamente às questões organizacionais e sociais. Estas são, deste modo, secundarizadas em favor dos factores técnicos. A segunda razão radica na tendência para a centralização do poder de decisão nas mãos de um número reduzido de indivíduos, não sendo fomentada uma lógica organizacional de descentralização. Finalmente, a autora refere o facto de os sindicatos manterem as plataformas de negociação reduzidas às questões salariais, não discutindo questões como a organização do trabalho ou as qualificações dos trabalhadores (Kovács; Ferreira; Santos, 1994, p. 11-12). A autora refere ainda que estudos diversos concluem que se presencia o abandono do modelo antropocêntrico em muitas empresas, o que, em parte, está associado aos elevados gastos financeiros que a sua implementação

²⁹ Moniz refere, a este propósito que, em Portugal, foi aprovada pelo PEDIP em 1991 uma proposta do CESO I&D de criação de um centro de competência técnica de “Automação industrial antropocêntrica”, o que é um indicador de alguma preocupação com as questões organizacionais e a sua articulação com a inovação tecnológica (1991, p. 417).

³⁰ Itálicos da autora, no original.

³¹ Em Portugal têm sido desenvolvidos alguns estudos neste domínio. Em Urze (1995a), por exemplo, podemos encontrar uma análise dos principais obstáculos à introdução de novas formas de organização do trabalho na indústria têxtil.

implica. Tende, deste modo, a predominar uma lógica tecnicista, orientada pela flexibilidade quantitativa. Esta é pautada pela redução dos efectivos, a constituição de núcleos duros de trabalhadores altamente qualificados e o recurso a formas de contratação temporária. No entanto, outras experiências têm revelado que, eventualmente, este modelo pode permitir “ultrapassar as fragilidades, as resistências e as crises laborais que aqui e além vêm despontando” (Bairrada, coord., 2000, p. 47), devido à adopção dos princípios tecnocêntricos.

A última referência teórica que destacamos na abordagem da problemática da organização do trabalho é relativa a modelos que postulam a sua articulação com a aprendizagem. Referimo-nos às reflexões em torno da organização qualificante e da organização aprendente³². Esboçamos aqui uma referência breve a estes conceitos, pois, em particular nos capítulos 4 e 5, debruçamo-nos sobre eles de forma mais detalhada.

O conceito de organização aprendente surge, em parte, da problemática da aprendizagem organizacional, correspondendo a uma “organização *apta* a aprender” (Schön, 1994 In Parlier, 1995, p. 58).

Garvin (1993 In Parlier, 1995, p. 61) considera que “uma organização aprendente é uma organização capaz de criar, adquirir e de transferir conhecimentos, de modificar o seu comportamento em função de novos conhecimentos e de tomadas de consciência” (Ibidem).

A conceptualização da empresa como um sistema aprendente conduz Parlier (1995, p. 63 e ss.) a referir a obra de Cyert e March (1963 In Parlier, 1995, p. 63), em que os autores desenvolvem uma “teoria do comportamento da firma” (Ibidem). Destacam a importância dos processos de aprendizagem organizacional, caracterizados pela construção de novas regras, objectivos e rotinas, sendo estas últimas relativas a estratégias, convenções, procedimentos e códigos rotinizados da empresa.

A organização qualificante, por sua vez, é definida por Parlier como “uma organização que considera que a sua capacidade de aprendizagem é um elemento fundamental da sua eficiência, e na qual o assalariado encontra, não apenas ocasiões de aprendizagem e de transferência das aprendizagens, mas também razões para efectuar essas aprendizagens. A organização encontra-se assim colocada no

³² Têm, como designações originais, as expressões “organization qualifiante” e “learning organization” nas acepções, respectivamente, francófona e anglo-saxónica.

entrecruzar da competitividade da empresa, do desenvolvimento das competências e do sistema de gestão de recursos humanos” (1995, p. 103).

O conceito de organização qualificante, largamente legitimado em França em termos de agenda política³³, tem sido desenvolvido, em particular, por Zarifian. O autor considera organização qualificante aquela organização que proporciona aos seus membros oportunidades e processos de aprendizagem, com o correspondente desenvolvimento de competências. Uma organização qualificante procura, também, segundo o autor, favorecer o desenvolvimento da cooperação, o que pressupõe a introdução de algumas mudanças aos mais variados níveis, sendo de salientar: o desempenho do trabalho em equipa com autonomia e responsabilidade, a descompartimentação das funções, visando a cooperação horizontal, o estabelecimento de relações de parceria com outras empresas e a formação de estruturas por projecto. A cooperação pressupõe, deste modo, um trabalho de carácter colectivo em detrimento do trabalho isolado. A questão da cooperação é, igualmente, equacionada por Zarifian numa reflexão sobre a gestão da produção e, mais concretamente, da produtividade (1990), domínio de intervenção nas empresas que se encontra intimamente articulado com os modelos de organização do trabalho. O autor refere, a este propósito, que, a partir do momento em que o produto passa a implicar uma combinação entre as actividades, deixando de resultar de operações de trabalhadores considerados individualmente, a cooperação torna-se, não apenas uma fonte de produtividade, mas o seu próprio objecto (Ibidem, p. 202-203). Contudo, é importante ter presente que as organizações que adoptam este modelo tendem a gerar processos de selecção e exclusão dos indivíduos considerados e classificados como “incompetentes”, porque menos qualificados e porque oferecem resistência à adesão a dinâmicas de aprendizagem. Esta é uma realidade, mesmo para aqueles indivíduos que, detentores das competências profissionais necessárias ao seu desempenho, se recusam a cooperar e a contribuir para a concretização dos objectivos da empresa, em particular quando são encetados processos de mudança e impostos novos esquemas organizacionais e produtivos que não são acompanhados pelo diálogo com os assalariados, ou outro tipo de participação. Torna-se, deste modo, importante, que a organização forneça a todos os seus membros oportunidades de aprendizagem, respeitando a diversidade de percursos. Um segundo risco inerente à adopção deste tipo de modelos organizacionais reside na possibilidade de originar

³³ No entanto, Lopes refere que a dificuldade de analisar os efeitos da organização qualificante na eficiência económica, conduziu a um “abandono relativo da noção de organização qualificante na literatura e nas práticas da gestão francesas” (2000, p. 34-35).

uma organização rígida e incapaz de evoluir, na sequência, por exemplo, da estandardização de determinados procedimentos.

Se o conceito de organização aprendente enfatiza, primordialmente, as aprendizagens colectivas, o de organização qualificante salienta as individuais, o que os torna, deste modo, complementares, ainda que com raízes distintas. É, no entanto, importante ter em linha de conta que ambas as perspectivas advogam princípios normativos de definição do que deve ser entendido como uma organização eficaz. Constituem, do nosso ponto de vista, modelos indicativos de orientação da acção e não, propriamente, matrizes analíticas. No entanto, têm a virtude de problematizarem a temática da aprendizagem, reflectindo, em particular, acerca da importância das condições organizacionais que a proporcionam, questão sobre a qual nos detemos no capítulo 5.

As perspectivas explicitadas, ainda que se caracterizem por enfoques diferenciados, têm subjacente a problemática da mudança organizacional, pois são um reflexo das mudanças e reflectem sobre as mudanças que foram sendo introduzidas nas empresas ao longo do tempo. Comungam, igualmente, da preocupação com a questão da flexibilidade técnica, organizacional e profissional.

Alguns autores debruçam-se, explicitamente, sobre os processos de mudança organizacional. É o caso, por exemplo, do trabalho de Moniz (1991), que reflecte sobre os processos de mudança organizacional e tecnológica na indústria portuguesa. Para concretizar os seus objectivos, selecciona empresas que levaram a cabo processos de mudança tecnológica, organizacional ou integrada (tecnológica e organizacional) (Moniz, 1991, p. 108).

Não nos detemos, nesta investigação, sobre os processos de mudança organizacional, mas integrámo-los na análise, na medida em que são dimensões constitutivas das realidades empresariais.

Os diversos modelos e correntes de análise da organização do trabalho referidos estão na base de um trabalho de reflexão e de selecção de indicadores de análise que servirão de suporte à análise dos modelos de organização do trabalho que coexistem na Electrotensão.

Partilhamos da perspectiva de Castillo quando afirma, em termos, agora, de análise empírica, que “em cada realidade produtiva as combinações realmente existentes diferem muito entre si” (1998a, p. 29), o que se aplica ao caso da empresa sobre a qual incide o nosso estudo. Recusamos, deste modo, uma visão dicotómica e

evolucionista dos modelos de organização do trabalho, considerando, ao invés, que os processos são complexos, concretizando-se na introdução de mudanças e não numa passagem de um modelo para outro, marcada por processos de ruptura³⁴. A este propósito, Kovács (1998a) argumenta que presenciamos, actualmente, sinais evidentes de manutenção do modelo fordista, dos quais salienta, essencialmente, três. Em primeiro lugar, refere que a diversificação dos produtos finais é acompanhada pela estandardização de processos, de subconjuntos e/ ou de componentes, nomeadamente pela externalização do seu fabrico, em que as empresas subcontratadas funcionam segundo a lógica do modelo fordista. São criados múltiplos modelos de produtos, a partir de combinações diferenciadas de um único conjunto de componentes e subconjuntos. No seio das redes empresariais, as várias empresas podem ocupar posições diferenciadas que não são, necessariamente, de concorrência. Neste sentido, as empresas-mãe efectuam as actividades de concepção e de fabrico que incorporam *know how*, e as empresas subcontratadas as actividades rotineiras. Esta divisão de trabalho tem subjacente uma divisão espacial: as empresas-mãe localizam-se, espacialmente, em territórios que permitem aceder aos recursos necessários e as empresas subcontratadas são escolhidas em função das vantagens comparativas que oferecem (sendo a mão-de-obra barata uma das mais referidas). Neste sentido, o modelo fordista mantém-se, ainda que em moldes diferenciados. Em segundo lugar, a autora alude à diferenciação dos modelos de consumo como uma realidade que caracteriza, apenas, segmentos da população restritos, na medida em que os segmentos da população mais alargados procuram produtos homogéneos e baratos, pois detêm um poder de compra bastante baixo. Esta distinção fundamenta, de algum modo, a manutenção e a viabilidade económica do modelo de produção em massa orientada por princípios fordianos de organização e gestão. A globalização dos padrões de consumo, por sua vez, também favorece a produção em grande escala. Assim, conjugam-se “a estratégia de produção em massa (lógica da economia de escala) com a estratégia de diversificação e inovação (lógica da economia de gama) dentro da mesma empresa” (Kovács, 1998a, p. 7). Em terceiro e último lugar, considera que o desenvolvimento dos suportes tecnológicos e as potencialidades das TIC permite às empresas garantir uma oferta diversificada, com base na integração, na flexibilidade e na maximização da automatização. Esta última permite a constituição de equipamentos multifuncionais, numa lógica de flexibilidade técnica,

³⁴ Castillo (1998a) desenvolve uma argumentação crítica interessante, não apenas relativamente à polarização e respectiva tipificação dos modelos produtivos, mas também à sua adjectivação. Para um maior desenvolvimento, v., em particular, p. 27-34.

com base na qual se torna possível às empresas diversificarem a sua oferta de produtos e modificarem os modelos, em articulação com as solicitações do mercado e dos clientes³⁵.

Podemos, assim, concluir que estamos perante uma problemática caracterizada por perspectivas diversas, em que é fundamental reter, por um lado, as concepções desenvolvidas acerca dos múltiplos e vários modelos de organização do trabalho e, por outro, as transformações que se foram observando nas empresas a partir das análises desenvolvidas sobre esta problemática.

2.2.1.2. A importância do planeamento e gestão da produção e da qualidade

Em articulação com a organização do trabalho, impõe-se equacionar o planeamento e gestão da produção e da qualidade.

Estamos perante uma problemática relativamente recente, que acompanha as transformações nas empresas, estando, frequentemente, ausente nas abordagens de cariz mais sociológico. Segundo Molet (1997), até aos anos 60 não foi realizada uma análise profunda sobre a gestão da produção, tendo sido as atenções dirigidas para o estudo dos processos de informatização que as empresas se encontravam, na altura, a levar a cabo. Só a partir dos anos 70 e, em particular, dos anos 80, é que este domínio de pesquisa começa a ser desenvolvido, em articulação com a concepção das ferramentas informáticas de apoio à produção. Esta mudança é acompanhada pela introdução de inovações nos equipamentos, o que também contribuiu para a necessidade de garantir uma articulação eficaz da produção com a gestão.

O desenvolvimento do planeamento e gestão da produção e da qualidade deve-se, igualmente, à necessidade de as empresas flexibilizarem os processos internos, criando condições de resposta rápida e diversificada às solicitações dos clientes, e de articularem o planeamento estratégico de longo prazo com as decisões operacionais de curto prazo.

O planeamento da produção procura atender às capacidades reais de produção, prever soluções e analisar os gargalos de estrangulamento (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 20). Cabe à gestão da produção “gerir os fluxos de materiais e os fluxos de informações que a ela digam respeito, de acordo com os objectivos prioritários, definidos pela direcção geral da empresa” (Ibidem, p. 18). Trata-se, deste modo, de

³⁵ Contudo, a autora chama atenção para o facto de, por um lado, as empresas adquirirem, frequentemente, equipamentos que não são rentabilizados, e, por outro, de a aposta em tecnologias avançadas ser compatível com modelos organizacionais de cariz taylorista.

uma actividade fundamental em qualquer empresa, embora, como acima referimos, só nas últimas duas ou três décadas a ela se tenha começado a dar alguma atenção e sobre ela tenham surgido algumas obras. Este enfoque não é indiferente à necessidade de as empresas optimizarem a gestão neste domínio, numa perspectiva, em última análise, de economizar custos.

Paralelamente, esta dimensão de análise ganha relevo com a extensa problematização em torno do sucesso da economia japonesa, como já tivemos oportunidade de referir, em articulação com a abordagem da organização do trabalho. Começam, deste modo, a surgir várias problematizações em torno da aplicação dos princípios do JIT e da “Qualidade total”³⁶.

Procura-se, deste modo, problematizar a adopção de uma estratégia de gestão que integre as várias esferas de actuação, incluindo a produção, o seu planeamento e gestão, a gestão da qualidade e a gestão da manutenção, em articulação com as especificidades associadas à organização do trabalho e ao sistema técnico.

2.2.2. Os modelos organizacionais e as práticas gestionárias da Electrotensão

Esta breve resenha de algumas das principais perspectivas sobre a temática aqui em análise constitui o suporte teórico de base para a análise desta dimensão na empresa.

Vejamos, então, como se caracterizam estas esferas de análise na Electrotensão e nas suas direcções.

Quadro 3.4

Organização do trabalho, planeamento e gestão da produção e da qualidade^{a)}

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
Principais elementos de caracterização						
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Modo de desempenho do trabalho	Desempenho individualizado Desempenho em equipa (restrita)	Desempenho individualizado			

³⁶ A título exemplificativo, Oliveira (1995) desenvolve, em Portugal, uma análise de aplicação do sistema JIT na AutoEuropa.

Direcções da empresa		Transformadores de Potência	Transformadores de Distribuição	Aparelhagem de Média Tensão	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis	Fabricações Mecânicas
Principais elementos de caracterização						
	Forma de ocupação dos postos de trabalho	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa	Sempre o mesmo posto de trabalho Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa	Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/ equipa Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/ equipa
PLANEAMENTO E GESTÃO DA PRODUÇÃO	Periodicidade da realização do planeamento da produção	Médio prazo (anual)	Médio prazo (anual, com ajustamentos semanais)	Médio prazo (anual, com ajustamentos semanais)	Médio prazo (anual) (subestações móveis) Médio prazo (anual com ajustamentos quinzenais ou mensais) (seccionadores e disjuntores)	Médio prazo (anual)
	Pessoas responsáveis pelo planeamento da produção	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios
	Pessoas responsáveis pela gestão da produção	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Gabinete responsável pela função Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos	Quadros superiores e intermédios Superiores hierárquicos directos
	Vias de circulação da informação relativa à produção	Escrita Rede informática	Escrita Rede informática	Escrita Rede informática	Escrita	Oral Escrita
	Métodos de planeamento e gestão da produção	MRP	MRP	MRP Método <i>kan ban</i>	MRP	MRP
	Normas de certificação	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais	Normas nacionais Normas internacionais
GESTÃO DA QUALIDADE	Auditorias de qualidade	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa	Interna Externa
	Entidades auditoras e certificadoras externas	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais	IPQ/ APCER Empresas internacionais
	Controlo de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade	Controlo integral: sistema de qualidade
	Momentos de realização do controlo de qualidade do produto	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final	Em processo de fabrico Final
	Técnicas de controlo de qualidade	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem (de componentes)	Tratamento de não conformidades	Controlo estatístico do processo Tratamento de não conformidades Controlo por amostragem
	Pessoas responsáveis pelo controlo de qualidade dos produtos	Técnicos especializados Superiores hierárquicos directos Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais	Técnicos especializados Trabalhadores operacionais
	Níveis de evolução da gestão da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Garantia da qualidade	Controlo da qualidade

a) No que diz respeito à organização do trabalho, realizamos, neste capítulo, uma caracterização mais abrangente, que incide em dois indicadores. Na medida em que a sua abordagem depende das características de cada uma das actividades de trabalho realizadas pelos trabalhadores, efectuaremos a mesma, com mais detalhe, no capítulo 5.

Detenhamo-nos, em primeiro lugar, na organização do trabalho.

O desempenho do trabalho é realizado por equipas restritas e individualmente, não havendo, em nenhum dos sectores das direcções, trabalho em linha de montagem. A ausência deste modo de desempenho está associada à não parcelarização rígida e pormenorizada do trabalho, o que, por seu turno, se relaciona com as características dos produtos, cuja complexidade exige uma intervenção integrada dos trabalhadores. O importante peso do desempenho do trabalho em equipa permite uma participação acrescida dos trabalhadores na sua execução e gestão no interior das empresas.

Kovács (1998c) explicita, sinteticamente, que, nos anos 60 e 70, surge todo um movimento apelativo à participação dos trabalhadores no sentido da democratização das relações de trabalho, em que as experiências de democracia industrial são das mais representativas. O objectivo era combater o fosso entre a participação política e os modelos autoritários imperantes nas empresas (Kovács, 1998c, p. 116).

Nas décadas de 80 e 90, as atenções voltam-se para a imprescindibilidade de garantir a competitividade das empresas, como condição de sobrevivência, em que a participação é encarada como um dos principais factores de melhoria da produtividade, qualidade e desempenho empresarial. “A participação constitui uma das palavras-chave da *ideologia da competitividade*, que considera esta como o principal objectivo da economia e da sociedade” (Ibidem, p. 117)³⁷. Nesta lógica, “o trabalho e a empresa tendem a ser encarados não apenas como espaços para produzir bens e serviços, mas também como espaços de produção social e cultural, onde indivíduos podem exprimir a sua subjectividade, ter sentimento de pertença e encontrar a sua identidade” (Ibidem, p. 118).

Em termos de organização do trabalho, têm sido implementadas nas empresas, em geral, formas que são tidas como promotoras da participação, tais como os círculos de qualidade ou os grupos de resolução de problemas, desenvolvidos, de forma pioneira, no Japão.

O que constatamos nas várias direcções da Electrotensão, embora com algumas diferenças (que iremos ver já de seguida), é a inexistência de modelos elaborados e formalizados de participação, como é o caso dos círculos de qualidade ou da melhoria contínua. No entanto, o trabalho é realizado em equipa e de forma individual, em espaços onde é promovida a interacção, tendo os sujeitos autonomia na sua realização. Trata-se, deste modo, uma participação efectiva, integrada no conteúdo

³⁷ Itálicos da autora, no original.

das actividades realizadas quotidianamente, ainda que seja, horizontalmente, limitada. A título exemplificativo, podemos referir que os trabalhadores não participam nos processos de tomada de decisão relativos à gestão da produção, mas, se há algum parâmetro de fabrico mal definido, avaliam-no e explicitam à chefia directa o problema.

O exercício do trabalho em equipa exige cooperação entre os sujeitos, o que conduz a um acréscimo da complexidade e da integração dos modelos de organização do trabalho. Como afirma Dejours, a este propósito, “não se trata já apenas de, como é o caso da coordenação, assegurar as condições *lógicas* e as condições *cognitivas* de uma articulação bem sucedida das actividades singulares, mas da *vontade* das pessoas de trabalharem em conjunto” (1993, p. 222-223)³⁸.

Por seu turno, à associação destas características da organização do trabalho com equipamentos que são, do ponto de vista tecnológico, crescentemente integrados, acresce a necessidade de os trabalhadores ampliarem o raio da sua intervenção nos processos de transformação, quer do ponto de vista horizontal (relativo à amplitude das acções constitutivas do conteúdo das actividades de trabalho), quer do ponto de vista vertical (em termos da articulação entre as esferas da concepção, da execução e da tomada de decisão).

Na direcção Transformadores de Potência, em particular, a forma de desempenho é diferenciada consoante os sectores. No caso da bobinagem, são constituídas equipas de duas pessoas, formadas por um trabalhador qualificado e o respectivo ajudante, que garantem a montagem integral da bobine. Já na direcção Transformadores de Distribuição, cada trabalhador efectua, de forma individualizada, uma parte da bobinagem de uma bobine. Esta distinção relaciona-se com a dimensão e o grau de complexidade desta componente, claramente superior na primeira direcção em relação a esta última. Ainda na direcção Transformadores de Potência, presenciamos, em montagens intermédias, equipas restritas, mas, já, compostas por cerca de quatro pessoas. Na montagem final, o trabalho em equipa é igualmente bastante relevante. Embora cada trabalhador, em função do seu domínio profissional, realize uma intervenção específica sobre o produto, é imprescindível a coordenação entre todos os profissionais (electricistas, pintores, serralheiros). Paralelamente, o desempenho individualizado é mais significativo em fases intermédias de fabrico e de preparação de componentes diversos.

O processo assinalável de automatização e de mudança organizacional de que foi alvo a direcção Transformadores de Distribuição, se, por um lado, permitiu uma

³⁸ Itálicos do autor, no original.

redução muito significativa dos defeitos nos produtos, devendo-se isso, segundo alguns superiores hierárquicos directos, à redução da interferência humana no processo produtivo, conduziu, por outro, a um empobrecimento do conteúdo do trabalho e a uma especialização acrescida das actividades, em particular na fase de bobinagem. A standardização dos processos de trabalho neste sector foi viabilizada com a integração tecnológica, tornando-se possível, por exemplo, fazer chegar a cada máquina de bobinagem a respectiva programação, que não é controlada pelo trabalhador. Isto é, o trabalhador controla o funcionamento do dispositivo técnico, mas as operações são realizadas em função de uma programação informática que não pressupõe a intervenção do trabalhador. Com este exemplo procuramos ilustrar que as mudanças de cariz técnico e organizacional que foram introduzidas neste sector da referida direcção, em particular, assumem uma lógica tecnocêntrica de intervenção, marcada por traços taylorianos de organização do trabalho. Traduzem-se, neste caso, numa rigidificação da organização do trabalho, pois cada trabalhador passa a estar fixo no seu posto de trabalho e a efectuar um tipo específico de bobinagem. Conduz, ainda, a um isolamento acrescido do trabalhador, devido à individualização do trabalho. Já na montagem da parte activa dos transformadores de distribuição (subsequente à bobinagem) e na montagem final, o desempenho é realizado em equipas de três ou quatro trabalhadores.

Na direcção Aparelhagem de Média Tensão, têm vindo a ser introduzidas algumas mudanças ao nível da organização do trabalho, sendo de salientar duas que estão interligadas entre si. A primeira é a constituição de células de fabrico, que funcionam com uma gestão autónoma e que implicam uma articulação estreita entre os seus membros. Preside a este tipo de modelo, uma lógica de funcionamento característica dos grupos semi-autónomos. A segunda consiste na criação da figura do “supervisor” ou do “operário coordenador” das células de fabrico. Trata-se de um trabalhador que não exerce as funções de chefia, mas que coordena as actividades de um grupo restrito de colegas³⁹. Estes trabalhadores são encarados como estratégicos pelos seus superiores hierárquicos directos, constituindo os profissionais que, privilegiadamente, são promovidos a chefes⁴⁰. Como já referimos, esta direcção tem sido objecto de uma intervenção mais incisiva nos domínios do planeamento e gestão

³⁹ Durante as nossas múltiplas visitas à área fabril da direcção e, em particular, no decorrer da observação e análise das actividades de trabalho e da realização das entrevistas, tivemos oportunidade de confirmar o desempenho da função de coordenação destes profissionais.

⁴⁰ O nosso entrevistado n.º 47 (ver anexo O, onde explicitamos uma caracterização sócio-demográfica esquemática dos trabalhadores entrevistados), manifesta-nos, precisamente, a sua perspectiva de vir a ser promovido, por via da saída por reforma do seu superior hierárquico directo, responsável pela fase de electrificação de aparelhagem de média tensão.

da produção e da organização do trabalho, pautada pela implementação da lógica de JIT integrada num modelo de “produção magra”. O objectivo que preside a estas decisões e práticas é a redução de custos por via da eliminação de *stocks* e defeitos e do aumento da produtividade. Esta intervenção tem, ainda, subjacente o fomento da polivalência dos trabalhadores, de modo a que estes assegurem, não apenas a execução, mas igualmente a coordenação de primeira linha e, em alguns casos, a manutenção. Esta mudança está, de igual modo, associada a um dos pressupostos do modelo antropocêntrico, assente na detenção, por parte dos trabalhadores, de um conhecimento do produto e do processo produtivo, garante do seu controlo e da sua gestão. Estas alterações podem, todavia, conduzir a uma intensificação do trabalho, pautada por um acrescido desgaste físico e psíquico dos trabalhadores.

A introdução de algumas mudanças ao nível da organização do trabalho na direcção Aparelhagem de Média Tensão associa-se, igualmente, à aposta no desenvolvimento de soluções sistémicas, “chave na mão”, o que exige uma integração e polivalência acrescidas do desempenho dos trabalhadores, bem como uma interacção e coordenação das equipas de trabalho.

Uma nota final vai para a direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, em que o desempenho é, maioritariamente, individualizado, sendo constituídas equipas de três pessoas apenas para a montagem das subestações móveis.

É interessante a argumentação do encarregado desta direcção na defesa do desempenho individualizado:

Eu procuro sempre isolar as pessoas. Obtém-se um melhor relacionamento entre as pessoas, consegue-se realmente responsabilizar mais as pessoas e o rendimento melhora. (...) Às vezes a equipa é necessária e eu, pela experiência que tenho, fujo um bocadinho da equipa, do trabalho conjunto. **O trabalho conjunto (...) nem sempre funciona bem, porque as pessoas têm critérios diferentes, têm andamentos diferentes, têm maneiras de ver as coisas diferentes.** O que faz menos vai sempre dizer que o outro indivíduo ainda faz menos, ou então o indivíduo que erra mais é capaz de dizer que a culpa é sempre dos outros, e essas coisas provocam sempre uma certa dificuldade de relacionamentos e eu **sempre que posso separo as pessoas.** Às vezes não é fácil, mas eu procuro dar sempre um jeito de maneira a que isso seja possível.

O carácter integrado e diversificado das actividades de trabalho tem subjacente a ocupação de postos de trabalho ora semelhantes, ora diferenciados, o que favorece o enriquecimento do conteúdo do trabalho. Esta forma de ocupação traduz-se, igualmente, em todas as direcções da empresa, em modalidades de rotação entre postos de trabalho com excepção do sector de bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição.

Vejam, agora, as práticas de planeamento e gestão da produção, constitutivas de uma função que é transversal a todas as funções empresariais e implica a mobilização dos sistemas de informação (Courtois; Pillet; Martin, 1994).

Em todas as direcções da Electrotensão foi adoptado o método de planeamento das necessidades da produção (*Management Resources Planning* – MRP). Trata-se de um método de gestão centralizada, através do qual se planeiam as necessidades de produção sem determinar, à partida, as capacidades existentes para as concretizar. Este método exige a detenção de informação fiável e actualizada, bem como uma certa disciplina (Sequeira; Carvajal, 1994, p. 79). É um método particularmente funcional em empresas que fabricam produtos com um número elevado de componentes, como é o caso de todas as direcções da empresa (com a excepção do fabrico de peças na direcção Fabricações Mecânicas), procurando associar, directamente, as ordens de fabrico às ordens de encomenda (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 125). No entanto, o ponto de partida da gestão não é a encomenda em si, mas o plano director de produção (Ibidem).

O planeamento e gestão da produção integram, precisamente, uma das áreas funcionais em que foram introduzidas mudanças, estando perspectivadas transformações adicionais no futuro.

Para além da criação de um quadro integrador que assegura, horizontalmente, a coordenação desta função, o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D salienta a necessidade de esta ser modernizada e profissionalizada, numa óptica de melhoria contínua:

A introdução de sistemas e ferramentas de planeamento e controlo da produção é, claramente, uma outra prioridade actual. (...) Encontrei uma situação em que, realmente, **há muita improvisação**, em que **há muita gestão da crise**, é uma situação quase frequente. Portanto essa será também uma outra área prioritária. E será necessário, para suportar tudo isso, o **desenvolvimento de processos de melhoria**, uma vez que **não há, verdadeiramente, uma actividade de engenharia de processos no sentido da optimização e da melhoria dos processos.** (...) Isto tudo terá que ser integrado também com as actividades que estamos a desenvolver, tanto que há uma necessidade de melhorar a qualidade. Isso pode significar, por um lado, fazer mais com aquilo que temos, (...) mas também passa por conseguir reduzir custos, por exemplo, com a aquisição de materiais, e aí ter todo um programa também de desenvolvimento, de reestruturação da actividade propriamente dita de compras, de centralização, racionalização, optimização disso, a par também de um esforço idêntico e acompanhado na **área da qualidade**, em que **me parece que é uma área em que há muitos pontos fortes, actualmente será a área mais forte, mais desenvolvida, tem um bom sistema da qualidade**, de uma forma bastante eficiente.

As actividades do dirigente responsável pela coordenação desta função domínio são de difícil gestão, devido, em particular, à diversidade de produtos e de componentes existente e à complexidade do sistema técnico.

A criação deste cargo, em associação com a revisão semanal do plano de produção, gerou, na perspectiva da esmagadora maioria dos superiores hierárquicos directos, um grande descontrolo dos prazos de entrega dos produtos. Consideram que a revisão constante do planeamento da produção dificulta o cumprimento de prazos, conduz a uma acumulação de componentes intermédios (devido às alterações das ordens de produção e das respectivas prioridades de fabrico) e a um desperdício de tempo, em reuniões diárias, que deveria ser aplicado no controlo do fabrico.

Como veremos no capítulo 7, a propósito das principais perturbações referidas pelas chefias na coordenação da sua unidade, um dos problemas assinalados por uma grande maioria dos indivíduos é a deficiente gestão dos materiais, por força do não cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores externos. Gera-se, aqui, um desfasamento de difícil gestão: por um lado, os prazos de entrega das encomendas são encurtados, numa óptica de JIT; por outro, não há uma optimização da gestão dos materiais para garantir o escoamento dos produtos.

Vejamos o que refere, a este respeito, o chefe de secção do sector bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição:

A fase que estamos a viver agora é mais em termos de organização. **Está-se a tentar impor uma determinada filosofia de trabalho, que não se aplica muito este tipo de produção.** Cada vez se tenta **reduzir mais os prazos de produção do produto**, tanto ao nível do **projecto**, como ao nível de **produto**. E isso era bom, por um lado, mas peca pelo lado do abastecimento de materiais. Nós temos grandes dificuldades em receber materiais. (...) **Temos aí encomendas paradas por falta de banda, transformadores parados por falta de cubas, transformadores parados por falta de circuitos**, quer dizer, nada se conjuga, porque falha uma coisa, falha outra. Agravou-se com a nova administração, porque a tendência é cada vez mais reduzir (...) e contar cada vez mais o tempo e reduzirmos aos custos, não mantendo material em quantidade. (...) **Isso não nos dá maleabilidade em termos de produção.** (...) **Temos capacidade de produção, temos encomendas, não temos é materiais para satisfazer isso.** A culpa não é daqui, o problema já vem da própria situação da encomenda. Só se deve aceitar uma encomenda se houver viabilidade para a concretizar. **Um dos problemas é aquilo que eu lhe disse: é não termos material no armazém. Termos de trabalhar sem material armazenado.**

Se a ausência de *stocks*, constitui um objectivo da gestão integrada da produção, já a sua operacionalização é complicada, em particular quando há dificuldade em garantir a disponibilidade dos materiais necessários para a fabricação.

O planeamento e gestão da produção assume, assim, uma orientação para o mercado, numa óptica de “fabrica-se o que se pode vender” (Baranger, et al., 1990, p. 304) e não de “vende-se aquilo que se fabrica” (Ibidem). Neste sentido, o cumprimento

de prazos, do ponto de vista da estratégia de gestão do par produto/ mercado, mantém-se como uma prioridade. Como afirma o director de produção da direcção Aparelhagem de Média Tensão: “o difícil é vender; fabricar não tem problemas”.

Apesar de se procurar viabilizar uma gestão integrada, os tempos de fabricação não são prescritivos, pois ocorrem muitos imprevistos (em termos, nomeadamente, da complexidade da fabricação dos produtos, dos materiais necessários), que dificultam uma gestão precisa dos tempos. É efectuado um controlo mais centrado no cumprimento dos prazos e da negociação com os clientes dos custos e dos procedimentos.

É na direcção Aparelhagem de Média Tensão que se colocam maiores problemas no domínio do planeamento e gestão da produção, incluindo a organização do *lay out*. A direcção tem dificuldade em assegurar o volume excessivo de produção devido, quer aos insuficientes recursos materiais e humanos, quer à falta de espaço físico⁴¹. Está em implementação o sistema *kan ban*, assente num ajustamento estrito entre as solicitações dos clientes e a produção, mas a sua concretização ainda não é uma realidade⁴².

Os disfuncionamentos inerentes ao planeamento e gestão da produção prendem-se, de algum modo, com o facto de a direcção ter tomado decisões estratégicas de conquista de mercados, encontrando-se num momento crucial de afirmação da sua posição naqueles. Esta implica, entre outros factores, não recusar encomendas, o que pode perturbar a organização da produção.

⁴¹ Esta direcção foi aquela em que verificámos haver uma maior azáfama quotidiana ao nível da gestão da produção. Nas instalações fabris estão constantemente presentes os responsáveis pela programação e gestão da produção, em diálogo com os superiores hierárquicos directos e intermédios, tentando resolver os problemas que vão surgindo. É o caso, por exemplo, da falta de matérias-primas, da reorganização das ordens de produção ou dos ensaios de qualidade.

⁴² O método *kan ban*, criado nos EUA, é aplicado, efectivamente, no Japão, em particular na empresa Toyota. Trata-se de um método que privilegia a gestão da circulação da informação e procura funcionar de jusante para montante, ou seja, em cada posto de trabalho só deve ser produzido o que lhe é solicitado a jusante, cabendo ao posto mais a jusante ter como referência a encomenda do cliente. Neste sentido, os produtos circulam de montante para jusante e a informação no sentido inverso. É um método que permite uma circulação mais rápida da informação, uma diminuição ou, mesmo, supressão dos *stocks* e uma resposta imediata às solicitações dos clientes. Para tal, é fundamental não acumular peças, componentes ou produtos acabados. Prima o pressuposto de que, havendo alguma perturbação, se suspendem os fluxos produtivo e informativo até à sua resolução e aplicam-se mecanismos de detecção e correcção de erros (Coriat, 1993, p. 44). Para Coriat, a grande inovação consiste na introdução de um fluxo de informação que circula no sentido inverso do fluxo produtivo (Coriat, 1990, p. 91).

Como afirma o director da direcção:

A unidade de negócio tem de acordar com a produção prazos *standard*, normais, para cada um dos produtos. À partida **esses prazos têm de estar de acordo com as exigências do mercado, porque o mercado é soberano, em preços, em prazos e tudo, e nós, ou cumprimos as regras que o mercado dita, ou saímos do mercado.** Se há negócios especiais, com prazos mais curtos, têm que ser negociados caso a caso com a produção.

A primazia conferida às exigências do mercado dita, assim, exigências de flexibilidade interna que vão no sentido de manter uma capacidade de resposta (que se vai intensificando) às exigências dos clientes.

É interessante, neste domínio, constatar o desvio existente entre algumas das reflexões teóricas e os discursos dos dirigentes. Do ponto de vista teórico (quer na Economia, quer na Sociologia), discute-se o facto de já não se dever reflectir com base em meras lógicas de mercado, pois o que se presencia é a inter-relação entre um conjunto complexo de factores de ordem institucional. Este tipo de acepção encontra-se presente na problematização de conceitos como o de sistema de emprego de Rodrigues (1988) ou de campo económico de Bourdieu (1997). Já nos discursos dos dirigentes é reforçada a importância do mercado e das suas dinâmicas, como se de uma entidade abstracta e todo-poderosa se tratasse, tendo as empresas, como condição de sucesso, de responder e se subjugar às suas solicitações. Esta acepção que sobressai da análise dos discursos dos dirigentes reflecte, ainda, a perda de importância do papel regulador do Estado em favor das lógicas de mercado.

O facto de, por via da implementação do MRP, se verificar que existe uma tendência para a acumulação de *stocks* de produtos intermédios e, logo, de acréscimo de custos diversos (Bilstein; Sequeira, 1994, p. 79), pode estar na base da decisão da empresa em procurar implementar um método alternativo. Como afirmam Bilstein e Sequeira, o “sistema de levar”, característico do método MRP, é então substituído pelo “buscar a peça”, numa lógica de funcionamento de jusante para montante (Ibidem), que pauta o *kan ban*. A produção é, assim, orientada segundo as prioridades ditadas a partir do sistema de informação. Este, por seu turno, é “alimentado” pelas encomendas dos clientes ou pelas opções estratégicas da empresa, tomadas com base em análises consistentes das potencialidades de escoamento dos produtos nos mercados. Na acepção de Coriat, a partir da leitura que faz da obra de Ohno, o *kan ban* é igualmente uma forma de racionalização da produção, centrada na economização de efectivos, o que se torna possível pela intensificação do trabalho. O efectivo é, assim, polivalente, pluri-especializado, flutuante e adaptado às encomendas dos clientes (1993, p. 24).

Podemos, assim, concluir que, apesar de em todas as direcções estar implementado um método de planeamento das necessidades da produção, este carece ainda de ajustamentos. Por seu turno, é de esperar que a implementação do método *kan ban* se depare com obstáculos inerentes às especificidades do fabrico. Na realidade, como se trata de produtos com uma grande diversidade de componentes, em que, muitas vezes, o projecto é elaborado em simultâneo com o respectivo fabrico, a implementação deste tipo de método pode tornar-se complicada, designadamente, porque existe alguma tendência (e necessidade, em alguns casos), para a acumulação de *stocks* intermédios e, mesmo, de produtos finais. Esta deve-se, igualmente, à diversidade de intervenções que implica, em termos, designadamente, de controlo de qualidade final. Como afirmam Courtois, Pillet e Martin, “nos casos em que a produção pode ser instalada sob a forma de linha de produção com séries repetitivas, as técnicas tipo *kan ban* são muito mais flexíveis e menos devoradoras de informações do que a gestão MRP” (1994, p. 154), o que não se passa na empresa em análise. Não estamos perante um método melhor do que outro, mas antes perante métodos que são mais adequados para determinadas situações do que para outras⁴³. Se o *kan ban* se aplica a situações em que o produto não sofre variações significativas e é relativamente homogéneo, já o MRP permite uma gestão antecipada das flutuações dos mercados e de uma diversidade de produtos. O MRP assenta em previsões de vendas e implica uma eficaz rede informática de gestão da informação (Coriat, 1990, p. 95-96), a qual constatamos existir em, praticamente, todas as direcções da Electrotensão.

No domínio dos métodos de planeamento e gestão da produção, resta-nos referir que, também a direcção Transformadores de Potência tem algumas dificuldades na configuração do *lay out* das suas instalações fabris, em particular na montagem final, por várias razões: como o produto é de grande dimensão, quando estão a ser efectuadas várias montagens em simultâneo o espaço é escasso; os armazéns de matérias-primas estão distantes da fabricação; como há alguma

⁴³ No entanto, podem ser métodos complementares, se o método MRP for assumido como uma previsão e gestão de médio ou mesmo de longo prazos e o *kan ban* de curto prazo, sendo este último apenas um sistema de regulação (Courtois; Pillet; Martin, 1994, p. 167). Coriat acrescenta, ainda, que, como o MRP não introduz qualquer inovação organizacional, assentando em princípios tayloristas, pode ser perfeitamente implementado em empresas organizadas segundo o modelo *kan ban*, este sim, uma verdadeira inovação organizacional (1990, p. 99-100). Contudo, não devemos adoptar uma visão restrita da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção. É importante reter que o *kan ban* se enquadra numa filosofia de gestão assente na “produção magra” e no ajustamento entre produção e encomendas dos clientes (ou necessidades dos consumidores), enquanto o MRP, por outro lado, implica a montagem de um dispositivo optimizado de gestão da informação, com consequências na organização do trabalho.

descoordenação ao nível do planeamento e gestão da produção, acumula-se material nas instalações, designadamente, de componentes intermédios.

Como afirma o encarregado do sector de montagem final da direcção Transformadores de Potência:

Depois outra coisa grave, é que **a gente que trabalha aqui, trabalha sob pressão é uma correria tremenda, é mesmo uma loucura.** (...) **Há também falta de organização e falta de espaço.** (...) As reparações também é um pouco estranho, porque não é daqui do processo de fabrico e está para ali... Quer dizer, temos aquela área toda ocupada e isto, diariamente, nós, para nos movimentarmos, há coisas que têm de sair, há coisas que têm de entrar e nós temos que arrumar. E passamos a vida nisto. Isto para mim é **desorganização** e quanto a mim existe pouca produtividade por todas estas razões.

A periodicidade do planeamento da produção é anual, mas assume contornos diferenciados em função das especificidades dos produtos. No caso dos transformadores de potência e das subestações móveis, os produtos demoram, respectivamente, entre seis a oito e dez a doze meses a ser desenvolvidos e fabricados, desde o primeiro contacto com o cliente até à entrega final. O cliente acompanha todo o processo, inclusive o controlo de qualidade final que precede a desmontagem e a expedição.

Como nos afirma o responsável pela actividade de Subestações Móveis:

Digamos que **fazemos o estudo desde o princípio ao fim de tudo, toda a parte de projectos.** (...) Há o **diálogo com os clientes**, há troca de impressões, porque cada país e cada empresa que nos compra isto gosta de ter o seu toque, mesmo cá em Portugal. (...) Portanto, normalmente fazemos o projecto e depois **é sempre corrigido** aqui ou acolá por eles, porque uma subestação, ao entrar em serviço, tem operadores que estão habituados a determinado tipo de filosofia, e portanto **pretende-se sempre que o que saia se insira um pouco dentro da filosofia para eles depois não estarem a perder muito tempo a estudar como funciona.**

Como o horizonte temporal é dilatado, acontece, em vários momentos, que partes do projecto estão, já, no fabrico, embora este ainda não esteja terminado, o que implica uma actividade permanente de ajustamento. Já no caso da direcção Transformadores de Distribuição, o planeamento da produção, apesar de ser anual, sofre ajustamentos semanais e, caso apareça alguma encomenda não planeada, procura-se dar resposta, conferindo-lhe prioridade no fabrico. Como afirma o director de produção da direcção:

Para se competir e ganhar concursos internacionais não se pode ter a facilidade que se tinha antigamente para fabricar para um cliente que definia, no início do ano, quais os transformadores que queria, e nós íamos fazendo com o nosso ritmo. Hoje em dia, como temos uma fábrica com uma capacidade grande, **também temos apetência para receber encomendas, têm que estar sempre a entrar e a sair encomendas, senão rapidamente a fábrica fica sem trabalho.**

Este ajustamento é, também, possível, porque uma série de transformadores de distribuição demora cerca de duas semanas a ser realizada, ao passo que os transformadores de potência têm um prazo muito mais longo de desenvolvimento e de fabrico.

Paralelamente, são efectuados ajustamentos semanais ou quinzenais sistemáticos em quase todas as direcções, de forma a responder aos pedidos dos clientes. Ocorrem, igualmente, reuniões informais entre chefias directas e intermédias.

A informação circula por via informática em algumas direcções, como já referimos anteriormente neste capítulo, na abordagem do grau de integração tecnológica. Nas restantes direcções verificamos que: na direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, a informação circula informaticamente só até ao encarregado e os operacionais recebem as instruções de trabalho em suporte papel; na direcção Fabricações Mecânicas, recorre-se também à transmissão oral de instruções.

Em todas as direcções, o planeamento e a gestão da produção são assegurados por especialistas da tecnoestrutura e por profissionais situados a níveis diversos da linha hierárquica.

Terminamos a nossa reflexão acerca das dimensões aqui em análise com a abordagem da área da gestão da qualidade. Esta é o domínio que, como podemos ver pela leitura do quadro 3.4, se caracteriza por uma maior homogeneidade em todas as direcções. Trata-se de uma área bastante desenvolvida na Electrotensão, com uma presença autónoma e formal na estrutura organizacional de cada uma das cinco direcções. A empresa perspectiva, em articulação com a estratégia do grupo empresarial, reforçá-la ainda mais, através da implementação de uma lógica de qualidade total, função de apoio que será transversal a todas as empresas do grupo. Todavia, a questão da qualidade total não é recente nas preocupações dos seus dirigentes. A título exemplificativo, podemos referir que, já em meados da década de 80, a empresa promovia seminários e acções de formação neste domínio.

Em Portugal, o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade foi criado em 1983⁴⁴. No seu âmbito, a empresa está certificada pela ISO 9001 (com excepção da direcção

⁴⁴ Decreto-Lei n.º 165/83. Em 1993, este decreto foi actualizado através do Decreto-Lei n.º 234/93, tendo a designação referida sido alterada para Sistema Português da Qualidade. Em Portugal, a única entidade certificadora reconhecida no âmbito do Sistema Português da Qualidade é a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), apesar de existirem outras instituições de certificação reconhecidas por organismos de acreditação internacionais.

Fabricações Mecânicas, cuja certificação se fica pela ISO 9002⁴⁵), tem um sistema de qualidade que integra todos os procedimentos exigidos, os quais se encontram descritos no manual da qualidade. Os documentos do sistema de qualidade, existentes em todas as direcções, são: o manual da qualidade, os procedimentos do sistema de qualidade (relativos, nomeadamente, ao controlo do processo produtivo, à inspecção de recepção e às não conformidades) e toda a documentação relativa ao fabrico e controlo da qualidade. Está, deste modo, implementado um sistema de qualidade que vai desde o controlo das matérias-primas recepcionadas até ao produto final. Em todas as direcções são realizadas, uma ou duas vezes por ano, reuniões de revisão do sistema de qualidade, numa perspectiva de melhoria contínua, estando subjacente, como já referimos, a expectativa futura de implementação da qualidade total.

A empresa realiza, sempre, a certificação internacional dos seus produtos (para além da nacional), pois é imprescindível para a sua comercialização, atendendo à forte vocação exportadora da empresa. São, ainda, levados a cabo processos de certificação dos fornecedores (para oferecer garantias de qualidade aos clientes) e de certificação dos soldadores pelo Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ).

Todos os trabalhadores realizam o controlo de qualidade dos produtos durante o processo de fabrico (auto-controlo), pois é indispensável garantir o cumprimento de todos os requisitos, de forma a impedir o surgimento de perturbações nas fases posteriores. Este controlo rigoroso prende-se, igualmente, com o facto de estarmos perante produtos que devem ser entregues ao cliente com a garantia da verificação integral e da inexistência de disfuncionamentos. Neste sentido, em todas as direcções é efectuado um controlo unitário dos produtos e um controlo por amostragem dos componentes, com excepção da direcção Fabricações Mecânicas, em que o controlo final de peças se faz, também, por amostragem.

O tratamento de não conformidades e o controlo estatístico do processo são recursos fundamentais accionados pela empresa para a contabilização de custos de não qualidade, salientados, designadamente, pelos trabalhos da corrente sócio-económica (Savall, 1985).

Numa abordagem final e integrada em termos de níveis de evolução da gestão da qualidade, podemos concluir que, em todas as direcções, com excepção da

⁴⁵ A principal diferença entre estas duas normas é o facto de a ISO 9001 ser mais abrangente, incluindo a garantia da qualidade na concepção/ desenvolvimento, ausente na ISO 9002, que contempla apenas as áreas da produção, instalação e assistência pós-venda. Compreende-se que a direcção Fabricações Mecânicas não tenha este tipo de certificação, na medida em que não desenvolve uma actividade autónoma de concepção de produtos.

direcção Fabricações Mecânicas, a empresa se situa ao nível da garantia da qualidade, incorporando, já, a auditoria interna. Foi, entretanto, iniciado um trabalho conducente à implementação da lógica da gestão da qualidade total, que implica a sua partilha alargada e a sua presença em todas as fases do processo, desde o primeiro contacto com o cliente até à prestação do serviço pós-venda.

2.3. A estratégia de optimização tecnocêntrica e a flexibilização das práticas de gestão na Electrotensão

Numa abordagem final, podemos, concluir, globalmente, que a Electrotensão tem implementado mudanças orientadas pela lógica subjacente ao modelo tecnocêntrico de organização do trabalho, pela primazia conferida ao sistema técnico. Têm sido introduzidas escassas modificações na organização do trabalho, com algumas excepções. Destacamos o caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, na qual se tem procurado implementar alguns princípios do modelo antropocêntrico, incrementando o desenvolvimento dos saberes dos indivíduos, a sua participação e autonomia. A sua concretização implica a aposta em formas de trabalho flexíveis e descentralizadas, na cooperação e na difusão da informação. Na óptica deste modelo, é valorizado o desenvolvimento de RH qualificados, cujas actividades têm lugar no interior de uma organização flexível e participativa, primando os princípios sócio-técnicos. Estas mudanças enquadram-se também, de algum modo, na lógica da *lean production*, nomeadamente pelo privilégio conferido ao trabalho em equipas autónomas sob a liderança de um trabalhador considerado estratégico. Também ao nível do planeamento e gestão da produção e da qualidade os pressupostos são semelhantes. A título exemplificativo, relembramos a aposta da empresa na externalização do fabrico dos componentes metálicos. Esta opção traduz-se numa exteriorização de custos, como é o caso dos custos de transportes ou de poluição atmosférica (Castillo, 1998a, p. 39), que deixam de ser imputados à empresa.

A adopção, em larga escala, do modelo antropocêntrico por parte do sistema produtivo europeu, tem-se revelado difícil. “Se os anos 80 se caracterizaram basicamente pela adopção de soluções tecnocêntricas, através da introdução maciça das novas tecnologias da informação, os anos 90 parecem ser decisivamente os anos da produção magra” (Alves, 2000, p. 109). E a empresa em análise não escapa a esta tendência global, patente, igualmente, na aposta nas TIC. A sua aplicação na esfera produtiva tem-se revelado um elemento importante de flexibilização, facilitando,

designadamente, a gestão e a circulação da informação, não apenas ao nível interno, mas também ao nível das relações com o exterior. Assim, se em inícios da década de 90, os investimentos da Electrotensão se concentraram no sistema técnico, em finais da mesma década, procura-se que eles sejam rentabilizados através de intervenções ao nível da organização do trabalho e do planeamento e gestão da produção e da qualidade. As inovações introduzidas pela empresa nestes dois domínios, a par das especificidades técnicas das próprias actividades de trabalho, vão no sentido da optimização das estruturas e da sua consequente eficácia, prioritária para a empresa.

3. As práticas de gestão dos Recursos Humanos

Encerramos este capítulo com a explicitação dos traços fundamentais de caracterização dos RH e das respectivas práticas de gestão do grupo Fasetel, com particular incidência na Electrotensão e, nesta, nos trabalhadores do núcleo operacional. Abordaremos, de forma breve e sintética, algumas das práticas direccionadas para os quadros superiores, na medida em que estes não são grupos de profissionais constitutivos do nosso objecto de estudo.

Perspectivamos compreender as práticas e opções do grupo empresarial e da empresa neste domínio, pois a sua influência é importante para a configuração das trajectórias profissionais dos trabalhadores.

A abordagem da gestão dos RH está relacionada com os domínios de análise já explicitados neste capítulo e no anterior. Partilhamos da perspectiva de Kovács quando afirma que “a mobilidade profissional e as possibilidades e exigências de aprendizagem estão igualmente relacionadas com as estratégias de modernização seguidas pelas empresas, bem como com o tipo de organização do trabalho nelas existente” (1998b, p. 76). Não consideramos que tais domínios se articulem entre si de forma optimizada, mas sim que há relações entre eles, independentemente de serem, ou não, relações estrategicamente planificadas.

Precederemos a abordagem das práticas de gestão dos RH do grupo empresarial com uma breve explicitação teórica desta problemática (com destaque para alguma literatura portuguesa) e com uma análise cronológica da evolução desta função em Portugal, que é acompanhada, como iremos ver, pelo percurso histórico desta função empresarial no grupo Fasetel.

3.1. A evolução dos modelos de gestão dos Recursos Humanos e o enquadramento do grupo Fasetel no contexto português

A problematização teórica sobre o domínio da gestão dos RH é escassa, tendo evoluído “um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (...) e das teorias comportamentais (...) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais” (Neves, 2002, p. 5). Contudo, tem assumido algum relevo, em associação com a necessidade de fundamentar e de formalizar as práticas neste domínio.

Na perspectiva de Neves (2002, p. 8), há duas razões que conduzem à preocupação com a teorização e análise crítica da gestão dos RH. A primeira é relativa à necessidade de estudar e sistematizar a grande diversidade de práticas das empresas, tendo subjacente a crença de que o factor humano constitui uma vantagem competitiva fundamental. A segunda reside na necessidade de controlar os efeitos das práticas de gestão dos RH no interior das empresas aos mais diversos níveis, como é o caso das trajectórias profissionais dos trabalhadores, que destacamos nesta investigação.

Os modelos de gestão dos RH caracterizam-se por um percurso histórico pautado por importantes transformações, em particular a partir dos anos 60. Inúmeros autores se debruçam sobre elas⁴⁶, sendo relativamente consensual a afirmação de que se passou da gestão de pessoal de cariz administrativo, modelo que predominou nas empresas até aos anos 60, para a gestão dos RH, que começa a afirmar-se nos anos 80. A partir desta altura, os RH passam a ser entendidos, tal como a designação indica, como um recurso que deve ser contabilizado e rentabilizado. Entre estes dois períodos, alguns autores referem a existência de um terceiro, marcado pela “gestão do pessoal”, função que assume um estatuto equiparável ao das restantes funções empresariais (Besseyre des Horts, 1988). É também entre estas duas décadas que, nos países mais industrializados da Europa, “são formalmente definidos, no seio das organizações, os departamentos de pessoal” (Brandão; Parente, 1998, p. 25).

Caetano (coord., 2000) propõe uma periodização da função pessoal no interior das empresas contemplando, de igual modo, três fases, que são marcadas, também, por uma mudança de terminologia. Uma primeira, que data dos anos 60, em que predomina o modelo de “gestão de pessoal”, uma função especializada na resolução

⁴⁶ Em várias obras podemos encontrar resenhas dos diversos autores e perspectivas no domínio da gestão dos RH. A título indicativo, v. Caetano, coord. (2000); Neves (2002).

de alguns problemas no interior da empresa, tais como a gestão de conflitos resultantes de interesses divergentes entre a entidade empregadora e os assalariados. Uma segunda, que se inicia a partir dos anos 80, em que se começam a desenvolver as práticas de “gestão dos recursos humanos”, associadas à promoção de uma actuação capaz de responder às exigências crescentes de um desempenho eficaz. Finalmente, a terceira fase localiza-se nos anos 90, marcada pela “gestão estratégica dos recursos humanos”, em que os RH são encarados como uma fonte de vantagem competitiva (Ibidem, p. 38-39). Como afirma Caetano (a partir de Fombrun, et al., 1984), “a estratégia de recursos humanos centra-se na aquisição de recursos com o objectivo de pôr em prática o planeamento estratégico da empresa, bem como o desenvolvimento de procedimentos para medir e orientar o seu desempenho; para isso, preocupa-se com a aquisição, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a que a organização consiga alcançar os seus objectivos estratégicos” (2000, p. 54). Na aceção do mesmo autor, das várias perspectivas que equacionam a gestão estratégica dos RH, importa reter dois pressupostos comuns: a articulação estreita desta gestão com a estratégia da empresa; a aceção segundo a qual as práticas de gestão são adaptadas e mobilizadas quotidianamente pelos superiores hierárquicos directos e pelos trabalhadores operacionais (Ibidem, p. 57). Trata-se, deste modo, de uma função partilhada.

Não podemos entender as transformações ocorridas na função RH sem atendermos ao contexto envolvente das empresas e das mudanças ocorridas, nomeadamente, aos níveis tecnológico, económico e do mercado de trabalho, que estão subjacentes à integração, na problematização teórica, desta dimensão gestonária das empresas, assim como à articulação entre gestão dos RH e estratégia empresarial. Como veremos, as transformações ocorridas no contexto de actuação do grupo Fasetel conduziram a um desenvolvimento da função RH, nomeadamente no domínio das práticas de formação e, mais recentemente, de comunicação e informação.

A articulação entre gestão dos RH e estratégia empresarial está longe de ser uma realidade em todo o tecido empresarial. Numa investigação em que foram realizados um conjunto de estudos de caso em empresas portuguesas (Caetano, coord., 2000), conclui-se que “os resultados empíricos revelam-nos uma implementação ‘plástica’ das práticas de gestão dos recursos humanos desenhadas

para alcançar flexibilidade, qualidade e implicação dos empregados” (Ibidem, p. 58). Estas não são, portanto, constitutivas da planificação estratégica das empresas.

O desenvolvimento da função pessoal no interior das empresas em Portugal deve ser entendido no âmbito das especificidades do desenvolvimento sócio-económico e político do país. É seguindo esta óptica de análise que Brandão e Parente (1998) nos propõem uma resenha genérica do percurso desta função, com contornos históricos que remontam ao início do século XX. Explicitamo-la, aqui, brevemente, em articulação com o desenvolvimento desta área de actuação no grupo Fasetel.

As autoras referem, desde logo, o carácter incipiente da investigação e das práticas neste domínio, datando da década de 70 a constituição da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH). Esta década, em particular a partir de 1974, é marcada pelo relevo conferido às relações laborais, assistindo-se, no interior das empresas, à “criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional” (Brandão; Parente, 1998, p. 36). São serviços assegurados por funcionários administrativos, que se debruçam sobre as questões legislativas associadas à regulação das relações de trabalho. Estamos perante uma gestão administrativa do pessoal restrita aos domínios referidos. Este tipo de gestão corresponde a um modelo, actualmente, prevalecente em muitas empresas, em particular as de pequena dimensão e cuja actividade económica se enquadra nos sectores tradicionais da economia.

No grupo Fasetel, até finais dos anos 70, as práticas de gestão dos RH concretizavam-se, igualmente, em funções administrativas, tais como o processamento legal das remunerações e das contratações. Estas são, actualmente, asseguradas por um departamento que se enquadra na função gestão dos RH sob a designação “administração e relações laborais”, o qual, na década em questão, correspondia, na íntegra, à gestão do pessoal. Podemos, assim, afirmar que o grupo empresarial (então empresa) acompanha, nesta altura, a tendência prevalecente no tecido industrial português.

A década de 80 é marcada, em Portugal, pelo relevo conferido aos RH e à sua gestão, bem como pela assunção da função social da empresa, e não apenas da sua função económica. Todavia, predomina a óptica administrativa. Se, nas pequenas e

médias empresas, a função gestão dos RH está integrada nas funções financeira ou de produção, em algumas das grandes empresas começa, já, a assumir relevância e autonomia. Equaciona-se a “gestão do pessoal” (na perspectiva de Brandão; Parente, 1998, p. 36) ou “gestão dos recursos humanos” (na acepção de Neves, 2002, p. 23), “salientando-se as preocupações com a motivação e satisfação dos recursos humanos, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho” (Brandão; Parente, 1998, p. 36-37).

Também no grupo Fasetel, a década de 80 é marcada pela formalização da gestão dos RH, associada ao reconhecimento empresarial dos RH e da respectiva função, assumindo uma ênfase particular a área da formação. A gestão dos RH passa, assim, a ocupar um espaço destacado no interior do grupo.

Como afirma o responsável pela Administração e Relações Laborais:

Nesta altura, **mais ou menos anos 80, começamos, efectivamente, a desenhar procedimentos na área dos RH**, quer na área do **recrutamento e selecção**, quer na área da **formação profissional**. Isto é **mais ou menos simultâneo com um ponto, um momento fundamental, na vida ou no percurso do grupo que passou por uma reflexão estratégica**. (...) E portanto, com esta reflexão toda chegámos à conclusão que **teríamos que (...) rejuvenescer em termos etários e em termos de competências (...)**, porque os processos organizativos, a tecnologia de fabrico, porque as questões comerciais, porque a internacionalização obrigavam, por um lado a reduzir custos, a **potenciar as capacidades das pessoas** e isso significou, **na área de recursos humanos**, um conjunto de orientações: **redução do número de efectivos para rejuvenescer etariamente e para alterar o nível de competências**. (...) As duas grandes orientações são **redução de pessoas e formação a toda a pressa, a todo o custo de pessoas, de todos os financiamentos que a comunidade põe à nossa disposição**. E **recorrendo a custos próprios da empresa**. E é **nessa altura que o departamento de formação da nossa empresa é formado**. (...) Obviamente, a redução do efectivo e a formação implicavam, como corolário, a **alteração também das questões de recrutamento e selecção**. Daí que há a reformulação de procedimentos nessa altura em relação a saídas, em relação a formação profissional, em relação ao recrutamento. (...) Em relação ao recrutamento mais propriamente dito, **foi definido um percurso administrativo interno da justificação da vaga que tinha de ser bem discutida**. (...) Após autorização da vaga, devia ser **definido**, em conjunto com a área de pessoal e a chefia directa, **o perfil da pessoa em todos os aspectos**, quer o perfil em termos **personalísticos**, quer em termos de **competências**, quer **escolares**, quer de **formação**. (...) Definimos também (...) quais os processos que deviam ser prioritários na selecção. Entre pôr um anúncio a pedir candidaturas, ou aproveitar todas as possibilidades que eram dadas em termos de formação profissional, em termos de colaboração de entidades oficiais, Instituto de Emprego, etc. (...) **O processo de recrutamento não devia ser aquele processo por anúncio e por entrevista, mas devíamos ser um pouco mais activos e interventivos desde o início**. Então **foi decidido que nós incluiríamos todas as manobras de formação profissional um bocado a montante da admissão e que estivessem disponíveis e utilizar isso como via prioritária para fazer recrutamento**. Lançámos, numa primeira fase (não sei exactamente a data), um primeiro curso que nós chamamos, internamente, FSE (sistema financiado pelo Fundo Social Europeu, que ainda hoje se chama assim), para gente com o 12º ano na área da electrotecnia, electromecânica, contabilidade e finanças e informática. (...) Ao longo de cerca de nove meses, um ano, as pessoas iam-se manifestando quer em termos psicológicos, quer em termos personalísticos. (...) **Admitimos, praticamente, toda essa gente por esse processo, admitimos bastante mais de 100 pessoas**. Todas as pessoas que acabassem com uma formação técnica positiva e uma informação comportamental também positiva. (...) **O objectivo deste nível de formação era formar os nossos futuros quadros intermédios, sobretudo na área técnica, administrativa e informática**. Efectivamente, **isso teve excelentes resultados e (...) o melhor sinal foi a apetência de todos os sectores por essa gente, que se digladiavam no fim do curso para ter um qualquer**. (...) Simultaneamente, mas não desde o início, com este processo de **selecção/ formação, entrámos em acordo e colaboração, muito forte e estreita, com o Centro de Emprego e Formação Profissional, por via da aprendizagem**. Mas sobretudo nas áreas da electrotecnia e mecanotecnia. (...) A selecção era feita pelos centros de emprego, nós não éramos, inicialmente, um dos pólos formativos. Apenas nos responsabilizávamos por uma das quatro vertentes da formação (formação técnica, tecnológica, prática e simulada). Nós apenas nos responsabilizamos pela formação prática e simulada.

Este longo conjunto de extractos é elucidativo do processo de formalização e desenvolvimento da função RH, que acompanha as opções empresariais a diversos níveis. Ilustra, ainda, a articulação estreita da gestão do emprego com a da formação, numa óptica de, como afirma o entrevistado, “selecção/ formação”.

A empresa, já nesta altura, atribui um importante destaque à valorização dos RH, considerando-os como um recurso ou um investimento e não apenas como um custo (Besseyre des Horts, 1988, p. 55), ao que subjaz uma abordagem pró-activa da sua gestão (Ibidem). Esta óptica interventiva e dinâmica é particularmente visível na esfera da aprendizagem, como iremos ver na abordagem da gestão da formação.

Os anos 90 caracterizam-se, em Portugal, por uma evolução, ainda que muito pouco significativa, da função RH, mantendo-se, segundo Brandão e Parente, o predomínio de uma “gestão administrativa ou, na melhor das hipóteses, de uma gestão de pessoal” (1998, p. 38). É conferida uma atenção particular à gestão individualizada dos quadros médios e superiores, adoptando-se, para o núcleo operacional, uma gestão administrativa das suas carreiras, remunerações e vínculos contratuais.

Neves (2002), afirma, contudo, que podemos considerar a emergência da preocupação das empresas com a gestão e desenvolvimento dos RH já na década de 90. Esta afirmação é válida, possivelmente, para grandes empresas, o que não constitui, do nosso ponto de vista, uma tendência generalizável a todo o tecido industrial português. A função RH tem, assim, vindo a ocupar, em alguns casos, um espaço na definição da estratégia das empresas⁴⁷. É o caso do grupo empresarial em análise, que começa, agora, a avançar para uma gestão estratégica.

A função empresarial gestão dos RH vem, aquando da implementação das mudanças organizacionais a partir de 2000, a enquadrar-se nas funções de suporte a todas as empresas do grupo Fasetel. Denomina-se Recursos Humanos e Comunicação e subdivide-se em: Administração e Relações Laborais; Formação e Desenvolvimento; Relações Públicas e Comunicação. Esta última foi integrada, recentemente, no organigrama, encontrando-se numa fase embrionária⁴⁸. Verifica-se alguma descentralização da função RH para os directores de cada uma das direcções, pois os responsáveis pela função, como têm de assegurar ao nível de todas as empresas do grupo, não têm capacidade para desenvolver uma gestão centralizada. Como iremos ver mais adiante, este processo de delegação de autoridade verifica-se, designadamente, ao nível da gestão da formação e da informação e comunicação.

⁴⁷ Podemos, ainda, acrescentar a esta evolução o actual enfoque na gestão das competências, função transversal às várias dimensões constitutivas da gestão dos RH, que enfatiza o desenvolvimento dos saberes, pela importância conferida ao conhecimento. Parlier (1995), por exemplo, equaciona a competência como um novo modelo de gestão dos RH, considerando que tal conceito procura dar resposta aos imperativos de flexibilidade neste domínio. Este enfoque está também presente numa interessante reflexão proposta por Neves (2002). A partir de uma análise das temáticas dos encontros e debates promovidos pela APGTRH, o autor propõe uma diacronia de evolução da gestão dos RH em Portugal constituída por três períodos: um primeiro, que vai até finais dos anos 70, em que prima a gestão de pessoal e em torno da qual se abordam temas como a luta de classes e a transição para o socialismo, por influência clara do contexto político-cultural; o segundo corresponde à década de 80, em que surge a expressão gestão dos RH, para abordar os assuntos relacionados com as pessoas e se destaca, igualmente, a função social da empresa, para além da económica; o terceiro, relativo à década de 90, durante o qual se aborda, já, a necessidade de desenvolver as competências e se incide na formação, emergindo “a preocupação com a evolução e transformação de valores, da tecnologia e do trabalho e respectiva implicação no funcionamento organizacional e na gestão das pessoas” (Ibidem, p. 23).

⁴⁸ Na medida em que, quando realizámos as entrevistas, não tinha, ainda, sido afecto um responsável à esfera da gestão da comunicação e da informação, optámos por colocar as questões relativas a esta função aos restantes responsáveis pela função gestão dos RH.

Esta lógica que é, de algum modo, descentralizadora (ainda que apenas para o topo de cada uma das direcções), prende-se, igualmente, com a necessidade de atender às especificidades de cada uma das empresas, caracterizadas por conjuntos de efectivos diferenciados.

3.2. As práticas previsionais de gestão dos Recursos Humanos do grupo Fasetel e da Electrotensão

Tomando o percurso histórico de desenvolvimento da função gestão dos RH no seio do grupo Fasetel como ponto de partida, avançaremos, agora, para a caracterização das respectivas práticas⁴⁹.

A informação disponível permitiu-nos proceder a uma análise das práticas de gestão dos RH do grupo empresarial, decompostas nas seguintes dimensões, inspiradas em Parente (1995, p. 81-90):

- gestão do emprego e da mobilidade, em que abordaremos os processos de recrutamento e selecção, os vínculos jurídicos contratuais, as práticas de afastamento e de mobilidade interna;
- gestão das remunerações, centradas na análise das remunerações directas (fixas e variáveis) e indirectas;
- gestão da formação, em que nos debruçaremos sobre a estrutura de formação e as práticas de concepção, planificação e avaliação;
- gestão da comunicação e da informação, detendo a análise nos seus suportes de circulação (internos e externos às empresas), nos seus conteúdos e na participação dos trabalhadores em tais práticas.

Estas dimensões correspondem a domínios concretos de actuação, os quais são estudados, tanto quanto possível, de forma mutuamente exclusiva.

Em cada uma das dimensões explicitaremos, quer as práticas do grupo empresarial, quer a caracterização dos RH da Electrotensão, a partir da análise dos Balanços Sociais. Adoptámos uma perspectiva diacrónica de análise da referida

⁴⁹ A abordagem desta dimensão de análise da investigação implicou o accionamento, em particular, dos seguintes procedimentos técnico-metodológicos: realização de entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis pela função gestão dos RH – o director de RH do grupo empresarial, o responsável pela Formação e Desenvolvimento e o responsável pela Administração e Relações Laborais (V. guiões das entrevistas, anexo C) –; realização de conversas e contactos diversos com superiores hierárquicos directos e intermédios; análise dos Balanços Sociais da Electrotensão relativos aos anos de 1998, 1999 e 2000 (Ver anexo H, no qual explicitamos o cálculo dos indicadores); recolha e análise de documentação vária, relativa a esta esfera de análise, que inclui documentos de caracterização dos postos de trabalho, planos de formação, consulta de bases de dados diversas, publicação do grupo empresarial; observação directa, que teve lugar ao longo de todo o trabalho de terreno.

informação, centrada no triénio compreendido entre 1998 e 2000, cujo início corresponde ao ano em que a Electrotensão é constituída como empresa com autonomia jurídica.

Resta-nos ainda referir, a título introdutório, que as práticas de gestão dos RH são abordadas atendendo a todo o grupo empresarial, pois estas não se direccionam, de forma diferenciada e específica, para a empresa sobre a qual incide o nosso objecto de estudo. No âmbito da reflexão em torno das referidas práticas do grupo empresarial, destacaremos todos os elementos particularmente direccionados para a empresa que nos foi possível apurar. No que concerne à caracterização dos RH, a lógica de redacção é, já, centrada na empresa, tomando como documento de referência, como já referimos, o Balanço Social.

Precedendo a abordagem das diferentes dimensões de análise da gestão dos RH, importa tomar como base de referência a evolução do volume de efectivos da empresa.

Quadro 3.5
Número de trabalhadores ao serviço e taxa de emprego por sexo

	1998	1999	2000
Número de trabalhadores ao serviço em 31 de Dezembro (N)	945	864	855
Efectivo médio (N)	943	917	857
Evolução do efectivo (%)	- 0.8	- 6.7	-
Taxa de emprego masculina (%)	90.7	90.5	90.3
Taxa de emprego feminina (%)	9.3	9.5	9.7

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos constatar, verifica-se um decréscimo do efectivo da empresa ao longo dos três anos, que acompanha a estratégia de racionalização de recursos que já tivemos oportunidade de referir. Esta é, igualmente, uma realidade na evolução decrescente do efectivo ao longo de cada ano, exceptuando o ano de 2000, em que se mantém estável. O efectivo médio também não sofre alterações significativas, o que evidencia uma fixação dos RH na empresa. Apenas em 1999 se constata um aumento deste valor, o que se pode dever ao facto de constituir um período temporal marcado por acréscimos de encomendas, que exigiu um reforço temporário do efectivo. Refira-se, ainda, que se trata de uma empresa com um predomínio indiscutível de trabalhadores do sexo masculino, o que está, certamente, associado ao facto de a sua actividade económica contemplar áreas profissionais tradicionalmente “masculinas”, tais como as da engenharia, a da electricidade e a da metalomecânica.

3.2.1. Gestão do emprego e da mobilidade

No que se refere à gestão do emprego e da mobilidade, começaremos por abordar os procedimentos de recrutamento e selecção.

O grupo empresarial privilegia o recrutamento no seio do mercado interno de trabalho, em detrimento do mercado externo. Contudo, há diferentes orientações em função dos grupos de profissionais. Se, em relação aos trabalhadores operacionais e aos superiores hierárquicos directos, é praticada, quase exclusivamente, uma gestão interna dos RH, o que implica uma rotação dos trabalhadores entre sectores de cada empresa e, mesmo, se necessário, entre as empresas do grupo, já, no caso dos quadros superiores e intermédios, é mais frequente o recurso ao mercado externo.

Nos primeiros dois grupos de profissionais, tal privilégio, para além de proporcionar às empresas uma economia de custos (próprios de qualquer processo de recrutamento e selecção), permite potenciar os saberes já detidos pelos trabalhadores. Este último aspecto é particularmente importante, pois estamos perante empresas cujas especificidades dos produtos e dos processos produtivos exigem uma aprendizagem e adaptação internas, dificilmente aprendidas, formalmente, no exterior ou mesmo noutras empresas. Malglaive (1990) salienta as vantagens do recurso ao mercado interno de trabalho, considerando preferível (se necessário) formar trabalhadores das empresas a contratar novas pessoas, pois os primeiros detêm um potencial de experiência acumulado no âmbito do contexto empresarial em que desempenham a sua actividade profissional. No caso da Electrotensão, esta questão é ainda mais relevante, pois estão em causa produtos com uma tecnologia muito específica, cuja apropriação exige uma familiarização dilatada no tempo. No entanto, o privilégio conferido ao recrutamento no seio do mercado interno de trabalho tem custos inerentes à fixação dos trabalhadores nas empresas, designadamente em termos da remuneração da antiguidade⁵⁰.

O recrutamento de quadros superiores e intermédios é efectuado, como referimos, sobretudo, pelo recurso ao mercado externo. Neste sentido, as empresas accionam as mais diversas vias de publicitação das ofertas de emprego, tais como anúncios na imprensa e na sua página na *Internet*. Procedem, ainda, à análise de candidaturas apresentadas voluntariamente, sendo estas integradas numa base de dados à qual podem recorrer sempre que necessário, antes de tomar a decisão de

⁵⁰ É também com vista a evitar este tipo de custos que o grupo tem recorrido, de forma cada vez mais incisiva, à contratação de trabalhadores sob o regime do trabalho temporário, como veremos mais adiante, procurando assim não aumentar o número de trabalhadores efectivos.

encetar um processo formal de recrutamento externo. Trata-se de evitar os custos próprios de qualquer processo de recrutamento e selecção. A referida base de dados é também constituída por *curricula vitae* de pessoas não seleccionadas em concursos anteriores, o que permite tomar opções de recrutamento assentes num conhecimento adquirido e devidamente registado em processos de selecção passados.

No que concerne, ainda, aos trabalhadores operacionais, importa ter presente a articulação desta esfera da gestão dos RH com a da gestão da formação. A Electrotensão privilegiou, desde sempre, a contratação de pessoas com uma formação escolar com uma vertente técnica, o que é visível, designadamente, no facto de a esmagadora maioria das chefias directas e intermédias da Electrotensão (encarregados gerais, encarregados e chefes de equipa) terem uma preparação escolar de base técnico-profissional adquirida por via da frequência de vertentes do ensino técnico⁵¹. É provável que a empresa privilegiasse, nos anos 60 e 70, o recrutamento de profissionais com uma preparação escolar sólida de vertente técnica, até porque, na altura, existiam, no mercado de trabalho, profissionais “disponíveis” com este tipo de preparação escolar. Por seu turno, não é de negligenciar o facto de a empresa ter gozado, no passado, de um prestígio particular, quer ao nível do trabalho operacional, quer da engenharia, o que lhe permitiu reunir e manter, até à actualidade, grupos de profissionais com uma preparação destacada aos níveis técnico e teórico. Como nos diz o director de produção da Direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis:

Entrar na Electrotensão representava para as pessoas uma evolução tecnológica importante. Tínhamos serralheiros em que uma das suas **bandeiras** era “**eu trabalho na Electrotensão**”. Era o seu **cartão de visita**. (...) E **muitas vezes vinham aqui recrutar pessoal para outras empresas, pois só pelo facto de trabalhar na Electrotensão era um bom indicador.**

Esta prática de articulação com o sistema de ensino mantém-se actualmente. A título exemplificativo podemos destacar o facto de, em 1997, o grupo empresarial ter participado na elaboração de uma proposta de protocolo entre empresas e escolas com vista a aproximar o sistema de ensino do tecido industrial, que foi discutido com o Ministério da Educação. No âmbito deste protocolo (que pode ser celebrado por qualquer empresa), o grupo Fasetel mantém protocolos com três escolas secundárias e um centro de formação em áreas limítrofes das suas instalações fabris. Trata-se de escolas que dispõem de vertentes técnicas de ensino, sendo dado especial relevo às

⁵¹ Para um maior desenvolvimento da evolução do ensino técnico em Portugal e das várias reformas que foram sendo implementadas, bem como das implicações ideológicas e das respectivas consequências sociais, v. Grácio (1986).

directamente relacionadas com as actividades económicas das empresas do grupo, a saber: informática, mecanotecnia, electrotecnia e electrónica. Paralelamente, as empresas, em particular a Electrotensão, estão receptivas ao acolhimento de jovens que se encontram a frequentar o ensino secundário ao abrigo do sistema de aprendizagem. De facto, ainda que não exclusivamente, é privilegiada a contratação de pessoas que tenham realizado, no interior da empresa ou por iniciativa desta, algum tipo de formação, o que permite uma transição directa para o desempenho do trabalho, usufruindo os trabalhadores de uma prática de aprendizagem em que se articulam saberes teóricos e técnicos com saberes práticos e relacionais.

As vias mais fundamentadas e, de algum, modo, informais, de recrutamento são, deste modo, privilegiadas em detrimento dos procedimentos formais. Como nos diz o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Recorremos a todas as alternativas, que é: às **escolas técnicas**, às **escolas profissionais**, às **escolas secundárias com percursos técnico-profissionais**, **cursos tecnológicos**, ao **sistema de aprendizagem**, aos **Centros de Emprego**, à colocação de **anúncios**, portanto, dependendo da situação, dependendo da especificidade da profissão que procuramos, dependendo de precisarmos de alguém com experiência ou não. (...) **O critério mais privilegiado é sempre aquele que procura encontrar a pessoa sem ser via anúncio**. (...) É sempre aquele que procura encontrar a pessoa **via base de dados** ou **via contacto com as escolas, que são contactos que nós temos há muitos anos**, portanto, que **são caminhos seguros**, digamos assim. (...) **Os anúncios é uma coisa que dá milhentas respostas e a maior parte delas não servem para nada**.

A relação estreita com escolas secundárias e centros de formação conduz, inclusive, à constituição, nas primeiras, de turmas nas áreas profissionais directamente associadas às actividades das empresas, o que constitui um meio privilegiado de recrutamento.

Os critérios de selecção variam em função dos profissionais em causa. Para referir, aqui, apenas os níveis de qualificação situados nos extremos da hierarquia, podemos afirmar que a selecção de quadros superiores tem como principal requisito a compatibilidade da formação académica de nível superior com a função a desempenhar; já em relação aos trabalhadores operacionais, para além do que acima referimos, foi definido, em 1991 o terceiro ciclo do ensino básico como nível mínimo de escolaridade para a entrada na empresa⁵². Este critério associa-se a uma preocupação em elevar os níveis de escolaridade dos trabalhadores, o que se reflecte na evolução do efectivo da Electrotensão, em particular ao nível do ensino médio e superior, como podemos ver no quadro seguinte.

⁵² A este critério acresce a contratação, preferencialmente, de indivíduos que tenham frequentado vertentes profissionalizantes de ensino.

Quadro 3.6
Taxa de emprego por níveis de escolaridade
 (%)

	1998	1999	2000
Taxa de inabilitação escolar	30.7	25.1	24.8
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo do ensino básico	8.4	8.1	12.8
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo do ensino básico	13.4	14.1	10.5
Taxa de escolaridade secundária	30.6	33	30
Taxa de escolaridade média e superior	16.9	19.7	21.9

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Verifica-se um decréscimo da taxa de inabilitação escolar, isto é, dos sujeitos com o primeiro ciclo do ensino básico. Este decréscimo pode estar associado, não apenas à formalização de um nível mínimo de escolaridade como critério de recrutamento, mas também à elevação do número de anos de escolarização obrigatória no nosso país. Contudo, como podemos constatar, há um aumento do número de trabalhadores com o segundo ciclo, o que indicia que nem sempre a empresa consegue garantir a elevação desejada das qualificações escolares dos seus RH.

Os mesmos indicadores podem agora ser analisados numa óptica sincrónica, por direcção da Electrotensão.

Quadro 3.7
Níveis de escolaridade por direcção da empresa
 (2000)

Direcções Nível de escolaridade	Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Primeiro ciclo do ensino básico	80	28.1	73	33.8	36	25.4	16	24.2	32	42.1
Segundo ciclo do ensino básico	14	4.9	27	12.5	10	7	8	12.1	7	9.2
Terceiro ciclo do ensino básico	51	18	24	11.1	21	14.8	4	6	9	11.8
Ensino secundário	98	34.4	62	28.7	50	35.2	28	42.4	19	25
Ensino médio e superior	42	14.7	30	13.9	25	17.6	10	15.2	9	11.8
	N=285		N=216		N=142		N=66		N=76	

Fonte: Bases de dados da empresa.

Constatamos, assim, uma maior incidência do número de trabalhadores com o nível de escolaridade mais elevado nas direcções Transformadores de Potência,

Aparelhagem de Média Tensão e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o que está associado a uma renovação dos RH. No caso da direcção Fabricações Mecânicas, em particular, verifica-se o predomínio de trabalhadores com o primeiro ciclo do ensino básico, o que se relaciona com uma certa estabilização do corpo de efectivos e, conseqüentemente, se reflecte numa aposta muito débil em novas contratações, na sequência de uma estratégia empresarial de desvitalização das actividades aqui desenvolvidas.

Verificamos, portanto, que o nível de escolaridade, enquanto critério de selecção, se reflecte na estrutura dos RH.

Para além destes critérios de selecção, que se prendem com a formação escolar de base, outros são considerados, ainda que sejam muito variáveis em função da actividade a desempenhar.

Qualquer processo de recrutamento carece de aprovação por parte do conselho de administração, com excepção da contratação de trabalhadores ao abrigo do regime de trabalho temporário ou do acolhimento por via de estágios escolares ou de formação. Há uma lógica centralizada, que é apoiada por um trabalho realizado pelos responsáveis pela função empresarial gestão dos RH, em termos, neste caso, de levantamento de necessidades de efectivos. Este levantamento é efectuado pelos directores de cada direcção das diferentes empresas, sendo, num momento seguinte, analisado pelo departamento que assegura a gestão de RH, cabendo a aprovação final ao conselho de administração. O papel dos directores das direcções é, deste modo, fundamental. Como afirma a responsável pela área da Formação e Desenvolvimento da função RH do grupo:

Cada um dos directores é que faz um levantamento em função daquilo que é a estratégia definida para a empresa e a divisão em causa. (...) E isto, indo ao conselho de administração, tem que ser explicado aos administradores, e justificado, e eles aceitam ou não. Digamos que há um estudo que é feito por eles, basicamente, em termos das necessidades que eles precisam de ver cumpridas para fazer face às empresas, ao cliente, a tudo isso. Esse é um dos aspectos e penso que é o mais importante, porque é o que dá origem depois ao despoletar dos processos todos.

Este enfoque nos directores é compreensível, se atendermos ao facto de estarmos perante um grupo empresarial em que a função gestão dos RH, de apoio a todas as empresas, não pode acompanhar a actividade de todas as empresas, nem das respectivas direcções. Cabe-lhe prestar um serviço de dotação de instrumentos de análise e, simultaneamente, de tratamento de informação, sendo a sua recolha, e uma parte do seu tratamento, da responsabilidade de cada director.

No que concerne às práticas de contratação, o grupo recorre aos mais diversos tipos de vínculos contratuais, dentro dos limites legais estabelecidos, sendo os mais frequentes o contrato a termo certo e o contrato efectivo, em particular este último, como podemos ver no quadro seguinte, no caso particular da Electrotensão⁵³.

Quadro 3.8
Vínculos contratuais
(%)

	1998	1999	2000
Taxa de trabalhadores efectivos	93.8	92.5	92.2
Taxa de trabalhadores contratados a termo certo	4.8	7.5	2.6
Taxa de trabalhadores contratos a termo certo por níveis de qualificação (durante o ano)			
Quadros superiores e médios	1.8	2.4	2.2
Quadros intermédios	-	-	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	2.2	4.3	0.4
Profissionais semi-qualificados	0.7	-	-
Profissionais não qualificados	-	0.8	-
Praticantes/ aprendizes	-	-	-

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Constatamos a ausência de situações de precariedade a este nível. O recurso ao contrato a termo certo é um vínculo firmado numa fase inicial, que permite à empresa avaliar e tomar uma decisão relativamente à integração de um trabalhador no quadro de efectivos, prática que é mais frequente ao nível dos profissionais altamente qualificados e qualificados (ainda que não seja uma diferença significativa).

Mais recentemente, a empresa tem recorrido igualmente à celebração de contratos ao abrigo do regime do trabalho temporário, acompanhando a tendência global da indústria de recurso a este mecanismo legal.

O recurso à contratação de pessoas sob este regime legal assenta, segundo os seus dirigentes, na necessidade de fazer face a períodos esporádicos de acréscimo do volume de trabalho, e traduz-se numa lógica de flexibilidade quantitativa⁵⁴. Todavia, não constitui uma estratégia sistemática de actuação da empresa.

⁵³ A empresa não firmou, neste período temporal, contratos a termo incerto.

⁵⁴ Parker, numa obra que aborda o trabalho temporário nos EUA, chama a atenção para o facto de que uma das conclusões de um estudo realizado pelo *Institute of Manpower* em Sussex (referido no *The Economist*, em 1984) é que as empresas procuram não um tipo, mas um misto de três tipos de flexibilidade: flexibilidade funcional (que permite aos trabalhadores transferir a realização de tarefas repetitivas para outros empregos que requerem essa repetição), flexibilidade numérica (para que as empresas possam ter trabalhadores flutuantes que acompanhem as variações da produção) e flexibilidade financeira (o que permite efectuar despedimentos rápidos e sem custos adicionais) (1994, p. 139).

Trata-se de um mecanismo legal que se encontra legislado em Portugal desde 1989⁵⁵, tendo o grupo empresarial (então empresa) emitido, em 1993, uma ordem de serviço interna, em que procura definir as normas de recurso ao trabalho temporário. Nesta ordem de serviço chama a atenção para a importância do cumprimento da legislação, o que pode ser um indicador da preocupação empresarial com o carácter precário do vínculo contratual. Como afirma o Presidente do Conselho de Administração do grupo empresarial:

A questão é a seguinte: **nós vivemos no mundo das obras**, principalmente do **projecto a projecto**. Quem assume um projecto como o metro do Porto (...), há **necessidade de, para um período de um ano, dois anos, ter os recursos mais robustos para determinadas coisas**. (...) Claro, isto deve ter sido pouco claro para as pessoas, mas eu acho que é preferível isso, porque é uma relação de transparência e de verdade de parte a parte. (...) Agora o **problema**, e isso aí nós já começamos a trabalhar, é **garantir que se evita o abuso**. Ao fim e ao cabo, **permanecer em situações realmente de longa duração para as quais não se perspectiva um fim, com trabalho temporário, com renovações sobre renovações, artifícios sobre artifícios, para manter uma situação de precariedade, sobre isso eu estou completamente em desacordo e isso vai ser resolvido, porque quando há precariedade não há oportunidade e é preciso dar o mais rapidamente possível o conforto, a confiança e o vínculo à pessoa**.

A justificação do recurso a este tipo de vínculo tem correspondência legal, em particular, nas alíneas c), e) e h) do número um do artigo 9 do Decreto-Lei n.º 358/89⁵⁶. Neste Decreto-Lei pode ainda ler-se: “a presença de empresas de trabalho temporário em Portugal, à semelhança do que acontece na generalidade dos países membros da Comunidade Económica Europeia, é reveladora de que o recurso a esta forma de contratação constitui um instrumento de gestão empresarial para a satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração”. Salienta-se, deste modo, a necessidade de regulamentar um novo tipo de vínculo contratual, ao qual as empresas recorrem de forma crescente, e de pugnar,

⁵⁵ Decreto-Lei n.º 358/89. Em 1989 é regulamento o Contrato Colectivo de Trabalho para o trabalho temporário (Boletim do Trabalho e Emprego n.º 47/89).

⁵⁶ Estas alíneas contemplam os seguintes casos:

“c) Acréscimo temporário ou excepcional de actividade, incluindo o devido a recuperação de tarefas ou da produção”.

“e) Actividade de natureza sazonal ou outras actividades económicas cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado ou de outra causa relevante” (revista na Lei n.º 39/96).

“h) Necessidades de mão-de-obra para a realização de projectos com carácter temporal limitado, designadamente instalação e reestruturação de empresas ou estabelecimentos, montagens e reparações industriais” (revista na Lei n.º 39/96).

No ponto dois do artigo nono do referido Decreto-Lei, encontramos legislado, ainda, que estes contratos não podem exceder os seis (alíneas e e h) e doze meses (alínea c), podendo neste último caso, ser prorrogado até 24 meses, com autorização da Inspeção-Geral do Trabalho. No caso da alínea h, pode igualmente ser alvo de “renovação sucessiva até à cessação da causa justificativa, mediante autorização da Inspeção-Geral do Trabalho”. Esta última cláusula, alargada, em 1999, a outros casos, permite, deste modo, uma prorrogação dos contratos por prazos mais dilatados de tempo.

também, pela protecção social dos trabalhadores, atendendo ao facto de este tipo de vínculo ser, pelo seu carácter conjuntural e incerto, precário. A ausência da regulamentação do trabalho temporário conduzia, como podemos ler no mesmo Decreto-Lei, “ao seu desenvolvimento com foros de marginalidade”. Emerge, deste modo, no sistema de emprego uma nova dinâmica de fluxos entre emprego, inactividade e desemprego que não deve ser descurada e que confere às empresas um poder não negligenciável de gestão dos referidos movimentos, detendo os sujeitos uma “*autonomia relativa*” (Rodrigues, 1988, p. 60)⁵⁷. Rodrigues (1988), na sua abordagem do sistema de emprego em Portugal, debruça-se sobre estes fluxos de mão-de-obra entre *stocks* da população e propõe a noção de “empregos a prazo” (Ibidem, p. 121) para se referir, não apenas aos contratos a termo, mas igualmente ao trabalho temporário e clandestino⁵⁸.

Por seu turno, surge uma nova figura na gestão destas dinâmicas: as empresas de trabalho temporário, com as quais se institucionaliza uma relação triangular que permite flexibilizar a gestão dos RH, pela transferência das obrigações jurídicas de celebração do contrato de trabalho (Ibidem, p. 180)⁵⁹.

Esta opção empresarial prende-se, igualmente, com a decisão de não aumentar o efectivo, em particular ao nível do núcleo operacional. Tal medida articula-se com a prática de externalização crescente das actividades produtivas e a manutenção, no interior das empresas, da concepção e planificação dos produtos. O objectivo é, igualmente, reduzir os custos fixos salariais, passando uma parte a ser variável. A actuação do grupo empresarial neste domínio acaba por se integrar nas “estratégias patronais de *precarização* e de *exteriorização do emprego*, isto é, de redução por parte das empresas das obrigações decorrentes do estatuto do empregador” (Rodrigues, 1988, p. 177; 180)⁶⁰.

No caso da Electrotensão, em particular, os trabalhadores contratados sob este regime legal ocupam, maioritariamente, funções especializadas. É o caso, por exemplo, do sector de bobinagem da direcção Transformadores de Potência, onde, em cada máquina de bobinar, se encontra um trabalhador e o respectivo ajudante, sendo este último um trabalhador temporário⁶¹. Contudo, em direcções em que o

⁵⁷ Itálicos da autora, no original.

⁵⁸ A terminologia de Parker é igualmente interessante, ao falar em “emprego contingente”, “mão-de-obra contingente” ou ainda “sector contingente” (1994, p. 1-2).

⁵⁹ Para uma abordagem do trabalho temporário e da subcontratação em Portugal, v. Santana; Centeno (coord.) (2000). Este trabalho contempla uma comparação com outros países.

⁶⁰ Itálicos da autora, no original.

⁶¹ O recurso ao trabalho temporário revela-se vantajoso num horizonte temporal de curto prazo, mas no longo prazo pode pôr em causa objectivos de elevação da produtividade, pelo facto de conduzir a um

volume de trabalho é muito intenso, os trabalhadores temporários efectuam actividades próprias de um trabalhador altamente qualificado da empresa. É o caso da direcção Aparelhagem de Média Tensão, onde encontramos trabalhadores temporários a realizar as actividades de electrificação de produtos. Tal constatação infirma a relação directa entre precariedade do vínculo contratual e desqualificação, mas não deixa de ser elucidativa da opção da empresa em não efectuar novas contratações de trabalhadores para o núcleo operacional e da desregulamentação interna da gestão neste domínio.

No quadro seguinte apresentamos o peso dos trabalhadores temporários na Electrotensão por direcção, recolhidos junto de cada superior hierárquico directo⁶².

Quadro 3.9
Número e peso dos trabalhadores temporários no total de trabalhadores
(effectivos e temporários) por direcção da empresa
(2000)

Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
37	11.5	18	7.7	38	21.1	4	5.7	1	1.3
N=322		N=234		N=180		N=70		N=77	

Encontramos os valores mais significativos nas direcções Aparelhagem de Média Tensão, Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição, em particular na primeira, a qual é, como já afirmámos repetidamente, a principal aposta da Electrotensão, tendo, conseqüentemente, um elevado volume de trabalho.

Acompanhando o recurso privilegiado ao mercado interno, também é conferida primazia à contratação efectiva, se necessário, de trabalhadores temporários cujo desempenho se revele satisfatório. Isto é uma realidade, por exemplo, quando há necessidade de substituir trabalhadores que se reformam ou que rescindem o contrato. Claro que não estamos perante uma relação directa, pois nem sempre se toma uma opção de substituição, tanto mais que a perspectiva do grupo empresarial e, conseqüentemente, da empresa, vai no sentido do “emagrecimento” do seu efectivo.

processo de desqualificação relativa ou absoluta. No primeiro caso, o trabalhador ocupa um emprego em que as suas qualificações não são reconhecidas; no segundo o volume de qualificação do trabalhador diminui devido à sua inutilização prolongada no tempo ou à degradação das condições de trabalho (Gambier; Vernières, 1982, p.177 In Rodrigues, 1988, p. 184).

⁶² A contabilização destas contratações não está explicitamente integrada na estrutura do formulário do Balanço Social, pois não se trata de vínculos contratuais firmados pela empresa, mas antes pela empresa de trabalho temporário. V. n.º 5 do artigo 20º do Decreto-Lei n.º 358/89, onde pode ler-se: “os trabalhadores temporários não são considerados para efeito do balanço social e são incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário”.

Paralelamente, tem-se levantado a questão de os trabalhadores temporários potencialmente empregáveis não terem o nível mínimo de escolaridade exigido: o terceiro ciclo do ensino básico ou o 9º ano de escolaridade. Todavia, tal obstáculo não é vinculativo, tomando-se, também, em linha de conta, a vantagem de os referidos trabalhadores deterem, já, um conhecimento do produto e do processo, o que permite evitar um dispêndio acrescido de tempo de aprendizagem.

O recurso ao trabalho temporário não é encarado positivamente pelos superiores hierárquicos directos⁶³. Vejamos o que um deles, da direcção Transformadores de Potência, afirma a este propósito:

Esta última política de eles andarem a meter gente está atrasada. Metem gente sem habilitações nenhuma e depois têm que as substituir. Isto é complicado, porque **demora um bocadinho a formar as pessoas. O inconveniente que tem esta gente é que de repente dá-lhe na cabeça, desaparecem ou arranjam melhor. Não se preocupam muito em dar o seu melhor.** (...) Há aqui um certo descontentamento em relação aos trabalhadores temporários, pois **diz-se que eles ganham mais.**

No entanto, a perspectiva dos dirigentes, ainda que não seja consensual, é diferente. Como refere o director da direcção Transformadores de Potência:

O recurso ao trabalho temporário é relativamente recente. Há poucos anos a esta parte não existia esta prática. Só que, infelizmente, **neste momento, temos uma carga muito mais variada, portanto temos que ter um diagrama preenchido com as pessoas de casa e que assegure um know-how e que enquadre outros que modelam à medida das necessidades.** (...) Por exemplo, uma boa parte da bobinagem é feita por duas pessoas: um chefe e um ajudante. E neste caso usamos o subcontratado como ajudante. **Há outras funções em que praticamente podemos ter contratados sozinhos que não há problema nenhum.** Por exemplo, estar a montar circuitos magnéticos, que é empilhar chapas, não há problema nenhum, desde que haja lá um supervisor é só fazer castelinhos não é preciso grande *know-how*, rapidamente se ensina uma pessoa a fazer aquilo.

Já o director de produção da direcção Transformadores de Distribuição considera haver vantagens e desvantagens na adopção deste tipo de prática, afirmando:

A breve trecho, a utilização de mão-de-obra subcontratada tem vantagens e desvantagens. Tem **vantagens** no sentido em que **permite ter menos vínculos**, a empresa está menos agarrada a uma quantidade de encargos. (...) Terá mais facilidade em **ter menos encargos** numa situação em que necessite de menos mão-de-obra. E tem **desvantagens**, porque isso **causa uma maior instabilidade das pessoas.** (...) Um trabalhador temporário é um trabalhador que poderá estar cá durante anos, como poderá estar cá, fazer um trabalho e sair.

Podemos, deste modo, concluir, que estamos perante duas perspectivas diferenciadas face a esta questão: uma de pendor mais estratégico, manifestada pelos

⁶³ Enquanto efectuávamos o trabalho de levantamento dos trabalhadores temporários no sector de bobinagem da direcção Transformadores de Distribuição, identificámo-los como electricistas bobinadores, designação correspondente ao respectivo exercício profissional. No entanto, desde logo fomos corrigidos pela chefia, que afirmava: "não são nada electricistas bobinadores! Nem são bobinadores, nem electricistas; estão a bobinar!"

dirigentes de topo; outra, mais operacional, dos superiores hierárquicos directos. Esta diferenciação é elucidativa do facto de se tratar de interlocutores situados a níveis diferentes da empresa, reflectindo o tipo de decisões que têm de tomar, bem como dos problemas que têm de gerir.

Importa ainda referir, a propósito desta prática, que encontramos alguns trabalhadores com o vínculo contratual temporário integrados na empresa há cerca de quatro ou cinco anos, o que se traduz, na prática, num vínculo permanente⁶⁴.

A análise destas dinâmicas internas da empresa, mas, igualmente, características do sistema de emprego português, leva-nos a partilhar da postura de Rodrigues quando chama a atenção para a existência de “descontinuidades da estrutura do emprego bem mais diversificadas e complexas do que as análises tradicionais da segmentação, ainda que o dualismo entre um «núcleo duro» e um magma mais flexível de assalariados seja o traço mais marcante de entre estas descontinuidades” (1988, p. 183). Não recusando o valor e a importância das teorias da segmentação do mercado de trabalho, propõe uma abordagem em termos de “*descontinuidades estruturais do sistema de emprego*” (Ibidem, p. 238)⁶⁵. No caso da Electrotensão, podemos, precisamente, constatar, que a empresa tem um papel activo na gestão dos fluxos no seio do sistema de emprego, aos quais acresce, ainda, o recurso à subcontratação de actividade, por nós discutida no capítulo anterior.

Ainda no âmbito da gestão do emprego enquadram-se as práticas de afastamento.

Os principais critérios de afastamento aplicados aos trabalhadores do núcleo operacional são a reforma – quando se atinge o limite de idade e o número de anos de serviço legalmente definidos –, a revogação do contrato por mútuo acordo e a pré-reforma⁶⁶. Se um trabalhador estiver perto da idade da reforma, pode, ainda, passar para uma situação de desemprego (involuntário, justificado por via de processos de reestruturação da empresa⁶⁷), com o pagamento de uma compensação, à qual se segue a passagem para uma situação de reforma.

Vejamos qual o peso das saídas no efectivo da Electrotensão.

⁶⁴ É curioso constatar que, em 1998, numa ordem de serviço interna, se define que este tipo de contratos não pode ultrapassar o prazo de um ano, norma que não se vem a confirmar.

⁶⁵ Itálicos da autora, no original.

⁶⁶ Decreto-Lei 261/91.

⁶⁷ O Decreto-Lei n.º 64-A/89, relativo à cessação do contrato individual de trabalho e do contrato a termo, tem legislado, na alínea f), do artigo 3.º – formas de cessação do contrato de trabalho – a possibilidade de cessação do contrato caso se verifique a “extinção de postos de trabalho por causas objectivas de ordem estrutural, tecnológica ou conjuntural relativas à empresa”.

Quadro 3.10
Taxa de saídas
 (%)

1998	1999	2000
6.1	14.6	4.7

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos ver no quadro, a taxa de saídas não é significativa, com excepção do ano de 1999, em que foram rescindidos 133 contratos, dos quais a maioria – 105 – assumiu a modalidade de rescisão por mútuo acordo.

Mantém-se uma lógica de redução do efectivo, o que não significa a inexistência de práticas de contratação, mas sim que se afastam mais pessoas do que aquelas que se contratam. Tal opção tem, ainda, subjacente a preocupação em renovar o efectivo em termos etários, pois a Electrotensão tem uma população relativamente envelhecida. Como já referimos, a empresa tem privilegiado a contratação de quadros superiores, com destaque para as áreas de I&D, marketing e comercial e da internacionalização, e não de trabalhadores ao nível do núcleo operacional.

O quadro que se segue ilustra algumas das nossas conclusões.

Quadro 3.11
Taxa de emprego por grupos etários, níveis de qualificação e de antiguidade

	1998	1999	2000
Taxa de emprego por grupos etários (%)			
De 15 a 24 anos	8.7	8.8	6.3
De 25 a 34 anos	19.2	23.7	26.6
De 35 a 44 anos	13	13.2	12.5
De 45 a 49 anos	15	12.4	10.2
De 50 a 54 anos	28.7	31	28.8
De 55 a 59 anos	13	10	14.3
60 e mais anos	2.5	0.9	1.4
Nível etário mediano	47	46	47
Nível etário médio	44	42	43
Taxa de emprego de jovens (%)	8.7	8.8	6.3
Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)			
Até 2 anos	12.4	12.2	8
De 3 a 5 anos	3.6	8.1	11.2
De 6 a 10 anos	14	14.8	11.6
De 11 a 15 anos	1.5	2.2	7.3
16 e mais anos	68.6	62.6	61.9
Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)			
Dirigentes, quadros superiores e médios	21.9	37.5	56.3
Quadros intermédios	4.4	6.1	3.9
Profissionais altamente qualificados e qualificados	62.3	48.6	32
Profissionais semi-qualificados e não-qualificados	11.3	7.8	7.7
Praticantes e aprendizes	-	-	0.1

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos observar, constata-se:

- uma grande incidência do emprego no escalão etário dos 50 aos 54 anos de idade, que denota uma população envelhecida, ainda que o seu volume decresça, ligeiramente, em 2000; este decréscimo é compensado com um aumento ligeiro do número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos de idade; presencia-se alguma renovação etária, mas muito lenta, o que pode estar associado ao elevado número de trabalhadores efectivos que se mantém na empresa;
- um peso do número de trabalhadores com uma antiguidade superior a 15 anos, o que é concomitante com o que referimos em relação à idade; existem alguns sinais, ainda que pouco significativos, de acréscimo dos trabalhadores com um nível de antiguidade que varia entre os 3 e os 5 anos;
- um acréscimo muito significativo dos dirigentes, quadros superiores e médios, em detrimento dos trabalhadores operacionais, invertendo-se a pirâmide dos níveis de qualificação, o que corrobora a aposta da empresa nas áreas da concepção, programação e planificação de produtos e a externalização da sua fabricação;

Uma abordagem de carácter mais micro, por direcção da empresa, permite-nos confirmar os dados relativos às elevadas idade e antiguidade dos trabalhadores em qualquer uma das direcções.

Quadro 3.12
Idade e antiguidade por direcção da empresa
(2000)

	Transformadores de Potência		Transformadores de Distribuição		Aparelhagem de Média Tensão		Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis		Fabricações Mecânicas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Idade										
De 20 a 30 anos	123	43.2	61	28.2	70	49.3	22	33.3	13	17.1
De 31 a 40 anos	125	43.9	122	56.5	49	34.5	33	50	48	63.2
De 41 a 60 anos	28	9.8	29	13.4	21	14.8	10	15.2	14	18.4
61 e mais anos	9	3.2	4	1.9	2	1.4	1	1.5	1	1.3
Antiguidade										
Até 4 anos	66	23.2	18	8.3	44	31	17	22.4	1	1.3
De 5 a 10 anos	49	17.2	35	16.2	15	10.6	2	2.6	5	6.6
De 11 a 20 anos	10	3.5	10	4.6	11	7.7	13	17.1	7	9.2
21 e mais anos	160	56.1	153	71	72	50.7	44	57.9	63	82.9
	N=285		N=216		N=142		N=66		N=76	

Fonte: Bases de dados da empresa.

A direcção Fabricações Mecânicas constitui uma das direcções onde a idade e antiguidade dos trabalhadores é mais elevada, pois, no núcleo operacional, uma parte considerável foi contratada pela empresa em inícios da década de 70, aquando da criação desta direcção. A direcção Aparelhagem de Média Tensão é aquela onde verificamos um rejuvenescimento mais assinalável, associado, como já referimos, ao dinamismo que se destaca na empresa em diversos domínios.

No que diz respeito às práticas de mobilidade interna, podemos afirmar, mais uma vez, que estamos perante uma grande diversidade de situações. Destacamos aqui algumas.

Ao nível das chefias directas da Electrotensão, podemos afirmar que há movimentos de mobilidade hierárquica vertical ascensional, tendo sido grande parte destes trabalhadores operários que se destacaram pelo seu desempenho profissional. A mobilidade inter-empresas do grupo e intra-empresa (entre as direcções da Electrotensão) é muito pouco significativa.

No caso particular da direcção Fabricações Mecânicas, os trabalhadores que não integraram a equipa restrita de apoio à empresa (entretanto constituída), ou rescindiram com a empresa, ou foram transferidos para outras direcções. Uma parte dos trabalhadores da empresa que fabricava motores eléctricos foram, também, incorporados noutras empresas do grupo, nomeadamente a Electrotensão.

No interior de cada direcção, podemos afirmar que predomina a mobilidade hierárquica, marcada por movimentos promocionais. Há alguma mobilidade funcional, que é formalizada. Um trabalhador pode ser destacado, a título pontual, para executar uma outra actividade (em casos de absentismo, por exemplo), ou para apoiar o fabrico de um produto com um carácter mais urgente.

Focalizando-nos, mais especificamente, nas práticas promocionais (que remetem para a gestão dos movimentos de mobilidade hierárquica), as empresas do grupo Fasetel praticam, ao nível do núcleo operacional, uma gestão tradicional, sendo a promoção por antiguidade automática, por via do que se encontra definido nos instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho (IRCT)⁶⁸.

Para efeitos de aumentos salariais e de atribuição de prémios diversos, a Electrotensão tem, para alguns grupos de profissionais, uma grelha interna de classificação hierárquica, paralela à definida em sede de concertação colectiva. É,

⁶⁸ A Electrotensão rege-se pelo contrato colectivo de trabalho vertical para as empresas fabricantes de material eléctrico e electrónico, criado em 1977 e modificado em 1995.

ainda, efectuada uma definição interna de categorias que resulta de um trabalho de ajustamento das categorias definidas no contrato colectivo de trabalho (CCT) às especificidades da empresa. É o caso, por exemplo, da atribuição de uma designação a uma categoria pela junção da definição de duas categorias do CCT.

O quadro seguinte dá-nos uma visão mais detalhada, por níveis de qualificação.

Quadro 3.13
Taxa de promoções por níveis de qualificação
(%)

	1998	1999	2000
Taxa de promoções	13	10	7.3
Taxa de promoções por níveis de qualificação			
Quadros superiores e médios	44.7	38.4	50
Quadros intermédios	3.3	2.3	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	47.2	54.7	50
Profissionais semi-qualificados	4.9	-	-
Profissionais não qualificados	-	4.7	-
Praticantes/ aprendizes	-	-	-

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos observar, a taxa de promoções é particularmente incidente nos quadros superiores e médios e nos profissionais altamente qualificados e qualificados. Se, no caso dos primeiros, se trata, possivelmente, de opções integradas numa planificação individual de carreiras, já nos segundos poderá tratar-se, de forma mais incisiva, de promoções através dos mecanismos legais, associados, em particular, à antiguidade⁶⁹.

A empresa desenvolve igualmente uma prática de incentivo à prossecução dos estudos. Ao nível dos trabalhadores do núcleo operacional, o objectivo radica na ocupação, pelos trabalhadores, de uma função alternativa, o que se traduz, ainda que indirectamente, na promoção dos sujeitos por via do nível de escolaridade. Na Electrotensão, é comum a passagem de uma actividade operária (serralheiro ou electricista, por exemplo) para a de planificador e programador do trabalho ou de controlador de qualidade, que é acompanhada pela frequência de cursos de formação ou mesmo do ensino superior. Estamos perante casos de mobilidade funcional, acompanhada por promoções que comportam acréscimos salariais. Trata-se de uma via importante de progressão interna na carreira.

⁶⁹ A título ilustrativo, no ano 2000, na Electrotensão, 28 dos 31 profissionais altamente qualificados e qualificados, foram promovidos por antiguidade.

As trajectórias profissionais internas progridem, de algum modo, em consonância com o CCT, excepção feita aos casos de mobilidade funcional referidos.

Detenhamo-nos, ainda, no peso dos comportamentos absentistas na Electrotensão.

Quadro 3.14
Taxa de absentismo
(%)

1998	1999	2000
9.3	7.3	4.1

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Como podemos concluir a partir da leitura do quadro, verificamos um decréscimo bastante significativo de 1998 para 2000, o que, possivelmente, também contribui para o aumento da produtividade.

As práticas de gestão do emprego e da mobilidade são desenvolvidas com o apoio de algumas técnicas específicas.

A Electrotensão põe em prática procedimentos de caracterização de postos de trabalho, embora o seu grau de complexidade seja diferenciado consoante as direcções. As direcções Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência desenvolvem um trabalho bastante complexo e sistematizado de caracterização dos postos de trabalho, explicitando as operações inerentes a cada posto e os requisitos dos profissionais que as executam. Este trabalho é realizado por profissionais pertencentes a cada uma das unidades organizacionais, em colaboração com profissionais afectos à gestão dos RH. A direcção Aparelhagem de Média Tensão tem, igualmente, um trabalho desenvolvido de análise e descrição de funções. As duas restantes direcções – Fabricações Mecânicas e Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis – não têm qualquer trabalho sistematizado neste domínio. Esta caracterização, parcialmente realizada na empresa, integra-se no processo de edificação do sistema de qualidade. Numa ordem de serviço, datada de 1994, regulamenta-se a criação e actualização constante de uma folha de *curriculum* individual para todos os trabalhadores, bem como de um documento de caracterização do posto de trabalho, sendo ambos, em princípio, alvo de uma actualização permanente.

Paralelamente, são aplicados alguns procedimentos anuais de avaliação do desempenho, concebidos e postos em prática a partir dos anos 90. Estes são efectuados pelo respectivo superior hierárquico directo através do preenchimento de uma grelha concebida por responsáveis pela função gestão dos RH. A grelha contempla vários itens de análise, tais como a capacidade de decisão e responsabilização, os conhecimentos detidos ou o compromisso com a empresa e a disponibilidade. A avaliação do desempenho tem consequências diversas em várias das dimensões constitutivas das práticas de gestão dos RH. Referimo-nos, designadamente, à gestão da mobilidade hierárquica e funcional, dos afastamentos, das promoções, das remunerações e da formação.

3.2.2. Gestão das remunerações

A gestão das remunerações constitui uma dimensão da gestão dos RH que tem vindo a ser objecto de uma reflexão e intervenção mais incisiva, acompanhando, de perto, uma óptica de gestão individualizada das carreiras profissionais.

Globalmente, podemos referir que as remunerações directas fixas são superiores aos limites negociados em sede de regulamentação colectiva, tendo subjacente uma tabela salarial concebida internamente, que se traduz, apenas, em acréscimos monetários aos limites referidos. Seguindo de perto o que se encontra regulamentado, o aumento dos salários acompanha a antiguidade, sendo os prémios por antiguidade uma componente da remuneração fixa, na medida em que são atribuídos em consonância com o que está definido no CCT (Proença, 1994, p. 49).

O quadro que se segue sintetiza a evolução das práticas da empresa neste domínio.

Quadro 3.15
Remunerações

	1998	1999	2000
Ganho ou custo salarial directo anual (€)	13.646.502	13.881.999	14.388.244
Salário base médio anual (€)	10.512	11.138	12.016
Remuneração média anual (€)	14.487	15.138	16.789
Leque salarial líquido	6.5	5.9	13.1
Leque salarial interpretativo	3.5	3.2	4.2
Carga salarial ou quota-parte das despesas gerais com o pessoal no valor acrescentado bruto (%)	73.8	73.4	83
Benefícios sociais anuais <i>per capita</i> (€)	1.278	1.459	1.391
Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com o pessoal (%)	6.9	7.3	6.3

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Podemos assim constatar:

- □ o peso importante da carga salarial, cujo valor aumentou em 10%, de 1999 para 2000, o que constitui um valor que importa rentabilizar, nomeadamente por via do aumento da produtividade;
- □ o acréscimo do salário base médio e da remuneração média; o facto de esta última ser mais elevada do que o primeiro, em todos os anos, está, possivelmente, associado à importância das modalidades de remuneração indirecta;
- □ o decréscimo ligeiro, de 1999 para 2000, dos benefícios sociais;
- □ o aumento significativo do leque salarial líquido, em particular de 1999 para 2000, o que indicia um agravamento das disparidades salariais; saliente-se, todavia, que, se atendermos ao leque salarial interpretativo (que exclui os salários 5% mais elevados e os 5% mais baixos), os valores são significativamente mais reduzidos, ainda que se mantenha a elevação em 2000.

No que concerne à remuneração directa variável, podemos referir que, acompanhando a tendência para a individualização das remunerações, são praticadas, ao nível dos trabalhadores do núcleo operacional, várias modalidades. É o caso dos prémios de mérito individual (não havendo prémios de mérito colectivo, grupal ou organizacional) ou de sugestões⁷⁰. Ao nível da remuneração indirecta, são concedidos benefícios sociais⁷¹, que se traduzem, nomeadamente, no apoio à prossecução de estudos (com o pagamento parcial de propinas e de material pedagógico diverso, por exemplo), na atribuição de um complemento ao subsídio de doença pago pela Segurança Social (o que permite ao trabalhador auferir um valor equivalente ao que receberia se estivesse ao serviço), ou na participação em medicamentos ou seguros de saúde para os trabalhadores e para os seus familiares directos.

Como forma de elevar o rendimento mensal, os trabalhadores aderem à realização de actividades suplementares, as quais têm vindo a aumentar ao longo do tempo, como podemos ver no quadro seguinte.

⁷⁰ É fortemente promovida a atribuição de prémios de sugestões, o que constitui uma importante via de implementação de melhorias, em particular ao nível do processo produtivo e do produto.

⁷¹ Corresponde à rubrica “protecção social complementar” do Balanço Social.

Quadro 3.16
Taxa de trabalho suplementar
(%)

1998	1999	2000
5.3	5.7	5.9

Fonte: *Balanços Sociais, 1998; 1999; 2000.*

A afectação dos trabalhadores ao trabalho suplementar é igualmente uma forma de distinção efectuada pelos seus superiores hierárquicos directos. Estes seleccionam os trabalhadores com um desempenho profissional que avaliam como sendo qualitativamente superior.

Podemos, assim, afirmar que, para os trabalhadores do núcleo operacional, a gestão das remunerações se baseia nos parâmetros formalmente definidos no CCT, que é complementada com componentes de prémios individuais do desempenho, designadamente, a atribuição do prémio de mérito ou a selecção dos trabalhadores para a realização de trabalho suplementar, como acabamos de referir.

As práticas de gestão individualizada das remunerações são uma realidade, em particular, para os dirigentes de topo e intermédios, estando perspectivada, a partir de 2000, a implementação de uma nova metodologia de gestão neste domínio, a metodologia “HAY”⁷².

3.2.3. Gestão da formação

O grupo Fasetel caracteriza-se por uma actuação marcante no domínio da gestão da formação.

Para além da articulação com o sistema de ensino (já salientada a propósito da gestão do emprego), tem, desde inícios dos anos 80, uma estrutura autónoma de formação, acreditada como entidade formadora pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR)⁷³. Esta acreditação permite-lhe ministrar formação internamente

⁷² Metodologia criada e implementada por uma empresa de consultoria internacional – o “HayGroup” – fundada nos EUA.

⁷³ A acreditação reconhece a entidade acreditada como sendo dotada de capacidade formativa. Existem vários domínios de acreditação, que correspondem às diversas fases do ciclo formativo. Estas implicam competências e capacidades específicas e a aplicação de metodologias diferenciadas. Cada entidade pode ser acreditada em um ou mais domínios de intervenção. A Fasetel é uma entidade formadora acreditada em todos os domínios, a saber: diagnóstico de necessidades de formação; planeamento de intervenções ou de actividades formativas; concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos; organização e promoção de intervenções ou de actividades formativas; desenvolvimento/ execução de intervenções ou de actividades formativas; acompanhamento e avaliação de intervenções ou de actividades formativas.

e em entidades externas. A formação é, deste modo, uma área fundamental do grupo, que tem vindo, progressivamente, a assumir uma importância e complexidade crescentes, associadas à sua profissionalização.

A direcção actual da estrutura de formação é assegurada por um profissional que ocupa o cargo de responsável pela Formação e Desenvolvimento no âmbito da função gestão dos RH. Coordena todas as actividades de concepção, planificação, programação, coordenação da realização e avaliação da formação.

Quando a estrutura foi criada e desenvolvida, tratava-se de uma estrutura pesada que assumia, não apenas a gestão da formação contínua, mas igualmente da escolarização, tendo muitos trabalhadores prosseguido os seus estudos, por via dos protocolos que a, então, empresa tinha com várias instituições afectas ao sistema de ensino. A década de 90 é, já, marcada por uma profissionalização do processo formativo, assente em quatro pontos fundamentais. O primeiro foi a introdução da prática de avaliação da formação, para além da sua planificação. A formação passa a constituir, em particular a partir desta altura, uma das linhas de desenvolvimento estratégico, sendo valorizada a sua articulação com um desempenho profissional de qualidade. O segundo concretizou-se no alargamento da formação a todos os trabalhadores, sendo de destacar o incentivo à sua adesão por parte dos dirigentes. Em terceiro lugar, foi definida a aposta numa óptica preventiva (e não apenas reactiva) da formação, acompanhando as mudanças perspectivadas pelas empresas. Finalmente, foi introduzida a área comportamental nos conteúdos formativos, pois, até aqui, a formação era, predominantemente, enformada por vertentes técnicas.

A estrutura organizativa da actividade de formação é constituída, em 2000, por dois departamentos: um Norte e outro Sul. Este último, com sede em Lisboa, tem uma actividade muito reduzida, sendo a sua gestão assegurada apenas por uma pessoa. No Norte, temos, para além da pessoa responsável, dois trabalhadores que asseguram o apoio logístico e ainda dois, em situação de estágio, que dão apoio à formação e desenvolvem, também, actividades de recrutamento e selecção. Trata-se, deste modo, de uma estrutura pequena, que assegura, essencialmente, a coordenação e gestão dos processos, o que, como iremos ver, propicia uma partilha da função com os directores de cada direcção.

Realiza-se anualmente um levantamento de necessidades de formação que antecede a concepção do plano de formação, devidamente orçamentado. Este levantamento é coordenado pelos directores das direcções no interior de cada empresa. Estes são os interlocutores privilegiados nesta actividade, assegurando,

designadamente, que cada trabalhador preenche um inquérito relativo às suas necessidades de formação, o qual é, numa fase seguinte, revisto e ajustado pelo respectivo superior hierárquico directo e pelo director da direcção. Este último atende, em princípio, às necessidades manifestadas pelos trabalhadores, bem como à avaliação que faz da sua pertinência e urgência no âmbito dos objectivos e das principais carências da direcção neste domínio. O responsável pela concepção da formação compila e ajusta as necessidades manifestadas à oferta formativa disponível e a disponibilizar.

O processo de diagnóstico das necessidades de formação desenvolve-se em cascata e é partilhado, como nos afirma o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

O diagnóstico de formação é feito até ao nível do trabalhador. Aquilo que se faz é um **envolvimento directo dos directores, dos chefes de divisão em reunião com as chefias todas dos departamentos de cada divisão, onde esta gente toda mais eu estamos presentes.** É feito um **diagnóstico com recurso a um questionário**, em que **cada chefia (...) vai trabalhar com as pessoas que dependem de si.** Portanto, **é feito em cascata.** O director faz para os directores abaixo, os directores abaixo fazem para os chefes de divisão e com eles, obviamente, os chefes de divisão fazem com os responsáveis de departamento (...) e os responsáveis de departamento vão fazer para as pessoas todas que estão abaixo, (...) com o envolvimento directo do trabalhador, (...) negociado com o trabalhador. E **depois vem de baixo para cima novamente a informação, que vai ao chefe de divisão, que vai, obviamente, triar aquilo.** (...) **O diagnóstico é feito ou é pedido tendo em conta a função que a pessoa tem naquele momento e o percurso que se pensa que a pessoa vai percorrer, pelo menos no próximo ano ou nos próximos dois anos.** (...) É feito com algum **carácter previsional**, um pouco para antecipar a necessidade de formação. (...) Cada pessoa aponta aquelas acções que são prioritárias (...) e as que são opcionais. **Deste diagnóstico resulta um diagnóstico-resumo para cada uma das empresas, e, no caso da estrutura maior, para cada uma das divisões,** é feito por nós aqui, em que nós temos uma ideia exactamente do **plano individual de formação para cada pessoa.**

O plano de formação é anual e estrutura-se em grandes áreas formativas. A título ilustrativo, assinale-se que foram definidas, para o ano de 2001, as seguintes áreas: comportamento humano; qualidade; gestão e finanças; técnicas e novas tecnologias; informática; marketing e vendas; línguas estrangeiras⁷⁴.

Temos, assim, um plano que contempla, quer áreas que se orientam para a transmissão de saberes de cariz técnico, quer áreas mais vocacionadas para a esfera relacional.

⁷⁴ Na medida em que não nos foi possível aceder ao plano de formação relativo ao ano de 2000, ano que, como já referimos, tomámos com referência de análise, optámos por nos debruçar sobre o de 2001.

Cada uma das áreas referidas, desdobra-se, por seu turno, em cursos e, estes, em acções⁷⁵.

O plano caracteriza-se por uma grande diversidade, pois abrange uma oferta direccionada para todos os trabalhadores das empresas do grupo, situadas nos mais diversos níveis hierárquicos.

Podemos, todavia, avançar com alguns traços de caracterização mais genéricos, comuns à esmagadora maioria dos cursos de formação, a saber:

- □ a maioria dos formadores são externos ao grupo, fazendo parte de uma bolsa de formadores certificados que são contratados em função das necessidades;
- □ predominam as acções de muito-curta duração (inferior a 50 horas), sendo, essencialmente, de aperfeiçoamento e de reciclagem;
- □ a formação decorre, em grande parte dos casos, num horário que é um misto do horário laboral e do pós-laboral, abarcando uma parte do início da manhã ou do final da tarde;
- □ as acções de formação têm lugar, na esmagadora maioria dos casos, nas instalações do centro de formação do grupo Fasetel e em instalações das empresas;
- □ todas as acções são de formação em sala de aula, com componentes de alternância com prática simulada em contexto de formação;
- □ com a excepção de um curso de trabalho em equipa (com equiparação ao nível II de qualificação definido para os países da EU), todos os restantes correspondem aos níveis de qualificação III, IV e V;
- □ todas as acções contam com o apoio financeiro de fundos estruturais comunitários e de recursos públicos nacionais, para além da parte do financiamento assegurada pelas empresas e enquadra-se, no caso do plano de formação para o ano 2001, no eixo 2 – formação ao longo da vida e adaptabilidade – na medida 2.1. – formação profissional contínua – e na tipologia de projecto 2.1.2. – aperfeiçoamento e especialização de activos qualificados, do Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), integrado, por seu turno, no III Quadro Comunitário de Apoio.

⁷⁵ O plano de formação especifica também: os objectivos, os destinatários, o nível de qualificação a que corresponde, o número de formandos por acção de formação, o período de realização, a duração, o momento de ocorrência – laboral ou pós-laboral – o monitor – externo ou interno – o local de realização e o conteúdo programático.

Este plano é genérico e indicativo, sendo depois ajustado às necessidades e prioridades de cada empresa e, no interior de cada uma delas, de cada divisão ou direcção.

Destaque-se, ainda, que as empresas desenvolvem outras actividades formativas para além do que se encontra previsto no plano de formação. Na nossa análise documental deparamo-nos, por exemplo, com o caso de um encarregado da direcção Fabricações Mecânicas que administra formação em unidades empresariais do grupo Fasetel localizadas noutros países, ou de um conjunto de trabalhadores de uma empresa estrangeira que se deslocou à Electrotensão para receber formação de cariz técnico, especificamente direccionada para determinado tipo de equipamentos.

Como já referimos quando explicitámos as práticas de gestão do emprego e da mobilidade, o grupo Fasetel promove ainda, independentemente do plano anual de formação, o acolhimento de jovens que se encontram a frequentar o ensino formal no âmbito do sistema de aprendizagem⁷⁶. As chefias directas têm um papel fundamental de acompanhamento e de ensino neste domínio, desenvolvendo um duplo papel de superior hierárquico directo e de formador. Procura-se garantir uma estreita articulação entre a aprendizagem formal e o desempenho laboral concreto. Esta prática era particularmente relevante na direcção Fabricações Mecânicas da Electrotensão, onde os jovens estagiavam, consubstanciando-se numa modalidade de aprendizagem em alternância. No âmbito desta, tinham lugar, nesta direcção da empresa, quer actividades de prática simulada em horário pós-laboral, quer de aprendizagem em contexto de trabalho com trabalhadores.

⁷⁶ A aprendizagem é uma modalidade de formação profissional da iniciativa do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) integrada no sistema educativo português. Foi lançada em Portugal em 1984 (Decreto-Lei n.º 102/84), visando canalizar os jovens para vertentes profissionalizantes de ensino. A aprendizagem encontra-se regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 205/96, com a designação “Formação Profissional Inicial em Alternância”. Confere uma certificação profissional de nível 1, 2 ou 3, com a correspondente equivalência escolar aos primeiro, segundo e terceiro ciclos do ensino básico ou ao ensino secundário, bem como uma formação de nível 4, possibilitando a acreditação de acordo com protocolos celebrados com instituições do ensino superior. Actualmente, integra-se no POEFDS, na Medida 1.1. – formação inicial com certificação profissional e escolar – do Eixo 1 – promover a formação qualificante e a transição para a vida activa – e na Medida 3.1. – promoção da formação qualificante e de transição para a vida activa – do Eixo 3 – intervenção da administração central regionalmente desconcentrada para a região de Lisboa e Vale do Tejo. Destina-se, geralmente, aos jovens, tendo como objectivo a promoção da entrada na vida activa. Os cursos integram as componentes de formação sócio-cultural, científico-tecnológica e prática, sendo esta última realizada em contexto de trabalho, na perspectiva de consolidar as competências adquiridas em contexto de formação, através da realização das actividades inerentes ao exercício profissional. A aprendizagem pressupõe sempre uma entidade coordenadora, que é responsável pela organização da formação em contexto de formação (Centros de Formação Profissional de Gestão Directa do IEFP; Centros de Formação Profissional de Gestão Participada; Centros de Emprego do IEFP; Entidades Externas acreditadas, com unidades de formação credenciadas pelo IEFP para o efeito) e uma entidade de apoio à alternância, que assegura a formação prática em contexto de trabalho. É nesta última que se enquadra a figura das empresas do grupo Fasetel.

Esta modalidade de formação está associada à gestão do emprego, pois constitui uma via de selecção e recrutamento de jovens e, conseqüentemente, de renovação do efectivo.

São as próprias chefias que reconhecem a importância da aprendizagem de saberes por via escolar, à semelhança da sua própria trajectória. O director de produção da direcção Fabricações Mecânicas afirma, a este respeito:

Os jovens têm **menos experiência**, mas penso que **são melhores**, porque uma grande parte dos que temos aí são indivíduos que não tiveram formação quase nenhuma. Têm a instrução primária e depois foram aprendendo. Estes jovens não. Tiveram uma **formação técnica de escola**, tiveram aqui um acompanhamento de um quadro que os acompanhou muito de perto, portanto, **têm outra formação**.

Antecedendo o início da formação, os formandos preenchem uma ficha de avaliação das suas expectativas face à acção que vão frequentar, em relação, nomeadamente, aos métodos pedagógicos que esperam ver desenvolvidos. Trata-se de uma avaliação de acompanhamento (*on going*) da formação. Terminada a acção de formação, o formador preenche um inquérito de avaliação do desempenho de cada formando e este realiza uma avaliação da formação, concretizando-se ambos os procedimentos numa avaliação de realização (*ex post*). Cinco meses após o final da acção da formação, o formando volta a preencher um questionário de avaliação, actividade que se enquadra numa análise do impacto da formação, com o objectivo de proceder a correcções futuras. Todavia, não é realizada uma análise *in loco* do impacto da formação no desempenho dos trabalhadores.

Estes vários instrumentos de avaliação da formação permitem o seu ajustamento gradual, processo que é acompanhado pela recolha informal de sugestões de melhoria.

A estrutura de formação do grupo empresarial constitui, igualmente, uma função de apoio e um serviço de consultoria a cada uma das empresas, nomeadamente para a pesquisa das melhores soluções formativas para as necessidades diagnosticadas. Como nos diz o responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Muitas vezes **os responsáveis das áreas sabem o que querem, mas não sabem como lá chegar**, ou seja, **há n soluções no mercado**, e há, todos os dias, soluções novas em termos de formações escolares, em termos de formações tecnológicas, formações técnicas, escolas profissionais, sistemas ligados ao sistema da aprendizagem, que a nossa engenharia aqui desconhece. (...) Nós tentamos estar suficientemente informados a nível das hipóteses todas que há. (...) **Funcionamos um bocado também como centro de informação e de consulta ao nível das diferentes soluções que há**.

A oferta formativa é, assim, adaptada às necessidades, contemplando, quer conteúdos formativos estandardizados (que formadores externos vêm ministrar ao centro de formação), quer acções de formação concebida, interna e externamente, para responder a necessidades específicas das realidades empresariais. O grupo dispõe, ainda, de um conjunto de peritos, em cada uma das áreas formativas, que colaboram com os responsáveis internos pela formação na sua concepção. No entanto, há, igualmente, conteúdos formativos concebidos por entidades externas.

Quando a formação é concluída, cada pessoa recebe um diploma de frequência e, se for caso disso, de aproveitamento.

O domínio da formação constitui, deste modo, uma aposta essencial e estratégica do grupo Fasetel, numa perspectiva de aprendizagem contínua e de acompanhamento dos processos de mudança nos mais diversos domínios, designadamente, da gestão da produção, do sistema técnico ou da organização do trabalho.

A dinâmica de desenvolvimento desta área de formação é um exemplo claro da responsabilidade social do grupo empresarial e das suas empresas, como se pode depreender a partir da análise dos indicadores explicitados no quadro seguinte relativos à Electrotensão.

Quadro 3.17
Formação profissional

	1998	1999	2000
Taxa de participação em acções de formação profissional (%)	38.4	33.5	61.4
Taxa de participação em acções internas de formação profissional (%)	38.1	31.3	60.4
Taxa de participação em acções externas de formação profissional (%)	0.3	2.2	0.9
Taxa de participação em acções de formação profissional por níveis de qualificações (%)			
Dirigentes	50	33.3	3.2
Quadros superiores	73.6	60.8	57
Quadros médios	229.4	65.2	140.4
Quadros intermédios	102.4	58.5	100
Profissionais altamente qualificados e qualificados	15.1	17.9	17.9
Profissionais semi-qualificados	-	-	316.1
Profissionais não qualificados	-	-	-
Praticantes e aprendizes	-	-	-
Incidência da formação profissional (horas/ trabalhador)	19.7	19.6	11
Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas de formação profissional (%)	8.9	6.6	17.2
Quota-parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)	0.4	0.5	0.6

a) As taxas de participação são calculadas a partir do somatório de participantes em cada acção de formação, o que implica que os trabalhadores que realizaram mais do que uma acção de formação no mesmo ano tenham sido contabilizados tantas vezes quantas as acções de formação em que participaram. Por esta razão, alguns valores que ultrapassam os 100% (tendo em conta o número de efectivos).

Fonte: *Balancos Sociais, 1998; 1999; 2000.*

Verifica-se um grande impulso da formação no ano 2000, numa óptica estratégica do seu crescente alargamento a todos os trabalhadores, visível na participação assinalável dos profissionais semi-qualificados. A incidência nos quadros superiores, médios e intermédios corrobora a nossa interpretação, já explicitada, da aposta da empresa neste conjunto de profissionais, o que é consonante com uma das linhas da estratégia empresarial de investimento na área da I&D. Os profissionais não qualificados e os praticantes e aprendizes estão, desde sempre, excluídos da formação.

A forte incidência de actividades de formação no ano 2000 é igualmente visível no número de horas não trabalhadas despendidas em formação, que quase triplicam.

A gestão da formação é, de facto, uma área de intervenção da empresa que comprova a crença na centralidade da aprendizagem e no papel que lhe cabe no desenvolvimento dos percursos dos sujeitos a este nível, pois não se trata, apenas, de opções individuais, mas sim de decisões e de orientações estratégicas empresariais.

3.2.4. Gestão da comunicação e informação

A última dimensão constitutiva da gestão dos RH é a gestão da comunicação e da informação, a qual nem sempre é considerada na literatura sobre esta temática no âmbito da gestão dos RH. Optámos por a integrar, inclusive, porque sempre foi uma actividade que, ainda que incipiente no interior do grupo empresarial, se integra na área funcional dos RH, assumindo a designação “Recursos Humanos e Comunicação”.

Autores como Le Boterf, já na década de 80, consideram o “subsistema comunicação interna” (1988, p. 141) como integrante do “esquema director dos empregos e dos recursos humanos” (Ibidem), o que tem subjacente uma perspectiva abrangente da função e remete para uma gestão previsional⁷⁷. Também Besseyre des Horts (1988, p. 146) considera fundamentais as práticas de informação e comunicação para o desenvolvimento das competências, numa óptica de gestão participativa, o que pressupõe o acesso dos sujeitos à informação. Por seu intermédio, desenvolvem-se as competências e produz-se informação. Mais recentemente, no nosso país, um

⁷⁷ Le Boterf considera as seguintes variáveis integrantes da gestão previsional dos empregos e dos recursos humanos: remuneração, apreciação e avaliação, comunicação interna, acolhimento e formação, relações com as instâncias representativas do pessoal, gestão dos fluxos (recrutamento ou afectação de RH, por exemplo), condições de trabalho, de saúde e de segurança e gestão e organização do trabalho (1988, p. 87).

estudo sobre a relação entre mudança organizacional e gestão dos RH considera a dimensão “comunicação, envolvimento e participação dos trabalhadores” (Caetano, coord., 2000), o que evidencia a integração das práticas neste domínio no âmbito da gestão dos RH. Trata-se de discutir a existência de uma política integrada e coerente de informação e a sua concretização (Baranger, et al., 1990, p. 347).

A circulação da informação constitui uma via fundamental de circulação de saberes, de pontos de vista, de métodos e procedimentos, facultando aos sujeitos instrumentos que, em circunstâncias não planeadas, isto é, no quotidiano de trabalho, poderão ser fundamentais na condução da sua acção.

Consideramos que importa acrescentar, igualmente, a subdimensão de análise relativa à comunicação externa, procurando perceber as práticas e as vias de apresentação do grupo empresarial ao exterior.

A gestão da comunicação e da informação constitui a esfera de actuação menos desenvolvida no interior das empresas do grupo Fasetel. Como afirma a pessoa responsável pela Formação e Desenvolvimento da função gestão dos RH:

Ao nível da comunicação interna é onde eu sinto que, apesar de tudo, as coisas falharam mais, porque as coisas são muito decididas em cima, pouco comunicadas para baixo, e para já não se notam alterações a esse nível, antes pelo contrário.

As reuniões que estão institucionalizadas são relativas, essencialmente, às perturbações que possam surgir no domínio da fabricação, bem como a questões relativas à qualidade. A título ilustrativo, podemos referir que, na direcção Transformadores de Potência da Electrotensão, são realizadas, semanal e quinzenalmente, reuniões para debater os problemas vários que possam estar a impedir o desenrolar normal da direcção. Participam nestas reuniões o director de produção, os superiores hierárquicos directos – encarregados e chefes de equipa – e, eventualmente, o director da direcção, podendo ainda participar, se necessário, trabalhadores operacionais. Na direcção Transformadores de Distribuição, por seu turno, realizam-se as designadas “reuniões da qualidade”, com uma periodicidade mensal. São debatidas acções correctivas, preventivas e de melhoria da qualidade. Participam trabalhadores das áreas da engenharia, contratos, estudos, desenvolvimento e qualidade e outros trabalhadores do núcleo operacional, se necessário. Refira-se que têm lugar, ainda, nesta direcção, reuniões semestrais para a revisão do sistema de qualidade. Na direcção Aparelhagem de Média Tensão ocorrem reuniões semanais de planeamento e gestão da produção, nas quais estão presentes chefias directas e intermédias.

Podemos, assim, referir que os trabalhadores directos do núcleo operacional são, de uma maneira geral, em todas as direcções, quase sempre excluídos destas dinâmicas, não se promovendo a participação. Têm, basicamente, acesso a informação que diz respeito ao seu trabalho (tal como as instruções de trabalho ou os modos operatórios).

Globalmente, podemos afirmar que as empresas do grupo têm redes de circulação interna da informação, constituídas, designadamente, por circuitos *intranet* e de correio electrónico, que funcionam, essencialmente, até ao nível das chefias directas. Há também uma publicação do grupo que é, periodicamente, colocada *on line* no respectivo *site*. Na Electrotensão, em particular, há um jornal da comissão de trabalhadores, mas este tem uma circulação mais restrita. Paralelamente, como já referimos neste capítulo, a informação relativa à produção circula por via informática até aos trabalhadores operacionais (para além do suporte em papel) em três das cinco direcções em análise.

Em termos de canais de circulação interna da informação, existem, essencialmente, três tipos diferenciados de circulares formais: notas de organização, instruções de serviço e ordens de serviço. Esta informação muito raramente se dirige aos trabalhadores do núcleo operacional, podendo ter um direccionamento específico para um departamento ou serviço particular ou para os superiores hierárquicos directos, a quem cabe comunicar as respectivas informações (se for esse o caso) aos seus subordinados. A comunicação é efectuada, essencialmente, no sentido vertical, podendo configurar um fluxo horizontal quando se destina a um departamento particular, embora seja sempre um documento assinado por um membro da direcção da empresa. Predomina, deste modo, um sistema de fluxos regulados de controlo (Mintzberg, 1995, p. 62), pautado por uma forte centralização da informação e da comunicação.

Podemos afirmar que esta esfera é a mais debilitada no domínio da gestão dos RH, sendo por isso, possivelmente, que foi constituída, em 2000, uma função responsável pelo seu incentivo e organização.

Realizamos, ainda, uma breve referência à direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, na qual constatamos ser conferida uma atenção particular, por parte do seu director, à gestão da comunicação. A título ilustrativo, podemos referir o facto de o referido dirigente distribuir, por todos os trabalhadores, informações acerca dos resultados da direcção ou dos projectos em curso. Tivemos acesso a um relatório de apresentação à empresa dos objectivos e estratégia da

direcção para o ano 2000, que foi facultado a todos os trabalhadores. O acesso à informação de circulação interna depende, assim, igualmente, das práticas dos dirigentes no interior de cada uma das direcções.

Esporadicamente, deparamo-nos com um ou dois comunicados do Presidente do Conselho de Administração do grupo Fasetel, no qual é apresentado um balanço da situação da empresa e da sua estratégia, apelando à colaboração dos trabalhadores (denominados como “colaboradores”).

Ao nível da informação de circulação externa, o grupo Fasetel tem um *site* na Internet, vídeos institucionais de apresentação das suas actividades e está presente em inúmeras feiras de divulgação dos produtos e outros eventos. Todavia, como refere o Director de RH do grupo:

A Electrotensão sempre teve uma postura de muito *low profile*, portanto, essa postura vai ter de ser alterada, nomeadamente **projectando a empresa para aquilo que são as novas tecnologias, projectar a nova imagem da empresa. E uma **componente interna que tem várias lacunas**, e portanto, é preciso rapidamente colmatar. (...) Penso que **a comunicação aqui está longe de ser satisfatória.** (...) Vamos ter que dar uma volta nisto e passar a ter uma **comunicação mais fluida**, privilegiando o **diálogo**, a **comunicação nos dois sentidos, ascendente e descendente**, fomentando a **comunicação horizontal**, ou seja, **entre grupos e entre departamentos**. E depois **fomentar também o uso das novas tecnologias, intranet, email, tudo isso tem de ser dinamizado.** (...) No interno, **a comunicação é fundamentalmente do tipo hierárquico**, privilegia-se a **comunicação por escrito**, em termos de ordens de serviço, notas de serviço por aí fora, muito institucional e **muito top-down**, com afixação, eventualmente, em alguns locais, locais determinados nas várias instalações, mas sempre numa perspectiva *top-down*. **Não existem reuniões sistemáticas e regulares** entre as pessoas nas várias áreas. (...) **As reuniões são feitas ad-hoc, quando há situações concretas, mas não há uma rotina, não está estabelecido o hábito, que eu considero salutar, de as pessoas se reunirem e terem possibilidades de dialogar.** (...) Quanto à **comunicação externa**, eu vejo a **Fasetel relativamente pouco projectada lá fora**. Há alguns desdobráveis, ao nível dos produtos, existem catálogos do produto. (...) **Não há grandes acções de promoção da imagem da empresa.** (...) Projectar a empresa de um modo diferente, atacar determinados canais dos *mass media*, privilegiar, eventualmente, relações com jornalistas, televisões, o que quer que seja.**

Como constitui um grupo empresarial com um peso importante no tecido empresarial português, acaba por ter uma cobertura informativa bastante assinalável pelos meios de comunicação social. Todavia, como podemos ver pelos extractos apresentados, manifesta-se a necessidade de uma intervenção particularmente incisiva neste domínio.

3.2.5. A prevalência de um modelo previsional de gestão dos Recursos Humanos e os contornos de uma hipotética gestão estratégica

A título conclusivo, podemos afirmar que estamos perante um grupo empresarial que procura pôr em prática uma gestão previsional dos RH (Besseyre des Horts, 1988, p. 171), pautada por uma interligação entre a gestão da formação e a gestão do emprego e da mobilidade. Esta última, por seu turno, articula-se com as práticas de gestão das remunerações.

Besseyre des Horts define a gestão previsional dos RH como “um modo de abordagem lógico das questões associadas à gestão dos recursos humanos” (Ibidem, p. 177). E considera que, “mais do que uma simples projecção, a médio e longo prazo, das necessidades e recursos em pessoa de uma organização, a G.P.R.H. tem como objecto permitir à empresa dispor em tempo útil das pessoas com as competências (qualificações, conhecimentos, experiência e atitudes) e a motivação necessárias para poder e querer exercer as actividades ou as funções e assumir as responsabilidades que se revelarão como necessárias, em qualquer momento, à vida e à evolução da empresa” (Ibidem)⁷⁸.

Ainda que não possamos afirmar que estamos perante um modelo otimizado em todas as suas dimensões, ele não deixa de assumir um pendor preventivo.

Por seu turno, as práticas de RH são parte integrante das linhas de orientação estratégica do grupo Fasetel e contribuem para a sua concretização. Não estamos perante uma articulação integral, designadamente ao nível da gestão das remunerações e das práticas de comunicação e de circulação da informação, mas as opções tomadas no domínio da gestão dos RH acompanham e são orientadas pela estratégia do grupo. Com a excepção da gestão da formação, parece-nos que não existe uma gestão antecipadora e prospectiva dos RH, mas antes de acompanhamento das decisões tomadas pelo topo estratégico. É o caso, por exemplo, na esfera da gestão do emprego e da mobilidade, das decisões tomadas relativamente aos trabalhadores da direcção Fabricações Mecânicas: alguns permaneceram numa equipa restrita de apoio às restantes direcções da Electrotensão, outros rescindiram o contrato e outros foram transferidos para outras direcções da empresa.

A gestão dos RH do grupo orienta-se igualmente por princípios de flexibilização quantitativa – numérica e financeira – patente, nomeadamente, no recurso ao trabalho temporário – e funcional, pelo incremento da polivalência. Esta última, no caso da

⁷⁸ Para um maior desenvolvimento desta problemática, v. Besseyre des Horts (1988, p. 177-188).

Electrotensão, é particularmente relevante nas direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e da Aparelhagem de Média Tensão.

A gestão dos RH constitui uma esfera de actuação empresarial em que se procura efectuar o ajustamento entre os mercados interno e externo de trabalho. Doeringer e Piore apontam um conjunto de mecanismos de ajustamento que acabam por abarcar a esmagadora maioria das dimensões que consideramos na abordagem da gestão dos RH, a saber: a estrutura das remunerações salariais e não salariais, as normas internas de afectação dos trabalhadores aos respectivos postos de trabalho; a estrutura dos postos de trabalho, os procedimentos de gestão escritos, os postos de trabalho vagos, a subcontratação de mão-de-obra, as horas extraordinárias, as normas de contratação, os procedimentos de recrutamento e os de selecção e a formação (1985, p. 155-180). Cada empresa utiliza e combina estes instrumentos de forma diferenciada⁷⁹. Os autores referem, ainda, que, de entre estes, há instrumentos que implicam um ajustamento mais estrito entre os mercados interno e externo de trabalho, a saber: os postos de trabalho vagos, a subcontratação de mão-de-obra, as horas extraordinárias, as normas de contratação, os procedimentos de recrutamento e os de selecção e a formação. Estes acabam por incutir uma dinâmica acrescida à gestão dos RH (Ibidem, p. 160).

No caso do grupo Fasetel, podemos referir que são, de facto, estes instrumentos que têm sido desenvolvidos, em particular ao nível dos procedimentos de recrutamento e selecção e da formação, a par do recurso à subcontratação de mão-de-obra e às horas extraordinárias. Estes últimos são mais flexíveis do ponto de vista da sua operacionalização, não implicando, necessariamente, uma planificação de longo prazo⁸⁰. Por sua vez, o recurso a estas vias, em articulação com a contratação de outras empresas para o fabrico de componentes, traduz-se numa exteriorização da desqualificação, apostando o grupo na contratação em áreas qualificadas ao nível dos dirigentes, dos quadros técnicos e dos trabalhadores operacionais. A contratação significativa e crescente de quadros médios e superiores traduz, de igual modo, a tendência crescente de substituição das actividades de trabalho de intervenção directa sobre o produto por actividades de intervenção indirecta, acompanhando a tendência para a “intelectualização” do trabalho, visível, em particular, em actividades

⁷⁹ Há toda uma diversidade de combinações entre estes mecanismos que estão presentes nas práticas de gestão dos RH do grupo, como expusemos ao longo do texto, pelo que nos coibimos aqui de as repetir.

⁸⁰ Claro que o recurso a este tipo de mecanismos sem uma gestão antecipada pode conduzir a uma rotinização da sua utilização e a um desfasamento face às necessidades efectivas, pelo que é fundamental manter uma actividade analítica constante.

económicas como as que as empresas do grupo Fasetel e, em particular, a Electrotensão, desenvolvem. As opções tomadas neste domínio reflectem o papel desempenhado pelas empresas na configuração do mercado de trabalho. O grupo opta por uma articulação entre a mobilização de recursos pautada por princípios de planificação e gestão, no domínio da formação, por exemplo, a par de uma gestão mais de curto prazo, como é o caso do recurso ao trabalho temporário. Paralelamente, parte das suas práticas assume um cariz de gestão administrativa, visível na gestão das remunerações, e no facto de a aposta na esfera da comunicação e informação só recentemente começar a ganhar visibilidade.

Uma nota final relativa à política de gestão dos RH incide sobre a estratégia futura, delineada em 2001, que assume contornos inovadores face ao passado. Ainda que não possamos avaliar o seu grau de concretização nesta investigação, explicitamos, em traços gerais, a estratégia perspectivada para todas as empresas do grupo, a qual começou a ser posta em prática ainda durante o ano de 2001 ao nível apenas dos quadros dirigentes.

As linhas de orientação desta estratégia de gestão dos RH são:

- □ dar início a um processo de gestão de desempenho e de desenvolvimento, perspectivando uma análise de desempenho com uma componente de auto-avaliação (e não, exclusivamente, de avaliação pelo superior hierárquico directo, como já era efectuada), a qual inclui as perspectivas relativas à carreira futura, com consequências na concepção do plano individual de formação e nas revisões salariais anuais; trata-se de uma “avaliação do desempenho olhando para o futuro” (“forward looking”), como nos diz o director de RH do grupo Fasetel;
- □ estabelecer um novo sistema retributivo – de compensação total –, assente na avaliação de funções, numa estruturação dos níveis de retribuição e no cálculo de uma componente variável da remuneração, associada ao cumprimento de objectivos em quatro domínios: financeiro, satisfação do cliente, optimização dos processos internos e desenvolvimento da organização e dos colaboradores;
- □ otimizar os circuitos de comunicação interna;
- □ promover o *empowerment*, isto é, a progressiva autonomização do funcionamento das equipas de trabalho, procurando diluir a figura da chefia, que passa a assumir mais um papel de consultor ou “facilitador”, segundo expressão do director de RH do grupo;

- tornar a formação uma componente obrigatória para qualquer membro das empresas do grupo, incluindo os dirigentes, o que pressupõe a definição de um número mínimo de 16 horas de formação por ano, por pessoa.

Estes objectivos enquadram-se numa óptica de gestão estratégica dos RH (Besseyre des Horts, 1988), que assenta numa acepção dinâmica da gestão dos recursos, na capacidade de planificar e de agir de forma coerente, bem como na prática de controlo de resultados (Ibidem, p. 87).

Esta óptica da gestão dos RH não deixa de se integrar numa acepção de pendor ideológico-normativo de apelo à implicação dos indivíduos nos projectos e objectivos das empresas, embora nem sempre se concretize em retornos para os sujeitos.

As palavras do Presidente do Conselho de Administração são elucidativas deste tipo de abordagem, quando questionado acerca dos trabalhadores que considera serem estratégicos para o grupo Fasetel:

Eu digo todos, **todos aqueles que se encaixarem no plano estratégico pelas suas competências vão ser igualmente importantes**. Eu acho que não há, francamente, acho que não há trabalho mais importante e menos importante, há trabalho com dignidade, com competência e feito no melhor das nossas capacidades. Se o recepcionista for mais competente que o recepcionista dos nossos concorrentes, mais capaz, faz um trabalho tão bom quanto o nosso engenheiro de processo, se for mais competente que o engenheiro de processo do nosso concorrente... Acho que **a competência tem de ser submetida a todos os níveis, a todas as pessoas, o que é preciso é que todos e cada um sejamos mais capazes e mais competentes que os homólogos dos nossos concorrentes**. Se assim for **ganhamos**. Não precisamos de estrelas, **precisamos é de uma equipa e cada um na sua função e dar o seu melhor e todos a trabalhar para o colectivo**, é esta a **nova filosofia** que nós queremos ter, é isto que nós temos de fazer.

Destaque-se desde logo o discurso no plural, procurando transmitir uma perspectiva colectiva de um projecto a concretizar, e a associação da competência à adesão a objectivos empresariais. Esta postura normativa é descoincidente com as práticas de gestão dos RH, que são diferenciadas em função dos segmentos de trabalhadores.

A perspectiva futura dos dirigentes no domínio da gestão dos RH contempla, ainda, medidas que vão no sentido de impulsionar a participação.

Estamos perante um discurso de um dirigente próximo das premissas do “neomanagement” (na acepção de Boltanski e Chiapello, 1999), que veicula uma determinada imagem das realidades empresariais que nem sempre tem tradução nas respectivas práticas, para além de não atender ao facto de os objectivos empresariais não serem definidos de forma partilhada, pelo que não coincidem, nem sempre – nem

necessariamente – com as perspectivas de cada um dos sujeitos face ao seu trabalho e à empresa em que se integram.

Vale a pena, para terminar, explicitar, com um conjunto de extractos, como o discurso dos dirigentes incorpora pressupostos normativo-ideológicos associados a perspectivas de gestão referenciadas como inovadoras.

O dirigente supracitado afirma, a propósito das competências que mais valoriza nos trabalhadores:

O que é mais importante realmente para o futuro são as **competências de interação social**. São as competências de trabalho em equipa, de capacidade de resolução de conflitos, capacidade de entre-ajuda, porque **isto é como se fosse uma cadeia e as cadeias rebentam sempre pelo lado mais fraco. Se todos nós nos concentramos a ajudar o mais fraco a ficar mais forte, a cadeia fica mais forte** não vale a pena eu ser o tipo que tem mais, o mais robusto e mais capaz, se ao meu lado alguém no processo tiver uma deficiência que vai deixar tudo a perder. As competências que lhe digo, se estava à espera que lhe dissesse engenharia, *software*, não são. (...) São **competências da área comportamental**, da área, ao fim e ao cabo, **de inteligência emocional**. Nós temos pessoas muito inteligentes no sentido cognitivo, no sentido produtivo, no sentido lógico, etc., em termos emocionais, a chamada inteligência emocional, um termo cunhado aqui há uns anos, aí temos deficiências sérias. Ao fim e ao cabo **é a capacidade de interagir com os outros** e isso é evidente que **nós temos de trabalhar**. (...) A inteligência emocional aprende-se como as outras, só que, enquanto as outras se aprende a ler um livro, a emocional só se aprende experiencialmente **é preciso a pessoa ser criticada por alguém que saiba, que o viu fazer**. Há cursos de aumento da inteligência emocional em grupos internacionais, que é: chega a andar um psicólogo com eles durante uma semana como sombra: todas as reuniões onde o homem vai, o psicólogo está a observar, todas as interações que ele faz, ele está a observar, chega ao fim da semana, ou ao fim do dia: "resolvi isto assim, assim", e a pessoa sabendo. Tendo critério, no dia seguinte já age de uma maneira diferente, tem *feed-back* (...) e com isto leva a mudar este padrão de comportamento e a **tornar-se mais inteligente emocionalmente**.

Denota-se uma preocupação discursiva com a formação das pessoas na área da interação, o que denota a viragem dos modelos de gestão dos RH para pressupostos apelativos, não ao domínio de saberes técnicos, mas saberes relacionais. Claro que, como já referimos, importa sempre ter presente a descoincidência existente entre os discursos e as práticas efectivas das empresas, pois estas deparam-se com constrangimentos associados às lógicas institucionais do campo económico que condicionam as decisões tomadas.