

# Os Encarregados na indústria portuguesa

## Primeiros resultados de um inquérito sociológico

João Freire  
Maria de Lurdes Rodrigues  
Vítor Peña Ferreira \*

Resumo: Os Encarregados da indústria transformadora em Portugal constituem um grupo predominantemente masculino, relativamente idoso e com sintomas de fragilização. As mudanças técnicas e organizacionais em curso afectam-nos, sobretudo dada a sua dependência, atracção (mas também sentimento de exclusão), que revelam em relação às empresas. As suas atitudes estão ainda marcadas pelo mundo sócio-cultural do operariado de onde provêm. Apresentam, no entanto, favoráveis disposições face à inovação e disponibilidade para iniciativas de formação profissional - tal como as empresas. O modelo dominante de Encarregado é ainda de tipo tradicional, mas notam-se sinais de evolução no sentido de funções mais técnicas e organizacionais, assentes numa formação específica.

1. Desenvolvido ao longo de 1990/91, o projecto de investigação sociológica "Os Encarregados na indústria" encontra-se concluído e é possível, por isso, divulgar os primeiros e mais significativos resultados<sup>1</sup>.

Em trabalhos já apresentados<sup>2</sup>, foi feito um suficiente enquadramento teórico da figura do Encarregado na indústria, quer a partir de textos fazendo figura de clássicos e sempre citados nos manuais de sociologia industrial e do trabalho, quer de investigações mais recentes, sobretudo preocupadas pelo impacte e modalidades de penetração de novas tecnologias de produção na indústria e por novas formas de gestão e organização das empresas<sup>3</sup>. Digamos apenas, muito sumariamente, que os Encarregados:

- Constituem uma categoria intermédia na hierarquia da empresa, situando-se entre o pessoal de execução (e imediatamente a ele sobreposta) e os quadros superiores ou a direcção;
- Possuem alguma autoridade e capacidade de decisão;
- Necessitam, em qualquer caso, de conhecimentos técnicos relativos ao sector do processo produtivo onde se inserem, sejam estes adquiridos em formação escolar especializada, ou no exercício prático da produção.

---

\* Docentes do ISCTE e investigadores no CIES.

A literatura sociológica tem acentuado particularmente a ambivalência dos seus papéis, pressionados entre as exigências de lealdade para a hierarquia e de cumprimento dos objectos produtivos fixados superiormente, e por outro lado, a necessidade de suscitar a confiança dos subordinados. Daí o surgimento de conceitos usados para caracterizar a situação dos Encarregados, tais como "o homem do meio", ponto de encontro de uma "dupla linguagem", "orientado para a empresa *versus* orientado para os homens", usando o seu "papel compensador", diminuindo as "resistências às mudanças", procurando o melhor "estilo de liderança" e a melhor "comunicação" através de "programas de formação", etc, sendo, pois, visíveis as influências e abordagens teóricas de escolas como as das "relações humanas" e "sócio-técnica", entre outras. A nossa pesquisa partia - para além da consciência de desbravar um campo ainda virgem, em termos de investigação empírica actual -, da hipótese de que o grupo sócio-profissional dos Encarregados fosse hoje, em Portugal, um grupo fragilizado, em crise de auto-identidade e à procura de novas formas de reconhecimento social, sujeito sobretudo ao duplo fenómeno de mudanças tecnológicas, e dos métodos de gestão empresarial, e sendo ainda precários os equilíbrios resultantes da acção sindical na empresa.

A estratégia metodológica adoptada incluiu a realização de um estudo estatístico sobre o universo dos Encarregados e, fundamentalmente, um inquérito sociológico por questionário, administrado directa e presencialmente a uma amostra representativa, quer do grupo em análise, quer das empresas em que se enquadram<sup>4</sup>. É dos resultados desse inquérito que aqui se vai dar conta.

2. Os Encarregados constituem um grupo predominantemente *masculino* (91% de homens na amostra) e relativamente *idoso*: a média de idades situa-se nos 43 anos e cerca de dois terços dos Encarregados entrevistados tinham mais de 40 anos.

A idade constitui, aliás, uma variável importante para o estudo do grupo. É, de resto, através do conjunto interligado de variáveis que são a *idade*, a *formação de base* e o *itinerário profissional inicial* que o grupo se cinde internamente de variadas maneiras e perante grande número de situações. Os Encarregados surgem-nos, assim, dentro da sua relativa homogeneidade, como um *grupo fracturado*, pela diversidade, equilíbrio e assimetrias dos percursos individuais dos seus membros. Note-se, nomeadamente:

- O predomínio da formação escolar do *ensino básico* (43%);
- A importância sucessivamente crescente da frequência do *ensino secundário* à medida que se desce na idade dos encarregados;
- A importância da frequência do *ensino técnico* para o grupo etário dos 40/49 anos (39%) e a sua total ausência nos menores de 30 anos;
- A relevância da *aprendizagem do ofício* (37%) e da *experiência adquirida* (35%) na empresa, como meio de formação profissional fundamental dos Encarregados, bem como a sua regular distribuição entre quase todos os grupos etários.

No que respeita à *mobilidade geográfica*, os encarregados dividem-se aproximadamente em três grupos semelhantes: um fortemente *enraizado localmente*

(encarregados que trabalham na mesma localidade ou concelho onde nasceram); um outro acusando uma mobilidade de tipo *regional* (trabalham no mesmo distrito ou região de onde são naturais); e um terceiro revelando uma mobilidade *nacional* (pois trabalham numa região diferente daquela onde nasceram). Os fluxos interregionais caracterizam-se por uma região Norte relativamente "auto-servida", contrastando com uma região Sul largamente dependente de recrutamentos externos.

Por outro lado, estes fortes enraizamentos territoriais, particularmente locais, amenizam-se com um aumento dos níveis de formação dos Encarregados. Em especial, a formação técnica parece favorecer a mobilidade geográfica dos seus detentores. Quanto à *mobilidade de emprego*, o padrão dominante parece ser marcado por *escassa mobilidade* e por alguma "*fidelidade*" dos Encarregados às *empresas*. Mais de metade dos Encarregados conheceu apenas uma ou duas empresas antes daquela onde actualmente desempenha funções. Aquela estabilidade e fidelidade proporcionam naturalmente longas estadias no mesmo (actual) emprego, com um desvio regional, no Norte, onde o fenómeno se esbate um tanto. Registe-se ainda, como corolário de observações atrás feitas, o *acesso tardio à função* de Encarregado, como se pode perceber pelo facto de mais de 50% desempenharem a função há menos de 10 anos quando mais de 60% do grupo tem idade superior a 40 anos.

**Quadro 1** Distribuição dos encarregados segundo a formação de base e as habilitações literárias (% em coluna)

	Ensino Básico	Ensino Técnico	Ensino Secund.	Ensino Médio	Ensino Superior	Total
Escola Profissional	7	37	14	39	49	20
Aprend. Ofício	45	32	34	46	0	38
Experiência	45	21	42	8	22	35
Outra						7
Total	43	29	21	5	3	100

3- O "perfil" profissional do Encarregado é fundamentalmente desenhado pelo tipo de funções que desempenha e tarefas de que se ocupa no seio da organização empresarial. Ora, a análise detalhada das tarefas assumidas revelou, numa primeira abordagem, um notável consenso entre as opiniões expressas pelos Encarregados e as formuladas pelas Empresas. Existem, claramente diferenciados, um primeiro

núcleo de tarefas fundamentais, um segundo conjunto de tarefas secundárias e, por fim, uma ocupação que podemos qualificar de marginal.

Pertencem ao núcleo *fundamental*: a atenção à *qualidade* dos produtos; o cumprimento dos objectivos de *produção*; a *disciplina* e controlo do pessoal; a garantia dos aspectos *logísticos* necessários à produção; e a actuação como articulação e *ponte de ligação* entre a hierarquia e os trabalhadores de execução.

Pertencem ao conjunto de funções *secundárias*: atender e transmitir as *reclamações* do pessoal; contribuir para a *formação* do pessoal; e a atenção à *segurança* e higiene no trabalho.

É tarefa considerada claramente abaixo de todas as outras: a manutenção dos *equipamentos* em bom estado, resolvendo pequenas avarias e problemas surgidos na sua operação.

Estes resultados são muito importantes pois revelam, por um lado, a concepção vigente na indústria portuguesa acerca das funções do Encarregado, e, por outro lado, uma correspondência grande entre as expectativas da Empresa quanto aos desempenhos dos seus Encarregados e o modelo interiorizado pelos próprios.

Porém, numa análise mais aprofundada dos resultados obtidos, observam-se algumas diferenciações na maneira como as Empresas, por um lado, e os Encarregados, por outro, concebem as funções destes últimos. Isto é: dentro do consenso genérico acerca do modelo de Encarregado, existem modulações de que é necessário dar conta.

Com efeito, não só a ordenação como também os intervalos estatísticos observados não são os mesmos para as Empresas e para os Encarregados. Reportando-nos apenas às tarefas fundamentais, as Empresas hierarquizam e destacam claramente (com 54% e 47% dos casos, classificados como "muito importantes") aquilo que poderemos qualificar como *factores que influem na produção*: a "produção" (objectivos quantitativos) e a "qualidade" (dos produtos); e só em seguida vêm os aspectos que podemos designar por elementos *de enquadramento*: a "ponte de ligação" (44%), a "disciplina" e a "logística" (ambas com 34%).

Por seu lado, os Encarregados elegem um conjunto *muito integrado e próximo* com a "qualidade" à cabeça (62% dos casos, classificados como "muito importantes"), seguida da "disciplina" (59%), da "logística" (57%), da "produção" (55%) e por fim da "ponte de ligação" (52%).

Perante tais resultados permitimo-nos fazer a seguinte leitura: enquanto as Empresas revelam ter uma imagem "antiquada" e "tradicional" das funções do Encarregado, em particular porque destacam nitidamente os factores que condicionam directa e imediatamente as posições da Empresa no mercado (quantidade - que incorpora inevitavelmente o factor tempo, ou prazo - e qualidade da produção) e só depois, num segundo patamar, contemplam os aspectos de enquadramento (ponte de ligação, disciplina e logística), os Encarregados, por sua vez, mostram sobretudo um claro *assentimento* na aceitação deste modelo, mas interiorizam-no e assimilam-no de uma forma própria e particular. Nomeadamente integram mais profundamente este complexo de funções (onde coexistem aspectos produtivos, de chefia, orgânicos e logísticos - mas distinguindo-os dos secundários,

como os de reclamação, formativos ou de segurança), dando-lhes especificidade própria, com o primado atribuído à qualidade das produções e onde o sentido hierárquico (de pertença a uma organização vertebrada) é menos afirmado. É possível, pois, pensar que nesta modulação que os Encarregados fazem do modelo (tradicional) que lhes é proposto pelas Empresas, eles acentuem reminiscências dos papéis outrora desempenhados pelas mestranças, nos antigos ofícios industriais. A maior atenção à qualidade e a menor à função de ligação à hierarquia, bem como a não hierarquização clara de prioridades entre as várias tarefas, parecem poder autorizar uma tal interpretação. De tudo isto resulta, de qualquer modo, uma imagem das funções do Encarregado largamente tradicional e consensual, isto é, não sujeita a conflitos ou clivagens significativas entre grupos sociais.

4. Outro ponto de vista que não parece susceptível de grandes controvérsias ou de descobertas inesperadas é o da localização do Encarregado na estrutura organizativa da Empresa.

Por definição, o encarregado é uma figura *intermédia* da cadeia hierárquica e é aquela que se encontra *imediatamente acima* dos trabalhadores de execução. Os resultados obtidos - designadamente a média geral de 4 níveis por empresa, incluindo importantes quotas de pequenas e médias Empresas - parecem indicar um grau de certo modo elevado de hierarquização das empresas, isto é, um alongamento da cadeia hierárquica, o que necessariamente *afastará* os Encarregados do topo decisional do estabelecimento.

Por outro lado, o estudo revelou que o Encarregado tem, em grande número de casos (60% da amostra), algum pessoal de enquadramento (chefes de equipa, chefes de turno, operários-chefes, etc.) sob a sua autoridade, intermediando a sua relação com os operários. Com um valor médio de 2,3, o número destes "sub-encarregados" pode elevar-se bastante, como aconteceu em dois casos por nós detectados, onde existiam em número de 20, dependentes de um mesmo encarregado. Este facto deve alertar-nos para a necessidade de complexificar e gradualizar

**Quadro 2** Leques de subordinação

Sistemas de produção	Operários	Pessoal de enquadramento
Ofício	21,5	2,8
Taylorista	39,5	1,8
Fordista	47,5	2,6
Químico/orgânico	21,1	2,2
Média geral	35,2	2,3

núcleo de tarefas fundamentais, um segundo conjunto de tarefas secundárias e, por fim, uma ocupação que podemos qualificar de marginal.

Pertencem ao núcleo *fundamental*: a atenção à *qualidade* dos produtos; o cumprimento dos objectivos de *produção*; a *disciplina* e controlo do pessoal; a garantia dos aspectos *logísticos* necessários à produção; e a actuação como articulação e *ponte de ligação* entre a hierarquia e os trabalhadores de execução.

Pertencem ao conjunto de funções *secundárias*: atender e transmitir as *reclamações* do pessoal; contribuir para a *formação* do pessoal; e a atenção à *segurança* e higiene no trabalho.

É tarefa considerada claramente abaixo de todas as outras: a manutenção dos *equipamentos* em bom estado, resolvendo pequenas avarias e problemas surgidos na sua operação.

Estes resultados são muito importantes pois revelam, por um lado, a concepção vigente na indústria portuguesa acerca das funções do Encarregado, e, por outro lado, uma correspondência grande entre as expectativas da Empresa quanto aos desempenhos dos seus Encarregados e o modelo interiorizado pelos próprios.

Porém, numa análise mais aprofundada dos resultados obtidos, observam-se algumas diferenciações na maneira como as Empresas, por um lado, e os Encarregados, por outro, concebem as funções destes últimos. Isto é: dentro do consenso genérico acerca do modelo de Encarregado, existem modulações de que é necessário dar conta.

Com efeito, não só a ordenação como também os intervalos estatísticos observados não são os mesmos para as Empresas e para os Encarregados. Reportando-nos apenas às tarefas fundamentais, as Empresas hierarquizam e destacam claramente (com 54% e 47% dos casos, classificados como "muito importantes") aquilo que poderemos qualificar como *factores que influem na produção*: a "produção" (objectivos quantitativos) e a "qualidade" (dos produtos); e só em seguida vêm os aspectos que podemos designar por elementos *de enquadramento*: a "ponte de ligação" (44%), a "disciplina" e a "logística" (ambas com 34%).

Por seu lado, os Encarregados elegem um conjunto *muito integrado e próximo* com a "qualidade" à cabeça (62% dos casos, classificados como "muito importantes"), seguida da "disciplina" (59%), da "logística" (57%), da "produção" (55%) e por fim da "ponte de ligação" (52%).

Perante tais resultados permitimo-nos fazer a seguinte leitura: enquanto as Empresas revelam ter uma imagem "antiquada" e "tradicional" das funções do Encarregado, em particular porque destacam nitidamente os factores que condicionam directa e imediatamente as posições da Empresa no mercado (quantidade - que incorpora inevitavelmente o factor tempo, ou prazo - e qualidade da produção) e só depois, num segundo patamar, contemplam os aspectos de enquadramento (ponte de ligação, disciplina e logística), os Encarregados, por sua vez, mostram sobretudo um claro *assentimento* na aceitação deste modelo, mas interiorizam-no e assimilam-no de uma forma própria e particular. Nomeadamente integram mais profundamente este complexo de funções (onde coexistem aspectos produtivos, de chefia, orgânicos e logísticos - mas distinguindo-os dos secundários,

como os de reclamação, formativos ou de segurança), dando-lhes especificidade própria, com o primado atribuído à qualidade das produções e onde o sentido hierárquico (de pertença a uma organização vertebrada) é menos afirmado. É possível, pois, pensar que nesta modulação que os Encarregados fazem do modelo (tradicional) que lhes é proposto pelas Empresas, eles acentuem reminiscências dos papéis outrora desempenhados pelas mestranças, nos antigos ofícios industriais. A maior atenção à qualidade e a menor à função de ligação à hierarquia, bem como a não hierarquização clara de prioridades entre as várias tarefas, parecem poder autorizar uma tal interpretação. De tudo isto resulta, de qualquer modo, uma imagem das funções do Encarregado largamente tradicional e consensual, isto é, não sujeita a conflitos ou clivagens significativas entre grupos sociais.

4. Outro ponto de vista que não parece susceptível de grandes controvérsias ou de descobertas inesperadas é o da localização do Encarregado na estrutura organizativa da Empresa.

Por definição, o encarregado é uma figura *intermédia* da cadeia hierárquica e é aquela que se encontra *imediatamente acima* dos trabalhadores de execução. Os resultados obtidos - designadamente a média geral de 4 níveis por empresa, incluindo importantes quotas de pequenas e médias Empresas - parecem indicar um grau de certo modo elevado de hierarquização das empresas, isto é, um alongamento da cadeia hierárquica, o que necessariamente *afastará* os Encarregados do topo decisional do estabelecimento.

Por outro lado, o estudo revelou que o Encarregado tem, em grande número de casos (60% da amostra), algum pessoal de enquadramento (chefes de equipa, chefes de turno, operários-chefes, etc.) sob a sua autoridade, intermediando a sua relação com os operários. Com um valor médio de 2,3, o número destes "sub-encarregados" pode elevar-se bastante, como aconteceu em dois casos por nós detectados, onde existiam em número de 20, dependentes de um mesmo encarregado. Este facto deve alertar-nos para a necessidade de complexificar e gradualizar

#### **Quadro 2** Leques de subordinação

Sistemas de produção	Operários	Pessoal de enquadramento
Ofício	21,5	2,8
Taylorista	39,5	1,8
Fordista	47,5	2,6
Químico/orgânico	21,1	2,2
Média geral	35,2	2,3

a maneira como são geralmente vistas as funções do Encarregado e o tecido organizativo nesta zona da Empresa.

Pôde-se também determinar com precisão os valores de um indicador clássico como é o *leque de subordinação* para o caso dos Encarregados, isto é, o número de trabalhadores que ele tem sob a sua responsabilidade. O valor médio encontrado foi 35 (operários por encarregado), valor que naturalmente se altera quando se procede ao cruzamento com variáveis revelantes como é, por exemplo, o caso dos sistemas de produção<sup>5</sup>.

5. Uma dimensão de análise importante consistia na tentativa de conhecer as representações mentais dos Encarregados sobre o mundo operário e o sindicalismo. Ora, tudo se passa como se os Encarregados fizessem uma avaliação racional fortemente crítica e punitiva da acção sindical que viram desenvolver-se em Portugal depois de 1974, ao mesmo tempo que uma significativa parte deles continua a sentir-se afectiva e culturalmente ligada ao mundo operário de onde emergiram e ao sistema de representações simbólicas propostos pelo sindicalismo da luta-de-classes.

Assim, há um contraste nítido entre um grupo maioritário (60%) que tem uma visão "optimista" da evolução da condição dos trabalhadores industriais, reconhecendo uma mudança positiva em relação ao passado, e um grupo minoritário mas importante (40%) que revela ter uma visão "pessimista" dessa mesma evolução. Por outro lado, o sindicalismo é objecto de uma forte divisão de opiniões, já que, enquanto 52% consideram os sindicatos demasiado politizados e envolvidos em lutas intestinas, 40% preferem acentuar que eles contribuem para melhorar a vida dos trabalhadores. E a própria sindicalização provoca uma divisão quase igualitária entre sindicalizados e não-sindicalizados, tendo a grande maioria dos primeiros (75%) aderido antes de 1974 e antes da ascensão à função de Encarregado.

**Quadro 3** Opinião dos encarregados acerca da situação dos operários, segundo a sua sindicalização

Os operários devem estar hoje:	Sindicalização dos encarregados		
	Sindicalizados	Não sindicalizados	Total
Satisfeitos	49	77	60
Descontentes	51	33	40
Total	48	51	100

Por outro lado, as expressões da avaliação feita pelos Encarregados da sua situação presente revelam traços de insatisfação. Por exemplo, se 51% dos inquiridos julgam "aceitável" a remuneração auferida, há 40% que a consideram claramente "insatisfatória" (apenas 9% a classificam de "boa"). E quanto às perspectivas de progressão dentro das actuais empresas, só 19% as classificaram

de "boas", enquanto 36% preferiram a resposta "algumas" e 44% não tiveram reboço em as classificar de "fracas".

Evidentemente, os resultados destes indicadores sofrem variações quando desagregados por outras categorias estatísticas. Aqui, podemos talvez arriscar dizendo, numa avaliação sectorial, que se encontram maiores níveis de satisfação entre os encarregados do Norte e das pequenas empresas do que entre os do Sul e das grandes empresas (apesar dos melhores salários destes últimos); que os encarregados dos sistemas de produção A (ofício) e B3 (máquinas de grande porte) parecem mais satisfeitos com a sua situação do que os restantes, tal como os dos ramos industriais do papel e da madeira (apesar dos seus mais baixos salários); e que os encarregados dos ramos da alimentação, dos têxteis, da metalo-mecânica, e ainda da metalurgia de base e das químicas (apesar dos seus melhores salários), acusarão os maiores níveis de descontentamento.

Em síntese, podemos dizer que os Encarregados revelam uma ainda forte *identificação ao mundo operário* (que o sindicalismo tende a preservar e a exaltar), ao mesmo tempo que indisfarçáveis sinais de *atração*, e *dependência*, mas igualmente sentimentos de *exclusão*, relativamente à Empresa.

6. Por seu lado, que avaliação fazem as Empresas dos seus Encarregados? É pouco significativo verificar que ela é "globalmente positiva", mas que, de 1986 para cá, elas tenham constatado uma "evolução positiva" (45% dos casos, contra 3% qualificados negativamente).

Quase metade das Empresas inquiridas (46%) afirmaram observar "deficiências" nos desempenhos dos Encarregados, percentagem que se acentua nos casos das grandes empresas. As razões apontadas foram, por essa ordem e em primeira escolha: num primeiro grupo, a "insuficiência de habilitações escolares de base" e a "insuficiente competência técnica"; num segundo patamar, o "pouco sentido das relações humanas e dificuldade em dialogar com os trabalhadores", e num terceiro nível, a "resistência às mudanças" e a "demasiada proximidade e influência dos subordinados". Numa segunda escolha, as "dificuldades relacionais" surgiram como a razão mais apontada.

Estes resultados mostram, de acordo e coerentemente com o modelo tradicional de Encarregado vigente na indústria portuguesa, que é no campo da *competência técnica* (específica, ou na sua preparação geral de base, assegurada pela escolaridade obrigatória) que as Empresas manifestam as suas maiores preocupações, devido às implicações directas e imediatas que essas insuficiências terão para a actividade produtiva e os seus resultados no mercado. Só num segundo momento vêm as preocupações quanto às capacidades *relacionais* e de *atitude* dos Encarregados (as resistências às inovações são disso um exemplo flagrante e clássico). Registe-se, no entanto, que, apesar de situadas em segunda linha, tais preocupações parecem já hoje existir entre os responsáveis das Empresas. Nada nos diz que fosse esse o caso - ou fosse da mesma forma - há apenas alguns anos atrás.

Quanto às medidas consideradas, em prioridade, pelas Empresas para obviar àquela situação e melhorar os desempenhos dos Encarregados, a maioria optaria

pelo recrutamento de "Encarregados jovens com formação profissional específica" (24%), seguindo-se a preferência por "cursos ou acções de formação para reciclar os Encarregados actuais" (18%), à frente de uma série de outras medidas. Note-se ainda que, numa segunda ordem de prioridades, a medida mais escolhida foi a dos "cursos ou acções de formação para aproveitar os operários com qualidades existentes na empresa". Estes resultados apontam para a identificação que as Empresas fazem do papel decisivo que caberá à formação na melhoria dos desempenhos dos Encarregados: formação de base, ao nível da escolaridade geral e do ensino técnico, incluindo especificamente a preparação de jovens para as funções de Encarregado; e formação de *promoção* dirigida aos trabalhadores com potencialidades para o cargo, ou *formação de reciclagem* dirigida aos Encarregados já em funções.

No entanto, é preciso realçar os limites do papel da formação especializada - em escola ou em curso - na aquisição das competências para o desempenho da função de Encarregado. É que se a quase totalidade dos respondentes (Empresas e Encarregados) tem consciência da importância e indispensabilidade da formação, a maioria sobrepõe-lhe ainda, como exigência primeira para a aquisição efectiva de tais competências, a *vida prática* na Empresa, isto é, o factor *experiência*. Com efeito, 74% dos Encarregados e 65% das Empresas, na obrigatoriedade de ter de optar por um dos termos, fizeram-no em favor da experiência.

E aqui tocamos algo de essencial. É que, para além da primazia da *competência e formação técnica* e das *capacidades relacionais*, uma terceira exigência fundamental vem constituir este triângulo que define o papel do Encarregado: a *experiência profissional*.

É uma experiência que se pode ligar mais ao conhecimento íntimo do ofício ou da actividade, ou ao conhecimento íntimo da empresa, da organização - que é singular por definição. Mas, num caso como no outro (e em especial no segundo), o factor *tempo*, antiguidade, história, surge como critério inevitável: o que, se pressupõe um tipo particular de *conhecimento prático*, por apropriação progressiva dos meandros do espaço produtivo e da trama organizacional e humana que constituem a Empresa), não deixa correlativamente de implicar um forte elemento de *estabilidade e conservação*.

É neste sentido que o modelo de Encarregado dominante em Portugal, ao integrar agora de maneira mais explícita o factor "experiência" ao lado dos "técnico" e "relacional", pode mais rigorosamente ser apelidado de "tradicional". Pelo lugar concedido à experiência, e, portanto, à estabilidade e conservação que lhe são inerentes, as Empresas portuguesas parecem pois preferir apostar na preservação de mecanismos, articulações e práticas já provadas e sedimentadas, embora com isso dificultem a capacidade de inovação que, cada vez mais, lhes é imposta do exterior.

7. Tendo em conta o enquadramento teórico e as hipóteses da investigação, podemos tentar formular da maneira sintética que se segue, as conclusões desta pesquisa.

Os Encarregados da indústria transformadora portuguesa correspondem a um modelo de desempenho que podemos qualificar de "tradicional", assente na primazia da *competência e formação técnica*, na importância da *experiência* e na contemplação de certas capacidades *relacionais*.

Este modelo forjado pelas Empresas é globalmente aceite pelos próprios Encarregados, que lhe introduzem contudo modulações porventura marcadas por reminiscências oriundas dos antigos ofícios industriais.

Este modelo tradicional de Encarregado, mais do que comparável a modelos teóricos já conhecidos ou a tipologias que nós próprios pudéssemos ensaiar - "de ofício", "disciplinar", "gestionário", "técnico", etc.- é genericamente partilhado pelo grupo profissional em causa, ao mesmo tempo que fracturado por clivagens relativas à idade, à formação de base e ao itinerário profissional inicial dos sujeitos.

A hipótese de partida de uma categoria sócio-profissional fragilizada, por força das mudanças tecnológicas e organizacionais e da emergência da acção sindical na empresa, só parcialmente parece verificada.

Com efeito constata-se nas Empresas industriais uma dinâmica de mudanças, sobretudo técnicas, que não parecem afectar negativamente os Encarregados. Quanto à acção sindical na empresa, ao nível dos Encarregados, esta parece irrelevante, no entanto, simultaneamente, a memória de conflitos de um passado recente parece provocar bloqueios e linhas de fractura. A fragilização relaciona-se mais com a noção de *dependência* que os Encarregados sentem em relação à Empresa e com uma atitude ainda marcada pelo mundo sócio-cultural do operariado de onde provêm, do que com receios ou resistências face às mudanças. Pelo contrário, parecem existir condições e disposições favoráveis aos processos de mudança e inovação, não só por parte dos Encarregados, mas igualmente dos outros actores sociais presentes ao nível da Empresa.

Dadas as conclusões anteriores, são no essencial de rejeitar as hipóteses subsidiárias que haviam sido formuladas relativas a comportamentos de retraimento ou desvio por parte dos Encarregados. A hipótese do desabrochar de um associativismo próprio não parece ter igualmente condições muito favoráveis, não porque a perspectiva não fosse apoiada com forte probabilidade pela maioria dos Encarregados, mas porque a referida dependência, o isolamento e as identificações ao mundo operário dificilmente permitirão um tal salto criador, sem intervenção ou ajuda de entidades exteriores ao grupo.

Essa necessidade de apoio pode ser particularmente bem recebida pelos Encarregados no campo da *formação profissional*, quer, em especial, por parte das entidades públicas no que toca ao ensino técnico e profissional, quer por parte das Empresas no que respeita à formação de promoção e de reciclagem. Há, por outro lado, convergência e disposição favorável das Empresas a este respeito, pelo que deve poder desenvolver-se aqui um bom terreno de iniciativas.

Além da indispensável componente técnica, a formação específica para Encarregados deverá contemplar particularmente as matérias de organização, planeamento, gestão, comunicação, liderança e motivação humana, onde é maior o défice actualmente existente.

Se os Encarregados parecem algo marcados pelo pessimismo das atitudes assalariadas, as Empresas revelam atrasos de actualização do aparelho produtivo e sinais de excessiva burocratização, sendo as mudanças claramente suscitadas do exterior. Em confronto com o enquadramento teórico dominante, elas (e os seus responsáveis e quadros) deverão fazer um esforço significativo para, nos processos de racionalização e tecnicização em curso, encontrarem o lugar adequado para uma concepção de organização mais institucional onde se reconheça a profissionalidade de cada actor, e entre eles, dos Encarregados.

Finalmente, a hipótese geral de que o papel dos Encarregados estaria em vias de evoluir de características predominantemente disciplinares para outras de feição mais técnica e organizacional, assentes numa formação profissional específica, parece confirmar-se, nas suas grandes linhas, apesar dos notáveis atrasos da situação portuguesa em relação à de outros países industrializados.

Setembro 1991

## Notas

- 1 Projecto do CIES (ISCTE), apoiado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional e pela Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica (Programa Ciência, Tecnologia e Sociedade). Sob a responsabilidade de João Freire e contando com os investigadores que subscrevem este texto, a pesquisa contou ainda com a participação dos seguintes alunos finalistas de Sociologia do ISCTE. (a quem foram concedidas Bolsas para Jovens Investigadores, pela mesma JNICT): Rui Almas, Vítor Coelho, António Amaral, Luisa Delgado, Ana Cristina Costa Pinto e João Neves.
- 2 Veja-se, por mais acessível: João Freire. "Que futuro para os encarregados na indústria?". *Organização e Trabalho*. (2), 1990, p. 81-90.
- 3 Entre elas, realça-se a investigação em curso desde 1988 dirigida pelo Prof. Philippe Trouvé, do Groupe ESC de Clermont Ferrand: *Les catégories d'encadrement direct et intermédiaire face aux changements technologiques et organisationnels* (Recherche comparative dans plusieurs pays de la CEE).
- 4 A amostra das Empresas incluiu 120 empresas das indústrias transformadoras do Continente, estruturada a partir de variáveis como o ramo de actividade, a dimensão e a localização, enquanto a amostra dos Encarregados comportou, em definitivo, a recolha de dados sobre 283 sujeitos.
- 5 Com a variável sistema de produção procurou-se caracterizar a materialidade das situações técnico-produtivas das organizações, que, no quadro das hipóteses de trabalho, considerámos determinante na compreensão da acção e dos tipos de encarregados. Na composição da variável sistema de produção foram considerados os seguintes indicadores: processo tecnológico básico, equipamento produtivo, tipo de produção, regime de laboração, tipo de trabalho operário, condições particulares de trabalho, movimentação de matérias e penetração da automação. A combinação e articulação dos dados relativos a estes indicadores permitiu definir 8 tipos de sistemas de produção: A - "ofício" - combinação de trabalho manual qualificado, com máquinas universais, em grupo ou equipa, e movimentações manuais ou automóveis; produção unitária ou de pequenos lotes. B1 - "taylorista" - máquinas especializadas, em "paralelo", produção em série ou pequeno lote; trabalho de operação com máquina ou de vigilância; postos individuais fixos ou com mobilidade e movimentações automóveis. B2 - "fordista" - linhas de máquinas ou postos, de produção, montagem ou embalagem; produção em grande série; trabalho de operação, vigilância, alimentação; postos em cadeia; movimentações mecanizadas. B3 - "máquinas de grande porte" - máquinas de grande porte; comando à distância e vigilância, trabalho em equipa ou individual com mobilidade, movimentações mecanizadas. C - "integrado/processo" - sistema de produção integrado, automatizado e comandado

centralmente, produção volumétrica, contínua ou em grande série: trabalho de comando à distância; postos isolados. D - "Químico/orgânico" - Sistemas de processamento de fluídos ou granéis, orgânicos, composições e misturas; produção volumétrica e contínua; comando à distância e vigilância sobre produto; postos individuais fixos ou com mobilidade; trasfega de fluídos ou granéis. E - "estaleiros" - agregação ou montagens; produção unitária; trabalho qualificado e trabalho força; em grupo ou equipa. F - "fornos" - altos fornos; produção volumétrica ou contínua e comando à distância; trasfega de fluídos ou granéis.