

CAPÍTULO I

DO CAMPO EMPÍRICO DAS EMPRESAS: O CASO DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA E_y

No âmbito das mudanças operadas ao nível do funcionamento do mercado de trabalho, e das práticas de organização do trabalho e da empresa, o processo de construção e reconstrução de identidades sociais adquire um relevo particular, dado que as alterações verificadas ao nível das relações de emprego, dos perfis ocupacionais, dos conteúdos de tarefa, e da estrutura de papéis profissionais, solicitam da parte do indivíduo um contínuo investimento subjectivo num processo iterativo de recomposição do “sentido de si” – ou seja, o redimensionamento das organizações e das práticas laborais, a solicitação de flexibilidade e mobilidade para o seu exercício, a participação, a responsabilização, e a autonomia concedida aos actores, apelam à construção de uma relação diferente com os conhecimentos, os objectos e as categorias sociais, e à reelaboração das transacções que o sujeito efectua consigo próprio, com os outros significativos, e com o conjunto de estruturas sociais objectivas, que, de modo variável, operam enquanto constrangimento à sua acção.

Como procuraremos ilustrar nos *pontos 1.2. e 2.* do presente *Capítulo*, existe uma relação de estreita proximidade entre a evolução da organização por nós estudada e a transformação histórica do sector de actividade económica onde esta se insere, o sector eléctrico nacional; trata-se de um sector tradicional que sofreu um conjunto de modificações substantivas nas últimas duas décadas, situadas ao nível da estruturação e da regulação do mercado, do papel da tecnologia na reconfiguração das estruturas e dos processos produtivos, e dos perfis ocupacionais e categorias profissionais que, por tradição, existiam e enformavam as relações de emprego no sector. A estruturação do sector eléctrico nacional efectua-se, actualmente, em torno de um grupo económico, composto por cerca de 75 empresas, e que integra na sua estrutura, a organização cuja evolução histórica é apresentada neste *Capítulo*. Neste estudo, este grupo económico é designado por grupo empresarial GE_x , sendo que a organização especificamente estudada, uma das empresas constituintes do grupo GE_x , de grande dimensão e de

actuação de âmbito nacional, no domínio da distribuição de energia eléctrica, é denominada E_y .

A organização E_y , a unidade empresarial tomada como contexto de referência analítica deste estudo, enforma um caso particular de “sistema de acção” cuja evolução histórica se caracteriza por uma reconfiguração de conteúdos e de espaços de aprendizagem e de desenvolvimento profissional, decorrente de um conjunto de intervenções situadas ao nível da organização da empresa, e ao nível das modalidades de organização do trabalho, onde se sublinha o desenvolvimento de trabalho em equipa e por projectos temáticos, a intensificação do trabalho decorrente da necessidade de eficiência operacional, polivalência e desempenho de múltiplos papéis profissionais, e a recomposição dos conteúdos de trabalho protagonizada pela inovação tecnológica e pela introdução de metodologias de gestão do trabalho por processos.

No presente *Capítulo*, a nossa proposta de pesquisa centra-se, deste modo, na transformação histórica da organização E_y , e no facto desta delimitar um contexto de mudanças persistentes das estruturas organizacionais e dos modelos de organização do trabalho, de inovação e modernização tecnológica, de desenvolvimento e transformação dos saberes, e de incremento da necessidade de aprendizagem. Trata-se, no nosso entender, de um contexto de mudança sucessiva particularmente relevante em termos analíticos, já que configura uma oportunidade de escrutínio aprofundado das condições sociais de produção identitária nos espaços de trabalho contemporâneos, no seio do qual se pode aferir, em particular, a natureza das transformações organizacionais e laborais em curso na organização E_y , e o seu efeito ao nível das respostas de adaptação e (re)orientação que os indivíduos estabelecem face ao trabalho, à empresa, e ao empregador.

1. TRANSFORMAÇÕES SOCIETAIS E ESPECIFICIDADES DE UM GRUPO EMPRESARIAL PORTUGUÊS.

Nas últimas décadas, tem-se vindo a assistir ao abandono progressivo de estruturas organizacionais do tipo funcional, que adoptam como principal critério de organização a estandardização e a especialização funcional (Mintzberg, 1995), dando estas lugar a

estruturas mais descentralizadas e, por tal, compatíveis, com a lógica de funcionamento dos grandes grupos nacionais e internacionais.

Com efeito, a emergência de novos desafios relacionados com a competitividade das empresas veio questionar a eficiência de modelos de organização de natureza burocrática e mecanicista, resultantes das contribuições teóricas clássicas de Weber (burocracia e divisão racional do trabalho), Fayol (trabalho em série e especialização), e Taylor (especialização, trabalho à peça, e despersonalização do trabalho). Contudo, como é enfatizado por vários autores (Firmino, 2002; Kóvacs, 2002, 2005; Holman *et al.*, 2005), em muitas empresas, a cultura taylorista evoluiu para uma cultura neotaylorista, com a introdução de novas tecnologias, mas sem as necessárias alterações ao nível da organização do trabalho, e da renovação das políticas de formação e de motivação dos trabalhadores.

O alcance das mudanças ocorridas, ao nível dos modelos globais de organização económica e social, e, a um nível micro de análise, dos modelos de organização da empresa e do trabalho, encontra uma expressão particular na emergência de espaços e contextos de trabalho caracterizados pela mudança continuada de estruturas organizacionais e dos modelos de organização, de inovação e modernização tecnológica, pela necessidade de desenvolvimento e transformação dos saberes e de incremento da aprendizagem, pela intensificação e generalização dos fluxos de comunicação e informação, e pelo carácter mutável das condições dos empregos e das estratégias empresariais. Procuramos, de algum modo, dar conta destes aspectos no ponto 1.1., remetendo para o ponto 1.2. e 2., a exposição relativa à evolução do grupo GE_x e da organização E_y , que constituem os nossos referenciais de pesquisa empírica.

1.1. Processos de transformação da empresa e da organização do trabalho: Elementos de definição e conceptualização geral.

O modelo de produção em massa, ancorado na racionalidade taylorista e fordista de produção e organização do trabalho, traduziu-se por um insucesso ao nível da grande indústria, na medida em que se situava num contexto social e económico caracterizado pela estabilidade e previsibilidade de mercado, distinto, portanto, do mercado actual, instável e diferenciado, (apenas) compatível com a produção em pequena série e a

constante renovação da produção. Neste sentido, num contexto de crescente concorrência, de mundialização, e de terciarização da economia, emergem outros factores de competitividade, tais como a qualidade, a diversificação dos produtos, o cumprimento dos prazos de entrega, e a satisfação das exigências dos clientes (Cerdeira, 2004).

Entre as transformações que afectam, no contexto actual, o trabalho e o emprego, têm particular importância (Kóvacs, 2002, 2005): a globalização da economia, com a preponderância (ao nível dos processos decisórios) do capital financeiro; a difusão das tecnologias de informação e de comunicação; a nova divisão internacional de trabalho; o domínio da política e da lógica económica neoliberal; a reestruturação das empresas, utilizando estratégias de organização tributárias do paradigma da “racionalização flexível¹”; o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e nas relações laborais.

As mutações actuais da organização económica e social colocam em causa os conceitos e as representações de trabalho, emprego e empresa que foram construídas desde o início do século XX (Firmino, 2002; Kirpal, 2004a; Dif, 2004; Holman *et al.*,

¹ O discurso dominante criou o “mito da flexibilidade” do mercado de trabalho, da empresa e do indivíduo (Sainsaulieu & Segrestin, 1987).

As práticas de flexibilização justificam-se pelas condições instáveis do mercado e pela concorrência acrescida. A redução e a flexibilização do emprego, impostas pelos perfis incertos de procura, pelas condições económicas e pela revolução tecnológica, são apresentadas como inevitáveis.

A este propósito, alguns especialistas, nomeadamente os da OCDE e da União Europeia, apontam as restrições e a rigidez do mercado de trabalho europeu como responsáveis pela falta de criação de empregos, colocando os EUA como exemplo a seguir (porém, estes admiradores do modelo de criação de empregos dos EUA, ignoram os seus aspectos disruptivos: baixos salários por empregos flexíveis, mas sem qualidade, que proporcionam um nível reduzido de produtividade).

A OCDE também alerta para a necessidade de fortalecer o mercado de trabalho interno, com o objectivo de obter flexibilidade funcional e encontrar um equilíbrio entre flexibilidade externa e interna. Apesar dos aspectos negativos do modelo americano, especialistas da OCDE insistem na sua aplicação, quando recomendam o desmantelamento do sistema *welfare* – perspectivado aqui, como um dos maiores obstáculos para a criação de empregos (OCDE, 1994).

Um conjunto de factores interactivos condiciona os padrões de emprego e dos contratos de trabalho: as necessidades dos empregadores, a competição, o mercado de vendas, a disponibilidade de competências específicas, o poder de negociação dos empregados, as perspectivas de gestão, as tradições e a legislação laboral. De acordo com Kóvacs (2002), ao invés da ideia muito divulgada segundo a qual é urgente aumentar flexibilidade para poder reduzir o desemprego, não foi encontrada uma ligação directa entre a flexibilidade e a taxa de desemprego.

2005). Nos termos de Kóvacs (2002, 2005), uma das características definidoras do actual mercado de trabalho é a turbulência, decorrendo das inovações de natureza tecnológica, a alteração das competências adquiridas ao longo dos anos no exercício de uma mesma profissão. Surgiu um novo saber-fazer, onde é indispensável a intervenção da formação, quer na actualização e reconversão de activos, quer na qualificação de jovens. A natureza do trabalho, a estrutura do emprego e as competências requeridas sofrem alterações significativas sob a pressão das transformações estruturais da economia e da utilização das novas tecnologias associadas a novos formatos organizacionais.

A aplicação de novas tecnologias em quadros organizacionais flexíveis exige mais conhecimentos gerais, do que conhecimentos especializados – noutros termos, a compreensão e o controlo global dos processos ultrapassa, em importância, a execução de tarefas específicas. Exigem-se, em particular, menos competências de execução (realizar as tarefas de acordo com as regras estabelecidas) e mais competências de controlo de processos, de resolução de problemas, de cooperação e capacidade de renovação de saberes, bem como capacidade de inovação e antecipação para fazer frente às novas situações. O desenvolvimento de competências-chave comuns a diferentes profissões e níveis de responsabilidade (operacionais, gestores ou especialistas) constitui um dos aspectos centrais. Estas competências referem-se a: capacidade de definir objectivos; capacidade de identificar problemas e encontrar soluções; conhecer os códigos de sistemas de informação e organização; saber cooperar; saber controlar processos e gerir os recursos utilizados; saber inovar; saber comunicar e negociar (Firmino, 2002).

Uma das questões que mais tem dividido os analistas sociais diz respeito ao desenvolvimento de novos modelos de empresa e de novas modalidades de organização do trabalho. Trata-se de um debate que tem origem na entrada em crise do modelo fordista-taylorista, e nas transformações que as estratégias de saída desta crise estão a operar, ao nível da produção, do produto, da organização das empresas, do trabalho, e das modalidades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (Cerqueira, 2004; Casaca, 2005). A propósito destas transformações, o entendimento encontra-se longe da convergência de interpretação.

Boyer e Durand (1998) defendem que a difusão de novas formas organizacionais – algumas há muito já praticadas em algumas empresas e países – sugere a transformação histórica das relações entre produção e produtividade, de um lado, e entre consumo e concorrência, por outro lado. Noutros termos, para estes autores, trata-se da passagem do fordismo para o pós-fordismo.

Por sua vez, Zarifian (1996) e Cavestro (1998) colocam a tónica na ideia de que as mudanças organizacionais em curso favorecem a comunicação interna na empresa. Para estes autores, as inovações organizacionais actuais inscrevem-se numa transformação profunda do lugar e do papel da comunicação no contexto empresarial, possibilitada pela introdução de novos processos de produção e novas modalidades de organização do trabalho (v.g. o trabalho em equipa ou o trabalho por projecto), que requerem o desenvolvimento de relações de comunicação, de trocas informacionais frequentes entre os indivíduos, e também, entre os recursos tecnológicos e os indivíduos. Zarifian (1996) interpreta esta tendência, recorrendo ao conceito de “organização qualificante”, enquadrando-o como operador heurístico que procura traduzir uma tentativa de superação da crise do modelo taylorista, que se baseia “(...) na passagem da relação empregos racionalizados/executantes instruídos, à relação indivíduos competentes/empregos eficientes, e é orientada por objectivos de convergência de racionalidade económica (objectivos de produtividade) e social (valorização do factor humano no trabalho)” (Cerdeira, 2004, p. 31).

Castells (1996) considera as diversas interpretações das transformações organizacionais excessivamente propensas a sublinhar, no quadro de diferentes processos de transformação, a percepção de uma única tendência evolutiva. No entender deste autor, o processo de reestruturação capitalista e de transição industrial desenvolvido nas últimas duas décadas, fez surgir, não uma, mas várias tendências organizacionais (v.g., sistemas de produção flexível em larga escala, redes de empresas, empresas “horizontais”, ou fusões e aquisições estratégicas), sendo assim importante considerar neste contexto, a existência de diferentes trajectórias de desenvolvimento organizacional.

Kovács (1988, 1994, 2002, 2005), numa linha de investigação que atende, sobretudo, às tendências de transformação organizacional no seio das empresas, defende, a par de autores como Boyer e Durand (1998), a ideia da natureza híbrida e

assíncrona das transformações organizacionais, situando o foco desta análise ao nível dos sectores, das empresas, e mesmo das diferentes áreas funcionais ou departamentais de uma empresa. Para Kovács (2002, 2005), as transformações actuais do trabalho e do emprego são o produto ou a manifestação de um paradigma pós-burocrático de organização e gestão, no seio do qual são exaltados os benefícios e a adequação da racionalização flexível, de modo a tornar as empresas mais competitivas no mercado global. O objectivo desta abordagem passa pela optimização dos processos de trabalho, através da flexibilidade dos processos de gestão, da relação entre empregador e empregado, e da capacidade de resposta às mudanças no mercado – a racionalização flexível promete reduzir os custos inerentes ao factor trabalho, e, ao mesmo tempo, obter flexibilidade funcional pela reorganização do trabalho centrada nos processos.

O modelo pós-fordista de empresa é apresentado como um avanço em relação às configurações anteriores. Exalta-se a importância da cultura da empresa, da confiança mútua, da autonomia no trabalho e da participação, bem como das relações de cooperação entre indivíduos, grupos, unidades e empresas, no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade. Entre as principais tendências de reestruturação empresarial destacam-se as seguintes (Kóvacs, 2002, p. 113):

- a) Simplificação e descentralização das estruturas empresariais;
- b) Focalização na actividade principal de grande valor acrescentado (o denominado “core business”), com a externalização de outras actividades (“outsourcing”);
- c) Ligação por redes de informação de um grande número de empresas com dimensão reduzida, e de trabalhadores por conta própria;
- d) Promoção da autonomia, criatividade e participação das pessoas;
- e) Crescente substituição do contrato de emprego com duração indeterminada por uma colaboração por tempo determinado, com contratos de trabalho temporários;

- f) Substituição do “princípio da organização” pelo “princípio do mercado”, como mecanismo de coordenação das actividades organizacionais.

A “empresa flexível” (Kóvacs, Moniz & Cerdeira, 1993) é entendida, neste contexto, como o modelo organizativo mais adequado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência. Trata-se de uma configuração de empresa que, de acordo com estratégias diferenciadas, permite combinar diferentes regimes de emprego dentro de si própria, tendo em vista a obtenção de flexibilidade funcional e de flexibilidade quantitativa (Rebelo, 1995).

A organização flexível do trabalho coloca novas exigências de qualificação aos indivíduos, numa disposição bem distinta daquela que caracterizava a organização taylorista do trabalho. O objectivo é claro: a fim de permitir uma resposta rápida às mudanças, procura-se a libertação dos conhecimentos, das capacidades e das relações, do conjunto de limitações imposto pela estrita segmentação funcional e hierárquica (típica da organização taylorista e burocrática do trabalho e da empresa).

Com efeito, as transformações técnico-organizativas, as novas referências organizacionais, e a gestão do acréscimo de competitividade no contexto económico das empresas, fazem emergir uma nova concepção de emprego. Esta concepção é apreendida, nos termos de Cavestro (1999), através da articulação de duas variáveis: a adaptabilidade em função das exigências do meio envolvente (mudanças técnicas e organizacionais), e as características específicas do trabalhador (ou seja, a forma como este responde às múltiplas situações de trabalho).

Deste modo, transita-se da noção rígida de emprego centrada no posto de trabalho para uma noção fluída de emprego, um emprego “personalizado”, na medida em que o indivíduo contribui para a construção do seu espaço profissional – trata-se de uma evolução que fez emergir a noção de “competência” (Zarifian, 1996; Almeida, 2004), que, ao invés da abordagem baseada na “qualificação” e na estabilização de uma relação entre capacidades individuais, antiguidade e posto de trabalho, associa a ideia de implicação e mobilização dos trabalhadores, valorizando a cooperação, a autonomia, e a assumpção de responsabilidade. De acordo com Zarifian (1996), à luz da noção “competência”, deixa-se de atender ao lugar ocupacional como objecto central de

avaliação da performance individual, para se passar a avaliar a capacidade de adaptação do indivíduo a contextos de trabalho de conteúdo e geometria variável. Este autor recorre ao termo “gestão do acontecer” para enquadrar esta nova realidade: os empregos são decompostos em missões, e o mérito do trabalhador é avaliado pela capacidade de estruturar soluções para os problemas que surgem no quotidiano de trabalho.

A conjugação da globalização económica e da difusão das tecnologias de informação induz e possibilita a reestruturação empresarial na lógica do modelo da “lean production”, e, por conseguinte, a difusão do modelo da “empresa flexível” – ou seja, no âmbito de uma economia mundializada, com a predominância da lógica financeira e da rendibilidade a curto prazo, verifica-se que as empresas, pressionadas pela concorrência intensificada e pela instabilidade de mercado, procuram, antes de tudo, a flexibilidade. A alteração dos modelos de organização adoptados constitui uma estratégia desenvolvida pelas empresas, para fazer face a um mercado concorrencial e instável. Assiste-se a um processo de desintegração vertical e espacial das empresas, por intermédio da segmentação produtiva, e da exteriorização de actividades². Neste quadro, a reestruturação empresarial viabilizada pelo uso das tecnologias da informação e comunicação tende a originar uma transformação sócio-laboral profunda³: a descentralização e desagregação do trabalho e a sua coordenação numa rede interactiva de comunicação em tempo real.

Neste quadro, verifica-se uma evolução histórica das formas de trabalho, associada à complexificação, heterogeneização e fragmentação do trabalho entendido como

² É importante mencionar, a este propósito, que a focalização, por parte de uma empresa, num conjunto de actividades perspectivadas como centrais, origina a criação de um grupo de trabalhadores nucleares detentores de novas competências, bem pagos, com uma situação profissional estável. Contudo, a externalização das restantes actividades implica a difusão de modalidades de emprego flexíveis, frequentemente precárias, e, por conseguinte, o forte crescimento de uma força de trabalho fluída, que pode ser contratada, despedida ou externalizada, de acordo com as necessidades de adaptação ao mercado. Para Castells (1996), trata-se do modelo prevalecente do trabalho, na nova “economia baseada no conhecimento”.

³ A inovação tecnológica e, em particular, o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação, constitui um meio poderoso que apoiou o mercantilismo da década de 1980, na promoção da flexibilização da relação salarial fordista. Em consequência deste processo, assistiu-se (e ainda se assiste) a uma perda acentuada do peso do trabalho industrial nas sociedades avançadas (ou pós-industriais), e a um correlativo aumento da heterogeneidade das formas tradicionais de trabalho (e de empresa).

actividade produtiva⁴. A emergência de novas modalidades de organização do trabalho (Kóvacs, Moniz & Cerdeira, 1993; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Kóvacs, 2002, 2005; Freire, 2001; Cerdeira, 2004; Casaca, 2005) manifesta-se nos seguintes aspectos:

- a) Redução de níveis hierárquicos e delegação de responsabilidades para o nível operacional – localização das decisões nos níveis inferiores da hierarquia, de modo a tirar proveito do conhecimento dos trabalhadores;
- b) Reagrupamento ou integração de tarefas e funções (preparação, execução e controlo), em vez da fragmentação e da especialização;
- c) Alteração do conteúdo do trabalho no nível operacional: iniciativa e autonomia para o indivíduo programar o seu trabalho e determinar os procedimentos relativos à sua execução;
- d) Existência de trabalhadores qualificados e polyvalentes com perfis profissionais híbridos, em detrimento de perfis profissionais especializados;
- e) Valorização do trabalho efectuado em equipa, em virtude das exigências decorrentes da crescente interdependência tecnológica;
- f) Aprendizagem contínua e ampliação de conhecimentos (em detrimento de uma formação que visa a preparação definitiva para uma profissão, função ou tarefa).

Apesar de no universo da gestão se apresentarem estas ideias sobre a inovação dos processos de organização do trabalho e da empresa como originais e revolucionárias, as experiências inovadoras a este propósito remontam à década de 1950 (Freire, 2001), não sendo inteiramente novas no campo da Sociologia e da Economia.

⁴ Este processo de mutação apresenta-se, no essencial, como significativamente contraditório, na medida em que, em alguns casos revaloriza o trabalho e melhora a sua qualidade, sendo que noutras situações desvaloriza o trabalho e deteriora o emprego, tanto em termos quantitativos, como em termos qualitativos.

As experiências de enriquecimento e alargamento de tarefas, e a constituição de grupos semi-autónomos, desenvolvidas no período compreendido entre a década de 1950 e a década de 1970 nas empresas europeias do sector automóvel (Volvo, Fiat, Renault), sustentaram teses que prognosticavam, à época, a falência do modelo de organização taylorista. Contudo, como é ilustrado por Cerdeira (2004), as transformações organizacionais então promovidas, distam, em propósito, conteúdo e condições de enquadramento, daquelas que têm vindo a tomar forma desde a década de 1980:

“Em primeiro lugar, as inovações organizacionais (...) [entre a década de 1950 e a década de 1970] foram bastante localizadas. Em segundo lugar, se as preocupações económicas estão presentes em ambos os contextos, nos anos 60-70, a sua implementação respondeu, em grande parte, a preocupações sociais, nomeadamente às críticas sobre a alienação e a monotonia do trabalho. Por último, as inovações organizacionais implementadas (...) [entre a década de 1950 e a década de 1970], excepto no caso dos países do Norte da Europa, contaram com o alheamento sindical. (...)

Nos anos 80, a crise, o desemprego e o crescimento de formas flexíveis de emprego, pressionam os sindicatos a negociar as transformações tecnológicas e a reorganização do trabalho, sob pena de perderem a sua capacidade de intervir na mudança económica e social.

Com efeito, a partir da década de 80, a mudança dos processos de trabalho conhece uma grande amplitude, pressionada pela difusão em larga escala da tecnologia informática e das suas aplicações (Cerdeira, 2004, pp. 32-3)”.

As preferências por determinados métodos e técnicas de mudança organizacional apresentam alterações substanciais desde a década de 1970, quando se tornaram visíveis as grandes transformações nos sistemas produtivos. A procura de novos padrões organizacionais com vista à redução de custos, à melhoria da qualidade e ao aumento da flexibilidade, tornou-se, desde então, uma questão de sobrevivência para as empresas.

A este propósito, na análise que efectuam acerca da procura de novas soluções de organização consubstanciada pela transição dos “old workplaces” (termo original empregue pelos autores referenciados), configurados à luz de modelos de organização do trabalho de natureza fordista, que colocam o acento tónico no escalonamento e na hierarquização, na existência de fortes dispositivos de controlo, e na orientação para a produção em massa, para o que designam de “the new workplaces”, Holman *et al.* (2005) asseveram que estes últimos podem ser definidos à luz da co-ocorrência de

quatro factores: 1) a adopção de conjuntos de práticas de trabalho dotadas de plasticidade e flexibilidade; 2) o emprego de modalidades de gestão do emprego e da mão-de-obra baseadas no fomento do compromisso, da autonomia e do desenvolvimento individual; 3) a definição e implementação de um conjunto de estratégias empresariais que concretizem a integração das práticas de trabalho e das modalidades de gestão de emprego atrás definidas; e 4) uma orientação individual, face ao trabalho, definida, no essencial, por uma conduta flexível e proactiva.

Um estudo recente publicado pela Comissão Europeia retrata as tendências recentes de desenvolvimento e utilização de procedimentos de gestão da mudança e da “inovação”, no quadro de uma economia europeia “baseada no conhecimento”: de acordo com as respostas dos participantes, os procedimentos de desenvolvimento organizacional mais utilizados são o “project management” (87%), o “business plan development” (67%), as “corporate intranets” (66%), e o “benchmarking” (60%) (CE, 2004). Na década de 1970, predominaram o enriquecimento de tarefas e a gestão por objectivos; na década de 1980, a “total quality management”; na década de 1990, a “lean production” e a reengenharia organizacional.

De acordo com um conjunto de inquéritos internacionais efectuados na última década, a utilização de metodologias de gestão baseadas na qualidade (“total quality management”), no trabalho em equipa, na contratação de serviços externos, e na utilização generalizada de tecnologias de informação e comunicação, apresenta-se relativamente difundida, na medida que 40 a 60% das organizações inquiridas referem a adopção destes métodos (Clegg *et al.*, 2002; Holman *et al.*, 2005; Wood *et al.*, 2005). Batt e Doellgast (2005) abordam igualmente o tema, ensaiando uma caracterização da evolução das opções estratégicas de desenvolvimento e organização adoptadas pelas organizações de serviço, em franco crescendo de protagonismo na economias nacionais e internacionais, a partir de um estudo de natureza empírica que abrangeu um conjunto diverso de sub-sectores de actividade económica:

“Competition in service activities has intensified over the last two decades, and corporations have responded by making radical changes in their strategies and organizational structures. On the demand side, national product markets deregulation has encouraged price competition and facilitated the internationalization of service activities. On the supply side, advances in

information technologies have expanded remote services options and automated processes, while heightened international immigration has increased the availability of labour for traditionally low-wage, as well as high-wage, service jobs.

In this context, the quest for more efficient and effective service delivery systems has become a central topic among academics and industry practitioners. While leading management theorists in the 1970s advocated competing on price by applying industrial models of production to services, quality service and customer relationship management have emerged as dominant themes since the mid-1980s.

(...) The observed expansion has been facilitated by a growing demand for services, as inputs into global manufacturing, advances in information technology that have increased the speed and volume of electronic transactions, and political movements to deregulate and privatize service markets. (...) In the cases reviewed [airlines, financial services, telecommunications, hotels and health care], heightened price competition, increased scope of the market, and increased concentration in ownership structures, have contributed to a focus on cost cutting and the use of customer segmentation strategies” (Batt & Doellgast, 2005, p. 219-220).

Com o objectivo de enquadrar o nosso “estudo de caso”, no concernente à dimensão que os processos de mudança, de desenvolvimento organizacional e de inovação têm no tecido empresarial nacional, coligimos um conjunto de dados resultantes da 3ª edição nacional do *European Community Innovation Survey (CIS III)*.

Os dados publicados mostram que 42% das empresas da indústria transformadora introduziram novos produtos ou processos produtivos, investindo em desenvolvimento organizacional 4% do seu volume de negócios. A comercialização dos novos produtos representou para as empresas 23% do seu volume total de negócio, correspondendo 17% a produtos novos introduzidos no mercado onde as empresas operam.

O sector dos serviços regista uma proporção mais elevada de empresas que investiram em operações de mudança organizacional (49%), sendo de registar que o investimento efectuado é mais reduzido (3,5%).

O *quadro 1.2* sintetiza os resultados dos principais indicadores⁵ obtidos a partir do *CIS III*.

⁵ Estes indicadores são: (1) A percentagem de “empresas inovadoras” (empresas que introduziram alterações em produtos ou em processos de produção); (2) A intensidade de inovação (despesa em actividades de “inovação”, em percentagem do volume de negócio da empresa); (3) A percentagem do volume de negócio da empresa resultante da comercialização de produtos novos para a

A comparação dos dados obtidos na 3ª edição nacional do inquérito comunitário à inovação nas empresas (*CIS III*), referentes ao período 1998-2000, com os dados do *CIS II*, relativos ao período 1995-1997, indicia um aumento da atenção do empresariado, em relação à necessidade e à pertinência de investir em processos de mudança e desenvolvimento organizacional.

Com efeito, a referida comparação revela uma subida acentuada e generalizada em todos os indicadores utilizados, em particular, do número de empresas inovadoras, do investimento em “inovação”, e, na indústria, dos resultados comerciais da introdução de produtos novos no mercado (de 7% para 17% do volume de negócios das empresas).

Quadro 1.2

*CIS III: Resultados dos principais indicadores*⁶

[Fonte: OCES (2003). *Inquérito Comunitário à Inovação (1998-2000): Resultados definitivos*]

	Empresas inovadoras (%)	Intensidade de inovação (%)	Resultados (Produtos novos para a empresa) (%)	Resultados (Produtos novos no mercado) (%)
Indústria Extractiva	37,1	10,8	2,7	2,5
Produção e Distribuição de electricidade, gás e água	70,0	0,5	39,9	39,7
Indústria Transformadora	42,4	4,1	22,7	16,7
Serviços	48,7	3,5	17,2	9,4

própria empresa; (4) A percentagem do volume de negócio da empresa resultante da comercialização de produtos novos para o mercado onde a empresa opera.

⁶ Por razões que se prendem com a especificidade do nosso “estudo de caso”, os resultados que aqui apresentamos, não contemplam as desagregações (por actividade económica e por dimensão de empresa) presentes na fonte de informação consultada.

O acréscimo foi mais acentuado entre as empresas da indústria transformadora, cuja percentagem de “inovadores” passou a ser idêntica à do sector dos serviços. Também a intensidade de investimento subiu mais acentuadamente nas empresas industriais (de 1,7% para 3,9% do volume de negócio), do que nas de serviços (de 1,1% para 2,8%), embora os sectores mais inovadores dos serviços (transportes e telecomunicações, engenharia e informática) tenham protagonizado subidas muito significativas de investimento em inovação (respectivamente, de 1% para 5%, e de 2% para 7,4% do volume de negócio) (OCES, 2003). Verifica-se, desta forma, no referencial temporal considerado, um aumento da atenção do empresariado (reificado num aumento do investimento), em relação à necessidade e à pertinência de investir em processos de mudança e desenvolvimento organizacional.

O *quadro 1.3* apresenta a comparação dos resultados do *CIS III*, referentes ao período 1998-2000, com os do *CIS II*, relativos a 1995-1997.

Quadro 1.3

*CIS II / CIS III: Comparação dos resultados dos principais indicadores*⁷

[Fonte: OCES (2003). *Inquérito Comunitário à Inovação (1998-2000): Resultados definitivos*]

	Empresas inovadoras (%)		Intensidade de inovação (%)		Resultados (Produtos novos para a empresa) (%)		Resultados (Produtos novos no mercado) (%)	
	<i>CIS II</i>	<i>CIS III</i>	<i>CIS II</i>	<i>CIS III</i>	<i>CIS II</i>	<i>CIS III</i>	<i>CIS II</i>	<i>CIS III</i>
Produção e Distribuição de electricidade, gás e água	36,0	70,0	0,1	0,5	n.d.	39,9	n.d.	39,7
Indústria Transformadora	26,0	48,0	1,7	3,9	14,2	22,9	7,0	17,1
Serviços	28,0	49,0	1,1	2,8	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

⁷ Tal como mencionámos na nota anterior, por motivos que se relacionam com a especificidade do nosso “estudo de caso”, os resultados que aqui apresentamos não contemplam as desagregações (por actividade económica e por dimensão de empresa) presentes na fonte de informação consultada.

Do tratamento dos principais resultados da realização da 4ª edição do inquérito CIS em Portugal, referente ao desenvolvimento de actividades de inovação de produto e de processo nas empresas, no período compreendido entre 2002 e 2004, observa-se a estabilização relativa da introdução de medidas de inovação no tecido empresarial português, consubstanciada pelo facto de 40% das empresas afirmarem ter realizado actividades de inovação no período de referência da análise, despendendo, para tal efeito, o correspondente a 2% do seu volume de negócios, sendo 70% deste montante dedicado à aquisição de maquinaria, equipamento e “software” (OCES, 2006).

De acordo com a informação recolhida, o principal efeito das inovações introduzidas situa-se ao nível da diminuição e da racionalização dos custos, quer por via da redução do consumo de energia e materiais, quer pela redução dos custos de produção, um resultado que, a nosso ver, legitima a existência de divergências existente entre analistas, quanto à leitura dos modelos organizacionais que se encontram em desenvolvimento. Contudo, apesar da existência de divergências entre autores, quanto à interpretação das abordagens de produção em desenvolvimento, à evolução das modalidades de organização do trabalho, e à natureza das características das relações de emprego, consideramos que é possível estabelecer algumas regularidades nas suas aferições, no que concerne aos pontos abaixo apresentados:

- a) A exigência de competitividade económica decorrente da reestruturação da economia internacional, e da aplicação nos contextos de trabalho de avanços científicos nos domínios da microelectrónica e da informática, promoveu a alteração do “perfil tecnológico” das empresas (Cerdeira, 2004), uma modificação caracterizada pela introdução massiva de tecnologias flexíveis;
- b) As transformações organizacionais interagiram, de um modo generalizado, com a difusão de tecnologias de informação e suporte à comunicação, e tiveram como objectivo principal, o aumento da flexibilidade na gestão, na produção e na comercialização (FAME Consortium, 2003);
- c) A maioria das transformações organizacionais visaram a redefinição dos processos de trabalho, introduzindo o modelo de “lean production” com o objectivo de reduzir o quadro de efectivos, e, em consequência, os custos

inerentes à manutenção do contingente humano de uma empresa; a este propósito, deve registar-se também a tendência de exteriorização de actividades organizacionais percebidas como periféricas (em relação à actividade central da empresa), a automatização de tarefas rotineiras e repetitivas, e a supressão de níveis intermédios de gestão;

- d) O desenvolvimento da automatização informatizada transformou as características do trabalho humano, e alterou o lugar sobre o qual incide o esforço de racionalização e de procura de produtividade (Velo, 2004) – este esforço, anteriormente centrado sobre as operações de trabalho (o tempo de execução das tarefas), transitou, com a informatização, para as operações técnicas das máquinas e dos meios de produção;
- e) As transformações sócio-técnicas promovidas pelas e nas empresas, tornaram obsoletos comportamentos, saberes e qualificações, promovendo e incentivando a mobilização de novas competências (Firmino, 2002; Kóvacs, 2002, 2005; Kirpal, 2004a);
- f) A introdução de novas tecnologias (em particular, informáticas) e a gestão da pressão concorrencial actuou como “driver” da adopção de novas formas de organização do trabalho (v.g., integração entre concepção e execução do trabalho, ou entre operação e manutenção; constituição de equipas de trabalho multifuncionais e pluridisciplinares). Em consequência, verifica-se o desenvolvimento da comunicação interna na empresa (Zarifian, 1996; Cavestro, 1998) e a partilha de métodos entre técnicos (engenheiros) e operacionais (Cerqueira, 2004). Além disso, deve sublinhar-se ainda a introdução de novos instrumentos de mobilização dos trabalhadores e das suas competências, em particular, a individualização de recompensas em função de projectos e/ou resultados específicos, e a solicitação e incentivo à cooperação, à autonomia, à participação, à polivalência, e à formação pessoal e profissional contínua.

1.2. Evolução histórica e consolidação do grupo empresarial GE_x : Estratégias de reconfiguração e racionalização.

1.2.1. O sector eléctrico nacional: A estrutura de sector como factor de determinação da reestruturação do grupo empresarial GE_x

O universo das empresas do sector eléctrico nacional é reduzido em alguns dos seus segmentos constitutivos, dadas as características específicas da actividade (nomeadamente, o facto de se tratar de um sector baseado na aplicação intensiva de capital), e o quadro onde, em termos de evolução histórica, se desenvolveram, até há pouco tempo, as actividades que o enformam – um regime de natureza monopolista, em determinados segmentos.

O sector eléctrico português caracteriza-se pela coexistência de empresas de grande dimensão (capital intensivo e elevado volume de efectivos), organizadas de modo “vertical”, e com a participação ainda significativa de capitais públicos, e de empresas de menor dimensão (ao nível do volume de efectivos), pontuadas pela predominância de capitais privados. Trata-se de uma composição sectorial, tributária, em escala considerável, da separação de actividades organizacionais⁸, e da emergência de novas unidades empresariais resultantes dos reenquadramentos legais e de mercado – iniciativas de liberalização – entretanto ocorridos.

A estruturação do sector efectua-se, actualmente, em torno de um grupo económico, e que integra na sua estrutura, a organização cuja evolução histórica é apresentada nos pontos 1.3 e 2 do presente *Capítulo*. No âmbito do presente texto, este grupo económico é designado, como já referimos, por grupo empresarial GE_x , sendo que a organização especificamente estudada, uma das empresas constituintes do grupo GE_x , de grande

⁸ Referimo-nos ao comumente designado, em jargão gestor, recurso ao “outsourcing”, particularmente acentuado, no âmbito do sector eléctrico, ao nível das actividades operacionais, na medida em que a existência de prestadores de serviço na área da operação e da manutenção, tem permitido o estabelecimento ubíquo e quase vulgarizado de relações de subcontratação, decorrentes da separação ou exteriorização estratégica de actividades desta natureza.

dimensão e de actuação de âmbito nacional, no domínio da distribuição de energia eléctrica, é denominada E_y ⁹.

Ao analisarmos a evolução de um grupo económico como o GE_x , verificamos que, em medida que não é despicienda, as reestruturações decorrem, devido à especificidade do enquadramento sectorial, de directivas internacionais, de deliberações legais, e de disposições macroeconómicas, como por exemplo, a abertura e a liberalização dos mercados; trata-se de um conjunto de factores que opera como condicionante de opções estratégicas e organizacionais, e da dinâmica de estruturação do emprego e das exigências de habilitação escolar e profissional.

Os princípios de enquadramento e organização do sector eléctrico nacional encontram-se definidos na moldura legislativa constituída pelos Decretos-Lei nº 182/95 e 185/95, de 27 de Julho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 56/97, de 14 de Março, e ainda pelo Decreto-Lei nº 189/88, alterado pelo Decreto-Lei nº 313/95, de 24 de Novembro, e pelo Decreto-Lei nº 538/99, de 13 de Dezembro.

Com o pacote legislativo de 1995 e a aplicação dos princípios da Directiva 96/92/CE, de 19 de Dezembro, que estabeleceu as regras comuns com vista à criação do Mercado Interno de Electricidade, deu-se início à liberalização do sector, marcado pela criação do grupo empresarial GE_x , e pela afirmação do princípio de liberdade de acesso às actividades de produção e distribuição de energia eléctrica, através da definição de um *Sistema Eléctrico Nacional* (SEN) baseado na (co)existência de um *Sistema Eléctrico de Serviço Público* (SEP) e de um *Sistema Eléctrico não Vinculado* (SENV), garantindo-se a todos os interessados, por esta via, igualdade de tratamento e de oportunidades.

⁹ Atendendo ao objectivo subjacente à consecução do presente estudo, o foco de análise utilizado centra-se na descrição da evolução histórica da empresa ou unidade orgânica E_y , situando-se o grupo empresarial GE_x enquanto estrutura organizacional de inserção e enquadramento. A informação referente à evolução das opções estratégicas e organizacionais do grupo GE_x , não é, desta forma, negligenciável, daí a sua apresentação no presente ponto do capítulo primeiro do estudo, oferecendo um referencial para o entendimento da evolução de E_y , posteriormente explanada.

A estrutura do SEN estabelecida pelo edifício normativo mencionado, e pelas alterações que lhe foram introduzidas pelos Decretos-Lei n^{os} 184/2003, 185/2003, encontra-se representada na *figura 1.1*.

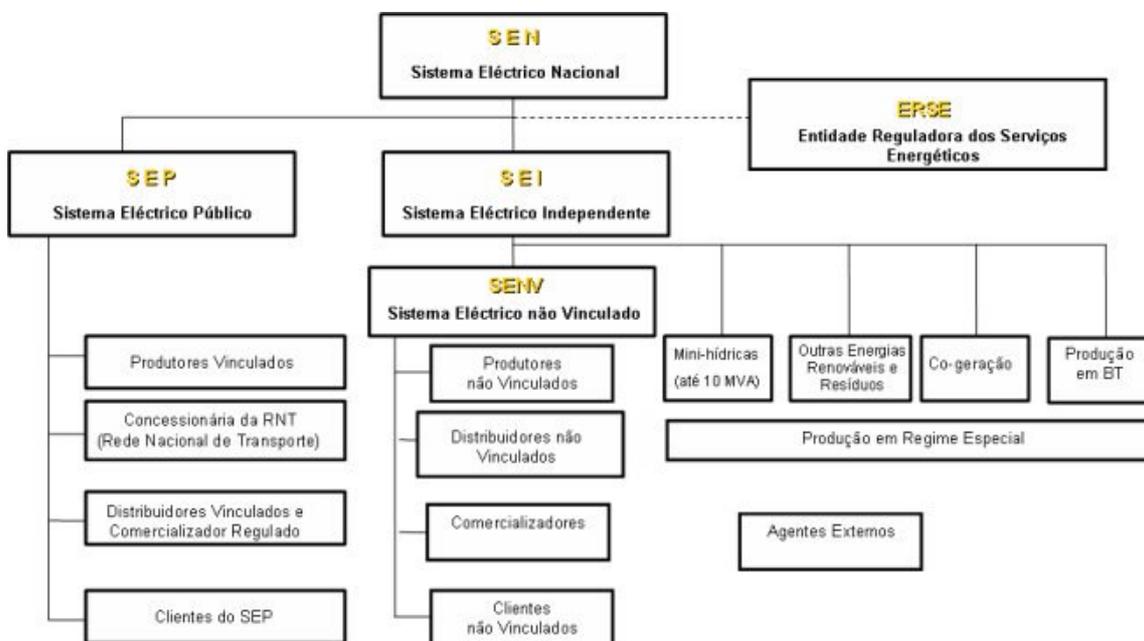


Figura 1.1 – Representação esquemática da estrutura do sector eléctrico nacional (SEN).

[Fonte: <http://www.erse.pt>]

Ao SEP, compete assegurar, em todo o território continental, a satisfação das necessidades dos consumidores de energia eléctrica, em regime de serviço público, e segundo o princípio da uniformidade tarifária. Esta instância é constituída pela entidade concessionária¹⁰ da *Rede Nacional de Transporte de Energia Eléctrica* (RNT), pelos produtores vinculados (que se relacionam comercialmente com a RNT através de

¹⁰ Actualmente, a entidade concessionária da RNT é uma empresa anteriormente pertencente ao grupo GE_x , que, de acordo com o inscrito no Decreto-Lei n^o 198/2000, de 24 de Agosto, foi autonomizada, passando a ser maioritariamente detida pelo Estado. A esta empresa foi atribuída uma concessão de serviço público, em regime de exclusividade, tendo sido incumbida de múltiplas funções, relacionadas não só com o transporte de energia eléctrica, mas também com a gestão técnica e comercial do SEP, e ainda com o planeamento do sistema electroprodutor nacional, em cooperação com a Direcção Geral de Energia (DGE).

contratos de vinculação), pelos distribuidores vinculados¹¹ em média e alta tensão, e pelos clientes abastecidos pelo sistema público.

No sentido de garantir a eficiência económica do SEP, foram introduzidos, além de mecanismos de regulação próprios, alguns elementos de incremento da concorrência: *a)* concurso para adjudicação de novos centros electroprodutores; *b)* liberdade de escolha do fornecedor para clientes elegíveis¹²; e *c)* liberdade parcial de escolha do fornecedor¹³ para distribuidores vinculados.

O SEI, em seu turno, compreende dois sistemas distintos: o *Sistema Eléctrico Não Vinculado* (SENV), e os produtores com regime jurídico especial (PRE).

No SENV, o exercício das actividades de produção e de distribuição de energia eléctrica é livre, estando apenas sujeito à atribuição de licença pela *Direcção Geral de Energia* (DGE). As relações comerciais entre produtores e clientes não vinculados são livremente estabelecidas pelos intervenientes interessados, estando-lhes garantido o acesso não discriminado às redes do SEP e às interligações. Os produtores em regime especial (PRE) podem vender a energia eléctrica produzida ao SEP, nas condições e com as garantias de colocação e preço determinadas pelo quadro legislativo aplicável.

A este arranjo sectorial, de complexidade assinalável, pautada pela coexistência de dois sistemas supraordenados por lógicas diferenciadas – um sistema sujeito à lógica de “public utility”, de prestação de um serviço público, e um outro sujeito à lógica e aos imperativos de mercado –, encontra-se associado um mecanismo de regulação económica, consagrado no Decreto-Lei nº 187/95, de 27 de Julho, que instituiu a *Entidade Reguladora do Sector Eléctrico* (ERSE), e alterado em alguns dos seus pontos

¹¹ Em termos de evolução histórica, é importante mencionar a existência, em período inicial, de 4 distribuidores vinculados, de extensão territorial definida no Decreto-Lei nº 184/95, de 27 de Julho, uma configuração posteriormente alterada para apenas um distribuidor vinculado, abrangendo a totalidade do território de Portugal Continental – uma modificação disposta pelo Decreto-Lei nº 4/2000, de 29 de Janeiro.

¹² Não existe desde 1 de Janeiro de 2002, um limiar na definição de cliente elegível, passando a ser elegíveis todas as instalações consumidoras ligadas em Média, Alta ou Muito Alta Tensão. Até àquela data, a figura “cliente elegível” dizia respeito à totalidade dos consumidores finais que efectuassem consumos superiores a 9 GWh/ano, por local de consumo.

¹³ Actualmente, os distribuidores vinculados podem adquirir fora do SEP, até 8% das suas necessidades de potência e energia.

pelo Decreto-Lei n.º 44/97, de 20 de Fevereiro, que, em simultâneo, aprovou os respectivos Estatutos.

A ERSE foi criada, deste modo, como pessoa colectiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira, e constitui o regulador do sector eléctrico em Portugal Continental¹⁴. Este mecanismo de regulação abrange as actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica no âmbito do SEP, e as relações comerciais entre o SEP e o SENV, em particular, a definição das tarifas reguladas e a supervisão do cumprimento das regras de funcionamento do SEP e da relação comercial entre o SEP e o SENV, visando garantir, à totalidade dos actores económicos, a igualdade de tratamento e de oportunidades.

Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de Julho, os princípios de regulação do SEN foram desenvolvidos através de regulamentos emitidos pela ERSE e pela DGE, nomeadamente o Regulamento Tarifário, o Regulamento de Relações Comerciais, o Regulamento do Acesso às Redes e às Interligações, o Regulamento do Despacho, o Regulamento da Qualidade de Serviço, o Regulamento da Rede de Transporte, e o Regulamento da Rede de Distribuição.

A garantia de liberdade de estabelecimento (com transparência no funcionamento do mercado e estímulo à competitividade, como condição para o benefício final dos consumidores), traduzida no acesso à actividade de produção e na possibilidade de escolha do fornecedor de energia eléctrica, é, desde há uma década, uma preocupação comunitária. Os diferentes países membros, por antecipação ou por predicado do seu sistema económico próprio (que já contemplava tais princípios, ou se encontrava naturalmente estruturado para os incorporar), têm vindo a reformular os seus sectores eléctricos em conformidade com as exigências do funcionamento do mercado interno de electricidade, de acordo com o disposto na Directiva Comunitária 96/92/CE¹⁵.

¹⁴ Neste contexto, é importante relevar que, desde 2002, a sigla ERSE corresponde a *Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos*, dado que o âmbito de actuação e o âmbito territorial desta instância foi alargado – respectivamente, à regulação do gás natural, e às regiões autónomas.

¹⁵ A existência de especificidades próprias de cada país comunitário não tem facilitado o estabelecimento, no espaço da UE, de regras gerais relativas à concorrência e à livre circulação de bens e serviços. Contudo, a partir de 1992, com a aprovação do *Acto Único Europeu*, e a subsequente criação do

Em particular, as exigências referidas passam pelo desenvolvimento das redes transeuropeias de energia e pela aplicação de um articulado normativo relativo à abertura de mercado, à transparência de preços, ao acesso a actividades de “downstreaming”, e às condições de trânsito de energia eléctrica pelas redes de transmissão – trata-se, noutros termos, de uma (re)concepção de mercado que, com a já mencionada garantia de liberdade de estabelecimento, a possibilidade de escolha do fornecedor dos produtos e serviços energéticos pelo consumidor, e o estímulo à competitividade, pela qual se propôs uma radical inflexão, em relação à estrutura tradicional, monopolista, e frequentemente de propriedade estatal, da indústria eléctrica, o que implicou a introdução de amplas modificações no enquadramento jurídico desta actividade económica, em cada um dos Estados-Membros, e uma reestruturação profunda dos modelos de organização da indústria propriamente dita.

A Directiva Comunitária 96/92/CE prevê, deste modo, a evolução gradual do sector eléctrico no sentido de uma maior abertura e concorrência, aumentando progressivamente o número de clientes elegíveis, ou seja, os clientes que podem escolher livremente o seu fornecedor de energia eléctrica.

A ERSE, entidade reguladora do sector, cujo início de actuação institucional data do início de 1997, executou as premissas desta Directiva e da legislação nacional igualmente aplicável, demarcando as condições de concretização da abertura do

Mercado Interno Único, foram iniciadas as negociações referentes à criação do *Mercado Interno de Energia*.

As políticas da UE concernentes ao domínio global do sector da energia foram definidas pela Comissão Europeia, com base na discussão e adopção, em 1995, de um “Livro Verde” que continha uma apresentação dos desafios e das possíveis soluções de desenvolvimento e de enquadramento de uma política energética comunitária (por exemplo, ao nível do transporte, da distribuição e da utilização final da energia eléctrica).

Como corolário do debate efectuado, foi publicado em 1996 o “Livro Branco sobre a Política Energética na UE”, um documento que estabelece um referencial para a abordagem das questões energéticas pelas instâncias comunitárias e para as iniciativas políticas dos países-membros, neste domínio. A partir deste momento, ficaram criadas as condições para o estabelecimento do quadro jurídico e económico do funcionamento do *Mercado Interno de Energia*.

O estabelecimento do mercado de energia eléctrica foi efectuado com a adopção da Directiva 96/92/CE, um diploma que contém as regras comuns relativas às actividades de produção, transporte e distribuição, e que entrou em vigor em 19 de Fevereiro de 1997.

mercado em Portugal, no que se pode designar como primeiro período de regulação, cujos marcos fundamentais se encontram resumidos nos seguintes enunciados:

- A fixação da quantidade mínima de energia eléctrica anualmente consumida, que permite a atribuição do estatuto de cliente não vinculado (9 GWh, a partir de 1999);
- A fixação da antecedência mínima de pré-aviso para a saída do SEP e a adesão ao SENV (de acordo com o nível de consumo anual);
- A autorização de aquisição de energia, por parte dos distribuidores vinculados em MT e AT, fora do SEP (até ao limite de 8% das necessidades globais de potência e energia);

Em 2001, o enquadramento regulatório anteriormente publicado pela ERSE foi revisto, tendo sido estabelecidos novos parâmetros (de regulação) conducentes a uma maior abertura de mercado, que entraram em vigor em Janeiro de 2002 – em particular, nesta data, passaram a ser elegíveis todas as instalações ligadas em Média, Alta e Muito Alta Tensão, o que então representava, um universo de 20000 clientes (45% do consumo total de energia eléctrica¹⁶).

Uma destas reestruturações, de impacto largo na organização do sector (e das empresas que o constituem), reside no facto de, num quadro de liberalização de mercado, a comercialização de energia eléctrica deixar de estar rigidamente associada à veiculação física de energia¹⁷.

De um modo geral, pode dizer-se que no âmbito do SEP, os produtores e distribuidores se relacionam por intermédio da entidade concessionária da RNT, através de contratos de vinculação de longo prazo, o que permite a satisfação das necessidades

¹⁶ De acordo com os dados publicados pela ERSE, em 1997, o número de clientes elegíveis era de 189, uma cifra que representava cerca de 25% do consumo total nacional.

¹⁷ Com o aparecimento do edifício legislativo do sector eléctrico nacional que consagra o princípio do *Acesso de Terceiros às Redes*, obrigando os respectivos titulares a viabilizar, mediante retribuição, o uso das suas instalações para o veicular da energia de terceiros (utilizadores do SENV), a comercialização da energia eléctrica passou a constituir uma actividade económica diferenciada do transporte e da distribuição – este é, aliás, um dos princípios base da directiva comunitária sobre o mercado da energia eléctrica.

dos clientes, em termos de energia e potência, e do padrão de qualidade de serviço requerido. Constituem-se, assim, os produtores e distribuidores vinculados, que abastecem os clientes deste sistema em MAT (Muito Alta Tensão), MT/AT (Alta Tensão ou Média Tensão), e em BT (Baixa Tensão), através de contratos e em condições técnicas e comerciais sujeitas ao escrutínio da entidade reguladora.

Ao invés, no SEI, os produtores e consumidores não vinculados podem negociar livremente as condições de comercialização de energia – mesmo que não estejam fisicamente interligados por circuitos próprios desde os pontos de entrega aos pontos de recepção –, pagando ao SEP, neste caso, uma tarifa de uso global do sistema (UGS), uma tarifa de uso da rede de transporte (URT), e uma tarifa de uso da rede de distribuição (URD), se tal for aplicável.

No contexto do quadro legislativo descrito, a regulação abrange as actividades de transporte e de distribuição de energia eléctrica no âmbito do SEP e as relações comerciais entre o SEP e o SENV, designadamente a definição das tarifas reguladas, as condições de acesso às redes, a supervisão do cumprimento das regras de funcionamento do SEP e de relacionamento comercial entre o SEP e o SENV, bem como da qualidade do serviço prestado¹⁸. Deste modo, o princípio da igualdade de tratamento e de oportunidades encontra na regulação uma salvaguarda para a sua efectivação, através do estabelecimento de regras transparentes.

¹⁸ A regulação da qualidade do serviço prestado encontra-se definida, em Portugal Continental, através do Regulamento da Qualidade de Serviço e do Regulamento Tarifário. O Regulamento da Qualidade de Serviço, cuja aprovação e publicação é actualmente da responsabilidade da *Direcção Geral de Geologia e Energia* (DGGE) contém menções às competências, responsabilidades e obrigações dos diferentes agentes, aos indicadores e padrões de qualidade de serviço, às compensações a pagar aos consumidores pelas empresas quando são excedidos os padrões dos indicadores individuais definidos, às obrigações de verificação da qualidade de serviço (planos de monitorização), às obrigações de divulgação da informação (relatórios da qualidade de serviço, folhetos, página de internet), e a disposições relativas a clientes com necessidades especiais. O Regulamento Tarifário, cuja aprovação e publicação é da responsabilidade da ERSE, define um mecanismo de incentivo à melhoria da qualidade de serviço por parte do distribuidor vinculado em AT e MT. O Regulamento Tarifário define, para além da metodologia de determinação do nível de proveitos a proporcionar por cada tarifa, o essencial da metodologia de cálculo tarifário e a forma de determinação da estrutura das tarifas. Os vários passos metodológicos e os parâmetros a utilizar no cálculo das tarifas encontram-se claramente definidos no regulamento, o que permite aos agentes económicos antever as decisões em matéria tarifária.

Os Decretos-Lei n^{os} 184/2003, 185/2003, ambos de 20 de Agosto, 36/2003, de 26 de Fevereiro, 192/2004, de 17 de Agosto e 240/2004, de 27 de Dezembro¹⁹, iniciaram o processo de revisão do SEN, na perspectiva da liberalização do sector eléctrico, do estabelecimento de princípios de abertura e de concorrência – considerando a Directiva 2003/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho –, e da criação do Mercado Ibérico de Electricidade (MIBEL).

Estes diplomas, que reconheceram a necessidade de renovação do ordenamento jurídico organizador do sector eléctrico, introduziram alterações às bases de organização e funcionamento do sector aprovadas pelo seminal Decreto-lei n.º 182/95. Destas alterações destacam-se:

- a) A consagração da figura do comercializador de energia eléctrica;
- b) O facto de todos os clientes passarem a poder escolher o seu fornecedor de energia eléctrica;
- c) O facto da entidade concessionária da Rede Nacional de Transporte de Energia Eléctrica (RNT) deixar de comprar a energia eléctrica aos produtores vinculados, os quais, por sua vez, passam a vender toda a energia eléctrica no mercado organizado, logo que este entre em funcionamento.

As directivas comunitárias relativas ao mercado interno de electricidade apontam para o progressivo aumento do número de clientes elegíveis – ou seja, os clientes que podem escolher livremente o seu fornecedor de energia eléctrica –, como uma das vias de construção do mercado interno de electricidade. Associada à liberalização e à construção do mercado interno de electricidade está um esperado aumento da concorrência, com reflexos ao nível dos preços e da melhoria da qualidade de serviço, a que deverá corresponder uma maior satisfação dos consumidores de energia eléctrica.

Nos termos estabelecidos na Directiva 2003/54/CE, a partir de 1 de Julho de 2007, todos os clientes de energia eléctrica deverão poder escolher livremente o seu

¹⁹ Os diplomas referidos inserem-se na filosofia expressa no acordo entre a República Portuguesa e o Reino de Espanha para a constituição de um Mercado Ibérico de Electricidade, aprovado pela Resolução da Assembleia da República n.º 33-A/2004, de 20 de Abril.

fornecedor de energia eléctrica²⁰. O enquadramento do funcionamento do sector eléctrico no âmbito dos princípios de abertura e concorrência estabelecidos na Directiva 2003/54/CE, de 26 de Junho, passou a estar consagrado no Decreto-lei n.º 29/2006 de 15 de Fevereiro, e na regulamentação subsequente. Este diploma estabelece os princípios gerais relativos à organização e funcionamento do sistema eléctrico nacional, bem como ao exercício das actividades de produção, transporte, distribuição e comercialização de electricidade e à organização dos mercados de electricidade, transpondo para a ordem jurídica interna os princípios da Directiva n.º 2003/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho, que estabelece regras comuns para o mercado interno da electricidade, e revoga a Directiva n.º 96/92/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Dezembro.

No momento presente, as actividades de produção e comercialização de energia eléctrica são exercidas em regime de livre concorrência, mediante a atribuição de uma licença. O transporte e a distribuição são exercidos mediante a atribuição de concessões

²⁰ Na maior parte dos países europeus, o processo de liberalização de mercado foi efectuado de forma faseada, tendo começado por incluir os clientes de maiores consumos e níveis de tensão mais elevados. Em Portugal, foi seguida uma metodologia idêntica, tendo a abertura de mercado sido efectuada de forma progressiva entre 1995 e 2004.

O ano de 2004 encontra-se associado à abertura completa do mercado português de energia eléctrica, consubstanciada na extensão da elegibilidade aos clientes em Baixa Tensão Especial (BTE) (Decreto-Lei n.º 36/2004, de 26 de Fevereiro) e de Baixa Tensão Normal (BTN) (Decreto-Lei n.º 192/2004, de 17 de Agosto). Tendo sido concretizada, numa primeira fase, para os consumidores em níveis de tensão mais elevados, foi progressivamente alargada a todos os consumidores de energia eléctrica, de forma faseada, tal como prevêem as legislações portuguesa e comunitária. A última fase deste processo correspondeu à abertura do mercado aos clientes em BTN, categoria na qual se incluem os consumidores domésticos, elegíveis após a publicação do Decreto-Lei n.º 192/2004, de 17 de Agosto.

Para permitir o exercício do direito de elegibilidade aos consumidores de electricidade em Baixa Tensão Normal foi publicado a 27 de Janeiro, o Despacho n.º 2030-A/2005 (II série), que veio alterar o Regulamento de Relações Comerciais, o Regulamento Tarifário e o Regulamento de Acesso às Redes e às Interligações. Com a publicação do Despacho n.º 15 021-A/2005, de 8 de Julho, foi aprovada a sub-regulamentação prevista no Regulamento de Relações Comerciais e no Regulamento do Acesso às Redes e às Interligações, necessária para permitir a abertura de mercado aos clientes em BTN.

A possibilidade de comercialização de energia eléctrica no mercado liberalizado para os clientes em BTN encontrava-se dependente da implementação de um sistema informático, necessário para gerir, com todas as garantias de transparência, os processos de mudança de fornecedor da totalidade dos consumidores de energia eléctrica (cerca de 5,7 milhões) de Portugal Continental. A implementação deste sistema ocorreu a 4 de Setembro de 2006.

de serviço público. A actividade de transporte está jurídica e patrimonialmente separada das demais actividades desenvolvidas no âmbito do SEN.

A distribuição de energia eléctrica, actividade que configura o *core business* actualmente declarado da organização E_y , foi juridicamente separada da actividade do transporte e das demais actividades não relacionadas com a distribuição; e de modo a manter as actividades do sector eléctrico abertas à entrada de novos operadores em regime de mercado, foi separada a actividade de distribuição, da actividade de comercialização de energia eléctrica, anteriormente também desenvolvida por E_y . Enquanto a distribuição veicula a energia nas condições técnicas adequadas através das redes, a comercialização garante os procedimentos comerciais inerentes à venda a grosso e a retalho de energia eléctrica.

Os comercializadores podem comprar e vender livremente electricidade. Neste sentido, têm direito de acesso às redes de transporte e distribuição, mediante o pagamento de tarifas reguladas. Os consumidores podem livremente escolher o seu fornecedor, não sendo a mudança onerada, do ponto de vista contratual. De forma a simplificar e efectivar a mudança de comercializador, foi criada a figura de operador logístico de mudança de comercializador.

Está também consagrada, para protecção dos consumidores, a figura do comercializador de último recurso, actualmente assumida por uma organização constituída no seio do grupo GE_x , pelo prazo da duração da concessão de distribuição de energia, cuja finalidade é servir de garantia de fornecimento de electricidade aos consumidores, nomeadamente os mais fragilizados, em condições de qualidade e continuidade do serviço – este comercializador de último recurso irá actuar quando o mercado liberalizado não estiver a funcionar com plena eficácia e eficiência.

1.2.2. Percurso histórico até à constituição do grupo empresarial GE_x (1878-1994).

A indústria eléctrica é um sector económico de larga tradição em Portugal²¹, remontando as primeiras instalações de serviço público com funcionamento regular ao primeiro quartel do século XX²².

Nos primeiros anos do século XX, vários municípios outorgaram concessões para a distribuição de energia eléctrica em Portugal, tendo sido concedidos, em resposta, alvarás para a produção de energia, surgindo por todo o país pequenas centrais térmicas e unidades de aproveitamento de quedas de água.

A primeira concessão foi atribuída por alvará régio datado de 14 de Fevereiro de 1907, tendo sido autorizado, neste contexto, o aproveitamento da água do Rio Lima, fazendo uma derivação no sítio da Costa do Fajo, freguesia do Lindoso, concelho de Ponte da Barca. Em 1908, foi viabilizado o primeiro aproveitamento global de uma

²¹ O exacto estabelecimento de datas para as primeiras aplicações de energia eléctrica em Portugal é uma tarefa de difícil acuidade, contudo, é possível afirmar que o primeiro registo histórico que existe a este propósito, trata da instalação de seis candeeiros de arco voltaico importados de Paris pela família real, primeiramente, na esplanada da Cidadela de Cascais, em Setembro de 1878, na comemoração do aniversário do Príncipe D. Carlos, e, posteriormente, no Chiado, em Lisboa.

São conhecidas outras aplicações isoladas, relativas à utilização seminal de energia eléctrica em Portugal: em Lisboa, em 1886, a instalação eléctrica do Teatro S. Carlos e, em 1887, do Arsenal da Marinha; no Porto, uma aplicação de electricidade no laboratório fotográfico de Emílio Briel; em Tomar, a partir de 1884, a iluminação da Real Fábrica de Fiação provinha do primeiro aproveitamento (publicamente conhecido) de uma queda de água.

No que diz respeito aos primórdios da iluminação pública nacional, deve assinalar-se, em 1889, em Lisboa, do “Posto de Luz Eléctrica da Avenida”, uma estrutura ligada à rede de iluminação com arcos voltaicos da Praça dos Restauradores e da Avenida da Liberdade; em 1893, a cidade de Braga ficou integralmente iluminada com luz de natureza eléctrica, pela Sociedade de Electricidade do Norte de Portugal; em 1894, a Empresa da Luz Eléctrica instalou em Vila Real a primeira rede de iluminação pública, resultante do aproveitamento de energia hidráulica (rio Corgo).

Um outro marco histórico importante, no que concerne à evolução da indústria eléctrica nacional, é a constituição, em 1891, das Companhias Reunidas de Gás e Electricidade (CRGE), a partir da fusão da Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás e da Companhia Gás de Lisboa, às quais foi concedido o direito de produzir, distribuir e vender gás e electricidade destinada à iluminação pública e privada (bem como para outros fins domésticos e industriais), na área municipal da cidade de Lisboa.

²² Em rigor, é necessário mencionar, a par desta consideração, a existência de instalações (de origem também remota) de utilização industrial privada, confinadas à “autoprodução” de energia eléctrica, bem como as instalações de tracção eléctrica urbana, adstritas aos respectivos serviços.

bacia hidrográfica, a do rio Alva (na Serra da Estrela), à Empresa Hidroeléctrica da Serra da Estrela, ao passo que em Lisboa surgiram as centrais da Boa Vista e da Junqueira, e a rede de tracção eléctrica.

O sector eléctrico define um domínio de actividade cuja organização tem sido sucessivamente adaptada, em função da evolução económica e social do país, das alterações do contexto da sua inserção histórica e política, e das exigências e expectativas dos agentes económicos e dos consumidores de energia eléctrica.

Não obstante terem existido, em termos históricos, algumas restrições de abastecimento (desde logo colmatadas), no período que compreendeu a 2ª Grande Guerra (1939-1945), o fornecimento de energia eléctrica tem sido assegurado com continuidade e de acordo com as necessidades impostas pela procura, através, num primeiro momento, da publicação de legislação específica, de teor progressista para a época (Lei 2002, em 1944; Decreto-Lei nº 40335, em 1960), um acto pelo qual se procurou que o fornecimento de energia eléctrica não constituísse um obstáculo ou entrave ao desenvolvimento industrial do país²³, e, num momento ulterior, com a criação de uma empresa de electricidade de âmbito nacional, em 1976 (Decreto-Lei nº 502, de 30 de Junho de 1976), uma operação subsequente à nacionalização do sector

²³ A esta intenção, é consequente o desenvolvimento exponencial do sistema electroprodutor nacional: em 1945, é criada a Hidroeléctrica do Cávado e a Hidroeléctrica do Zêzere, e, em 1947, constitui-se a *Companhia Nacional de Electricidade* (CNE), com o objectivo de interligar os vários sistemas produtores à tensão de 150 kV; como resultado desta operação, entram em exploração, a partir da década de 1950, várias linhas de AT, grandes centrais – Castelo de Bode e Venda Nova (1951); Belver (1952); Salomonde (1953); Cabril (1954); Bouça e Caniçada (1955); Paradela (1958) –, e é introduzido o escalão de 220 kV.

São constituídas novas organizações, de modo a satisfazer as crescentes necessidades de consumo – destacamos, em particular, a Hidroeléctrica do Douro (1954), e a Empresa Termoeléctrica Portuguesa (1954). As primeiras centrais a serem construídas pela Hidroeléctrica do Douro foram as de Picote (1958), de Miranda (1961), e de Bemposta (1964).

Em 1964, entra em funcionamento a central hidroeléctrica do Alto Rabagão, a primeira central de bombagem, à qual se seguiram a central de Carrapatelo (1972), de Vilarinho das Furnas (1972), da Régua (1973), de Fratel (1973) e de Valeira (1975). Em 1973, entram em exploração as centrais térmicas de Setúbal e Tunes, e, em 1975, a de Alto de Mira.

Já em 1979, assistiu-se à introdução na rede de linha de MAT (400 kV), e ao arranque da Central Termoeléctrica do Barreiro. Em 1982, entrou em funcionamento o Aproveitamento Hidroeléctrico do Pocinho, em 1985, o de Crestuma-Lever, e, em 1988, o do Torrão.

Acompanhando a evolução tecnológica, foi este o ano da inauguração de um novo Despacho Nacional.

eléctrico, que viabilizou a concretização das políticas de electrificação nacional em superfície (no sentido da total cobertura do território de Portugal Continental).

O sector eléctrico nacional foi nacionalizado em 1975²⁴ (Decreto-Lei nº 205-G, de 16 de Abril de 1975), em circunstâncias históricas marcadas pelo processo revolucionário reificado pelo 25 de Abril de 1974, e pelas consequências económicas do 1º choque petrolífero, datado do início da década de 1970.

²⁴ Quando, em 1975, se procedeu à nacionalização do sector eléctrico nacional, as empresas que então foram nacionalizadas (e que corresponderam às principais empresas do sector que, à época, se encontravam em funcionamento), eram já um resultado do processo de reconfiguração sectorial contemplado na Lei 2002, de Dezembro de 1944.

Este processo de reestruturação criou três conceitos fundamentais:

- a *Rede Eléctrica Primária*, composta por empresas de iniciativa estatal (participação de capitais públicos e de empresas pré-existentes);
- a *Grande Distribuição*, composta por empresas de dimensão regional, e pelas Federações de Municípios;
- a *Pequena Distribuição*, composta por pequenas empresas de dimensão local e pelos serviços municipais.

As empresas nacionalizadas – que estiveram na base da criação da “Electricidade de Portugal – EDP, E.P.”, em 1976 – podem ser tipificadas da seguinte forma:

- a *Companhia Portuguesa de Electricidade* (CPE), composta pelas principais unidades de produção e pela rede de transporte. A CPE foi criada em 1969, sendo o resultado da fusão das empresas que constituíam a *Rede Eléctrica Primária*: HEZ – Hidroeléctrica do Zêzere (1945); HICA – Hidroeléctrica do Cávado (1945); CNE – Companhia Nacional de Electricidade (1947); HED – Hidroeléctrica do Douro (1954); ETP – Empresa Termoeléctrica Portuguesa (1954).
- as 16 organizações afectas à *Grande Distribuição*, com ou sem produção própria, de capitais essencialmente privados, correspondentes, de um modo geral, às primeiras empresas de dimensão regional existentes antes da publicação, em 1944, da Lei 2002: CRGE – Companhias Reunidas de Gás e Electricidade (1891); EHESE – Empresa Hidroeléctrica da Serra da Estrela (1908); UEP/EL – União Eléctrica Portuguesa / Electra del Lima (1919/1907); EHEC – Empresa Hidroeléctrica do Coura (1916); HEAA – Hidroeléctrica do Alto Alentejo (1925); ED – Eléctrica Duriense (1930); CEB – Companhia Eléctrica das Beiras (1934); HEP – Hidroeléctrica Portuguesa (1938); CHENOP – Companhia Hidroeléctrica do Norte de Portugal (1943); AES – Aliança Eléctrica do Sul (1944); SEOL – Sociedade Eléctrica do Oeste (1948); CEAL – Companhia Eléctrica do Alentejo e Algarve (1954).
- as entidades afectas à *Pequena Distribuição*, pequenas unidades de distribuição de produção e distribuição, em relação às quais o decreto de nacionalização previa a integração na estrutura unificada do sector eléctrico nacional, um processo que foi concluído em 1992.

Esta operação de nacionalização, além de ter implicado a exclusão do capital privado das actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica²⁵, viabilizou a constituição de uma empresa única, “vertical”, através da fusão das várias entidades nacionalizadas, e da integração ulterior de várias outras organizações (v.g., cooperativas, federações de municípios, serviços municipalizados) que exerciam a actividade de distribuição de energia eléctrica, no âmbito de um processo que se desenvolveu até 1992²⁶.

A característica dominante do modelo institucional subjacente à organização do sector eléctrico nacional residia, assim, num passado próximo, no controlo do Estado sobre as empresas de energia e sobre os preços, um aspecto reforçado em 1975, com a iniciativa de nacionalização das indústrias de produção e distribuição de energia eléctrica.

²⁵ Identificam-se, no sector eléctrico, os seguintes segmentos com relevância económica, correspondentes às diferentes fases do processo de abastecimento de energia a um cliente (INOFOR, 2002, pp. 56-61):

- a *Produção* (de energia eléctrica), diversificada consoante o vector energético (v.g., água, vento, insolação, queima de combustíveis fósseis – carvão, gás natural, fuel –, queima de combustíveis renováveis – biomassa, resíduos florestais) e o modo de utilização (v.g., aproveitamento da energia potencial e da energia cinética disponível numa queda de água, da energia gerada pela velocidade do ar, da energia solar, ou do calor resultante de uma combustão);
- o *Transporte* (de energia eléctrica), normalmente para grandes distâncias ou grandes quantidades de energia, em Muito Alta Tensão (MAT), uma função que constitui um monopólio natural e que faz a ligação entre as principais unidades electroprodutoras, às subestações e a alguns clientes industriais com potências instaladas e consumos muito elevados;
- a *Distribuição* (de energia eléctrica), que consiste na colocação do produto “energia eléctrica” à disposição do consumidor, através da sua ligação a uma rede eléctrica de distribuição. Por intermédio, da distribuição efectua-se a condução da energia eléctrica até às instalações consumidoras dos clientes, em Muito Alta Tensão (MAT), Alta Tensão (AT), Média Tensão (MT), e Baixa Tensão (BT), em função das características do fornecimento (ou seja, as características do tipo de procura a satisfazer, função da distância e dos volumes de energia consumida). A tensão de entrega pode ser, desde modo, do tipo MAT, para o abastecimento de consumos em larga escala e/ou implicando elevadas distâncias, do tipo AT e MT para os consumos intermédios (v.g., indústria, centros populacionais), ou de BT, para os pequenos consumidores de índole residencial ou dos serviços.

²⁶ Em Junho de 1992, registou-se a transferência efectiva dos serviços de distribuição de electricidade do concelho do Porto, naquela que foi a última integração de um serviço municipal de distribuição de energia eléctrica.

Na década de 1980, a empresa de electricidade existente no país, detinha o monopólio da produção, do transporte e da distribuição de energia eléctrica.

A existência de uma única empresa, cujos objectivos de existência e actuação eram vertidos para a obrigação de prestação de um “serviço público”, tinha permitido a electrificação de boa parte do território de Portugal Continental²⁷, tendo fomentado, contudo, uma abordagem de gestão orientada para aspectos internos da empresa, e não para dimensões concernentes ao mercado e às necessidades específicas dos clientes (então designados de consumidores).

Deste modo, verifica-se que, por razões de natureza política, económica e tecnológica, o modelo de organização da indústria eléctrica assente num monopólio público verticalmente integrado, começou a ser posto em causa a partir da segunda metade da década de 1980, em particular, no referente à necessidade de considerar a produção e venda de energia eléctrica como um monopólio natural, ao interesse e eficiência inerentes à integração vertical das actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, e à bondade e diligência do desempenho das autoridades públicas (governo e municípios) enquanto gestoras de empresas de serviços e de arbitragem dos interesses em presença.

No final de 1988, a empresa nacional de electricidade estabeleceu um programa de recuperação económica e financeira, a cinco anos, que pressupunha a adopção de um conjunto de medidas para a sua viabilização, e a correcção do que era entendido como um desequilíbrio estrutural que fazia perigar a viabilidade da organização. Algumas destas medidas tinham um carácter interno, e diziam respeito a duas grandes áreas de intervenção: *i)* a modernização técnica e administrativa, com o consequente reajustamento dos recursos humanos e a viabilização de uma maior flexibilidade de gestão, e *ii)* a implementação de uma política comercial guiada pelas preocupações de qualidade de serviço, de aproximação ao cliente, e também de rigor na cobrança da

²⁷ O esforço desenvolvido pela empresa nacional de electricidade na década de 1980, permite assegurar que, nos dias de hoje, praticamente todas as casas em Portugal têm acesso a luz eléctrica. O que ainda resta electrificar é uma percentagem residual da população, situada em zonas isoladas e/ou aglomerados muito reduzidos e de difícil acesso. Estas zonas têm vindo a ser gradualmente electrificadas (v.g., a empresa *E_y* completou no final do ano de 2005, a electrificação de Verandas de Bosgalinhas, Gorbelas e Junqueira, três lugares na zona montanhosa da Serra da Peneda).

facturação corrente, e na regularização de dívidas em atraso. Outras, porém, requeriam intervenção governamental que, de facto, só foi concretizada através da publicação da Resolução de Conselho de Ministros 15/89 de 4 de Abril e do Decreto-Lei nº 103-C/89 de 4 de Abril.

Com a publicação do Decreto Lei nº 7/91, foi consagrada a passagem da empresa a Sociedade Anónima, e alterados os seus estatutos. As orientações expressas neste diploma, posteriormente contempladas com outra legislação sobre o sector da electricidade, apontaram claramente para a reestruturação da empresa nacional de electricidade – com efeito, com o objectivo de proceder à sua reestruturação, promoveu-se, em 1991, a avaliação do seu património, e iniciaram-se os estudos de reestruturação que conduzir à posterior autonomização dos diferentes sectores de negócio que a constituíam – a produção, o transporte e a distribuição de energia eléctrica – com uma correspondência administrativa em centros de resultados e delimitação de responsabilidades.

O ano de 1994 constituiu um marco na organização do sector eléctrico nacional. A empresa nacional de electricidade deu origem a um grupo empresarial, o grupo *GE_x*, constituído por 19 unidades orgânicas, reforçando-se a autonomia das diferentes áreas de negócio que o compunham. Tratou-se de uma alteração organizativa que fechou, de algum modo, o processo iniciado com a transformação da empresa nacional de electricidade em sociedade anónima (D.L. 7/91), e com a publicação de dois diplomas básicos sobre a reorganização do sector eléctrico nacional: os D.L. 99/91 e 100/91.

A estratégia de desverticalização da empresa nacional de electricidade e correlativa criação de empresas autónomas para as esferas de produção, transporte e distribuição, levou, deste modo, à decisão de constituição de um agrupamento económico, o *GE_x*, uma entidade que possui um papel decisivo no processo de transição da estrutura única, vertical e centralizada, para um novo modelo ou configuração organizacional, onde as opções estratégicas são tomadas ao nível da “holding”, e a gestão operacional é efectuada pelas unidades empresariais que a constituem.

Neste contexto, deve sublinhar-se e reter-se o facto de que o sector eléctrico nacional foi objecto de modificações substantivas nas últimas duas décadas, quer ao

nível do enquadramento geral e institucional, quer ao nível da sua composição empresarial. Em 1988, surgiu a figura de “produtor independente”, que representou uma primeira possibilidade de abertura de mercado ao surgimento de novas empresas. Contudo, como demonstrámos no *ponto* anterior, foi o pacote legislativo de 1995, o protagonista da introdução de uma primeira transformação sectorial profunda, ao sustentar a necessidade de abertura do sector à iniciativa privada²⁸, e de reestruturação e recuperação económica e financeira da empresa nacional de electricidade.

Ao promover a liberalização do sistema eléctrico nacional e a introdução de mecanismos de concorrência, esboroando uma configuração organizacional enformada pelas vicissitudes decorrentes de um monopólio estatal, o modelo então concebido detinha um carácter inovador, dada a consciência de que, no sector da energia eléctrica, em virtude da complexidade técnica e das responsabilidades económicas que lhe estão associadas, deve existir uma intervenção de uma autoridade reguladora independente; desta forma, é constituída a ERSE, inicialmente designada de *Entidade Reguladora do Sector Eléctrico*, dotada de autonomia administrativa e financeira, tendo em vista a defesa dos interesses dos clientes, a fixação das tarifas e a garantia de acesso de terceiros às redes.

A emergência e consolidação de grandes espaços económicos introduziu alterações nas directrizes organizativas e nos “grandes objectivos” subjacentes à adopção de um modelo de organização da indústria eléctrica assente num monopólio público, reflectindo, de certo modo, as profundas mutações experimentadas pelas sociedades modernas, com a substituição de economias “particulares” e “individuais” por “economias globais”. Antes da emergência do movimento de “globalização” económica, a indústria eléctrica nacional organizava-se em torno de dois paradigmas: 1) o paradigma do monopólio estatal, como modo de corporizar, num quadro de “individualidade”, de extensão nacional, a dimensão estratégica que se atribuía à questão da produção, do transporte e da distribuição de energia eléctrica; e 2) a

²⁸ O grupo GE_x iniciou, em 1997, o processo de reprivatização do seu capital. Tratou-se de um outro marco histórico na gestão da organização, um processo que ainda hoje decorre. A título de exemplo da dinâmica da operação, referimos que o ano de 2004 assumiu um particular relevo para GE_x no plano societário, em virtude da preparação e realização da 5ª fase do processo de reprivatização do seu capital social, que foi acompanhada da mudança de denominação social.

prioridade da satisfação da procura de energia, perspectivada como motor e condição indispensável ao desenvolvimento social e económico, considerando-se como essencial, neste contexto, o adequado dimensionamento da oferta e a garantia da segurança de abastecimento.

Posteriormente, com o desenvolvimento e o aprofundamento da União Europeia, a globalização da economia, e a emergência de novas questões nas agendas social, política e económica (como, por exemplo, a questão ambiental, ou a rarefacção dos combustíveis fósseis), estes paradigmas germinais foram reconfigurados, à luz de transformações subjacentes à emergência de novas abordagens: *a)* a liberalização do sector eléctrico (e correlativa multiplicação de actores e protagonistas, esboroando o desenho sectorial inicial, assente num monopólio estatal); e *b)* o desenvolvimento de sistemas energéticos que tendem a gerir o crescimento da procura.

As etapas históricas de reformulação do sector eléctrico nacional, ao nível da sua composição e estrutura orgânica germinal, e da constituição (consequente) do grupo económico GE_x , podem ser sintetizadas do seguinte modo:

- (1988) Criação do instituto de “produtor independente”;
- (1991) Transformação da empresa nacional de electricidade, de empresa pública em sociedade anónima de capitais públicos;
- (1993) Aparecimento de novos produtores para abastecimento do sistema público, através de contratos de longo prazo);
- (1994) Cisão da empresa nacional de electricidade e separação jurídica das actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, na sequência do plano de reestruturação definido pelos Decretos-Lei n^{os} 7/91 e 131/94; Constituição do grupo económico “ GE_x ”, uma estrutura empresarial que deu origem a um conjunto de empresas participadas;
- (1995) Definição de um novo enquadramento legislativo para o sector;
- (1991; 1995; 1999) Reformulação da legislação de 1988 sobre “produtores independentes”, promovendo-se o alargamento do conceito, através da definição de regimes jurídicos especiais para a produção de energia eléctrica a partir de energias renováveis, de aproveitamentos hidroeléctricos (até 10 MVA), e de

instalações de cogeração, e o subsequente desenvolvimento destas modalidades de produção;

- (1997) Emergência de uma entidade reguladora independente (ERSE);
- (1997) 1ª etapa da processo de privatização do grupo “ GE_x ”;
- (1999) Primeiro ano de liberalização do mercado, com a possibilidade dada aos clientes com consumo anual superior a 9 GWh – clientes elegíveis –, de poderem adquirir energia fora do Sistema Eléctrico de Serviço Público.

1.2.3. Do mercado, da tecnologia e da racionalização: A reconfiguração do grupo empresarial GE_x

As estruturas de grupo, também designadas por “holdings”, constituem uma realidade inalienável, no sector global da energia. Resultando de decisões gestionárias de diversificação, descentralização e geração de sinergias, delimitam organizações complexas e de grande dimensão, com unidades operacionais, juridicamente independentes, segmentadas por produto e/ou mercado específico, sobre as quais é exercida a capacidade de decisão estratégica residente ao nível do grupo.

Um grupo económico engloba, deste modo, unidades operacionais economicamente autónomas, que prosseguem uma estratégia de actuação subordinada à orientação da entidade maioritária (o grupo). Trata-se, portanto, de uma subordinação de natureza económica e jurídica, e não funcional ou hierárquica, exercida pelo grau de detenção do capital, e pela maioria dos votos nos diferentes conselhos de administração.

O grupo GE_x é o principal operador do SEP, e tem como objectivo essencial de actuação, a produção e o abastecimento de energia eléctrica no território de Portugal Continental. A estrutura de “holding” foi adoptada, no caso específico de GE_x , na sequência de uma decisão de autonomização de actividades operacionais, as quais se encontram actualmente organizadas por áreas de negócio, correspondentes à produção e distribuição de energia eléctrica, e a outros negócios no segmento das “utilities” (v.g., águas e telecomunicações).

Desde o momento da sua constituição, em 1994, tem-se verificado uma evolução do grupo GE_x , no que diz respeito às opções estratégicas de adaptação a condições de

mercado, de inovação tecnológica, e de transformação dos modelos de negócio e aumento de rentabilidade, aspectos, que, nos termos de Nadler (1992, p. 3), apresentam um efeito apreciável na mudança das organizações. Trata-se de um conjunto significativo de alterações que, caracterizando a mutação histórica do posicionamento do grupo GE_x , determinam as modalidades de organização das empresas que o constituem, como é o caso de E_y , a maior dessas unidades operacionais ou empresas participadas.

Em rigor, a orientação do exercício da gestão empresarial para a actuação em condições de mercado aberto e concorrencial – os constrangimentos gestionários decorrentes da emergência de uma “ditadura de mercado” (Sainsaulieu *et al.*, 1995) –, a modernização tecnológica, o aumento da produtividade, e a melhoria da qualidade de serviço, orientam, desde a sua origem, as modalidades de organização vigentes no seio de GE_x . De um modo geral, pode dizer-se que, ao longo do tempo, a introdução de novas tecnologias na área operacional e nas áreas administrativas e de gestão, foi acompanhada por um conjunto de acções de reestruturação, que conduziram à redução das necessidades globais de efectivos e ao reforço da intervenção da formação. Este factores explicam a tendência de evolução das exigências e das solicitações profissionais no sentido de uma maior polivalência, flexibilidade e amplitude de desempenho.

No caso da energia eléctrica, as estratégias de negócio, de aumento da rentabilidade, e de adaptação a condições de mercado, apresentam características singulares. O mercado é satisfeito por um bem intermédio (instrumental, em relação a necessidades individuais e sociais), de uma natureza única, que se mantém inalterado ao longo da cadeia de valor respectiva (não obstante as condições específicas de transporte e de distribuição) – trata-se, portanto, de um tipo de actividade característica de um monopólio natural, o que imputa às empresas que a concretizem, a obrigação de fornecimento de um “serviço público” (Amaral, 1995, 2006).

Por outro lado, no referente ao mercado da energia eléctrica, as condicionantes de natureza legal, inerentes, como foi anteriormente descrito (cf. *ponto 1.2.1.*), ao desenho da estrutura do sector eléctrico nacional, delimitam um importante factor de constrangimento das actividades empresariais.

A energia eléctrica perspectivada como um produto, de acordo com os fundamentos legais do sector eléctrico nacional, é susceptível de ser diferenciada em energia de MAT, AT, MT e BT, distinguido-se correlativamente mercados, e estratégias de comercialização e de serviço a prestar ao cliente. A diferenciação dos mercados relaciona-se, no essencial, com a utilização a que se destina a energia eléctrica, correspondendo a diferentes usos, diferentes quantidades fornecidas, e níveis de tensão de entrega ao cliente igualmente diferenciados.

No quadro do grupo GE_x , as relações empresariais estabelecidas com o exterior, o mercado, e os clientes, em particular, têm sofrido uma transformação significativa nas últimas duas décadas – uma evolução situada fundamentalmente ao nível das formas e das estratégias de configuração da abordagem às entidades mencionadas.

Data de 1992, momento prévio à constituição formal de GE_x , a primeira menção à emergência de uma nova cultura empresarial na então empresa nacional de electricidade, no seio da qual, a relação cliente-empresa passou a ter um carácter dominante no exercício da gestão²⁹. Desde este momento, tem-se verificado uma progressiva abertura do grupo ao exterior e um conjunto de melhorias estruturais, processuais, e procedimentais que visam o fomento da sua aproximação ao cliente, fomentada pela alteração da legislação de enquadramento da actividade³⁰, pela formação do pessoal afecto às funções comerciais, e pela progressiva harmonização dos procedimentos comerciais.

Neste contexto, a implementação, na primeira metade da década de 1990, de um sistema de gestão comercial, alterou qualitativamente a gestão e o atendimento,

²⁹ Deve registar-se que, a partir da segunda metade da década de 1990, as políticas de salvaguarda ambiental passaram também a constituir uma importante dimensão da cultura de empresa do grupo GE_x .

³⁰ O primado do cliente, que delimita um dos vértices da organização empresarial contemporânea, foi traduzido em lei (D.L. n.º 23/96 de 26 de Julho), balizando alguns dos aspectos mais críticos da relação cliente/empresa, no quadro do sector eléctrico nacional. A publicação pela ERSE, a partir de 1998, do Regulamento das Relações Comerciais, do Regulamento Tarifário, e do Regulamento de Acesso às Redes e às Interligações, e do Regulamento de Qualidade de Serviço (Comercial e Técnico), a partir de 2001, enfatizou a relevância da regulamentação no relacionamento das empresas com os clientes do sector eléctrico nacional.

viabilizando a implementação de uma política de rigor e qualidade na gestão comercial, traduzida pela cobrança dentro dos prazos legais da facturação da electricidade, e possibilitou a estruturação de uma relação mais personalizada e integrada com os clientes. Com efeito, atendendo aos relatos dos trabalhadores por nós entrevistados, a implementação deste sistema de gestão comercial delimitou, em termos históricos, um factor decisivo de mudança, no seio de *GE_x*. Trata-se de um sistema que permitiu aos clientes tratar dos problemas inerentes à relação comercial, em qualquer ponto do território, sem subordinação a lógicas de contacto presencial associadas à área onde se situava a instalação a abastecer; ao tornar este contacto praticamente dispensável, o sistema constituiu um forte instrumento para a valorização do atendimento personalizado, associado à qualidade e rigor da informação, para a melhoria da produtividade, visando reduzir os custos da prestação do serviço, e para a recomposição dos conteúdos das actividades adstritas ao desempenho das funções comerciais.

As modalidades diferenciadas de abordagem do mercado e dos clientes, e, em particular, das condições em que as empresas, na sua actividade, se posicionam em relação à fixação dos preços de venda, são um reflexo do ordenamento jurídico do sector eléctrico nacional (Amaral, 2006). Em rigor, de acordo com a estrutura jurídica sectorial, as empresas do SEP têm os seus preços pré-estabelecidos – para a produção, os preços são estabelecidos pelos contratos de longo prazo de fornecimento de energia; para a distribuição, os preços são fixados pela entidade reguladora, fornecendo-se as quantidades de energia apenas de acordo com o que seja solicitado pelo consumo. Ao invés, no âmbito do SENV, as empresas produtoras podem negociar livremente os seus preços com o distribuidor, posicionando-se no mercado segundo um critério de competitividade; também no SENV, as empresas distribuidoras negociam livremente os preços com o cliente, tendo em atenção o diagrama de cargas expectável e o nível de garantia pretendido.

Tratando-se de um mercado comandado pela procura, a evolução histórica do mercado de energia eléctrica tem reflectido a própria evolução da economia nacional. Por outro lado, o negócio é largamente condicionado, na medida em que se centra, como foi já por nós mencionado, num único bem, que não é armazenável, e que só é passível de transporte em condições muito particulares, com pesados encargos de investimento e de operação, que começam nas perdas eléctricas no próprio transporte

(ou distribuição). No essencial, a quantidade de energia vendida é aquela que, a cada momento, os consumidores ligados solicitam da rede que os abastece (Amaral, 1995).

Assim, as estratégias de crescimento observadas em GE_x têm-se traduzido mais pela diversificação de negócios e a associação de outras prestações, ao fornecimento de electricidade, que constituam um aumento de valor. Por exemplo, podemos referir, para o caso da empresa E_y , o apoio à manutenção das instalações terminais e de recepção de energia dos clientes.

A diferenciação do serviço prestado ao cliente e a adopção de políticas orientadas para o lado da procura, configura, desde há uma década, um objectivo prioritário da actividade do grupo GE_x . As políticas comerciais desenvolvidas têm colocado a tónica, na procura sistemática de satisfação das necessidades dos “clientes” (outrora perspectivados como “consumidores”), um objectivo estratégico que encontra expressão particular na preocupação de melhoria da qualidade do serviço em todas as actividades associadas ao fornecimento de energia eléctrica, no rigor dos processos de leitura de consumos, de facturação e de cobrança, na rapidez da satisfação dos pedidos de ligação, no controlo dos fluxos energéticos, na melhoria e uniformização de procedimentos, na garantia e no controlo da qualidade da medida³¹, e num rigoroso controlo de custos e execução do ciclo comercial.

³¹ Reconhecida como missão primária da função comercial, a garantia e o controlo da qualidade da medida constituíram, a partir de 1995, um objectivo estratégico, tendo sido desenvolvidas várias actividades neste domínio, entre as quais destacamos, as campanhas de controlo metrológico e de substituição de contadores, tendo em vista a adequação da aparelhagem de medida e o controlo do sistema tarifário, e o projecto de telecontagem de energia, iniciado em 2002, na sequência das orientações contidas no Regulamento de Relações Comerciais, que vieram impor que os equipamentos de medição de instalações eléctricas ligadas às redes do SEP em MT, AT e MAT, deveriam apresentar um conjunto características que viabilizassem a sua integração em sistemas centralizados de telecontagem.

Atendendo à importância atribuída à implementação do plano de telecontagem imposto pelo Regulamento de Relações Comerciais, foi criado em E_y , no primeiro semestre de 2002, um Gabinete de Telecontagem, responsável pelos desenvolvimentos na área dos sistemas de medida, e no relacionamento com os clientes servidos por aquele sistema. A garantia da periodicidade e da simultaneidade da leitura possibilitada pela telecontagem contribuiu para o rigor da facturação e da análise dos trânsitos de energia nas redes, possibilitando a avaliação da procura de electricidade em cada período, aspecto fundamental, também, para a eficácia da exploração e do planeamento.

A partir de 2001, a multiplicação e a diversificação das formas de acesso dos clientes ao grupo, mereceu uma atenção e uma intervenção particular, tendo sido promovida a abertura de balcões nas Lojas do Cidadão, o alargamento da rede de atendimento e de cobrança através dos “pontos de energia” e de um protocolo celebrado com os CTT, a implementação de uma nova rede de balcões de pagamento, através de uma ‘payshop’, e a constituição de um ‘contact center’, justificado pelo aumento substancial do recurso ao contacto telefónico por parte dos clientes, o que implicou um investimento considerável na ampliação e na modernização das instalações e dos equipamentos, e da qualificação ou requalificação dos meios humanos. De um modo geral, estes canais de acesso à empresa têm sido objecto de investimentos sucessivos, desde 2003, na sequência dos efeitos do processo de liberalização de mercado, e, em particular, do forte crescimento do número de clientes que têm aderido ao SENV.

Verifica-se também, na história de GE_x , o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização, como resposta à vulnerabilidade do mercado interno decorrente da tendência de liberalização progressiva do mercado de energia eléctrica, e acompanhando, de algum modo, a tendência mundial de globalização de actividades organizacionais. Esta internacionalização visa uma expansão de mercado, promovendo um alargamento da base geográfica da actividade de produção ou de distribuição, mediante o seu deslocamento ou da tomada de posição, em empresas locais, de segmentos de mercado homólogos.

Na circunstância específica de GE_x , a entrada em mercados internacionais tem sido protagonizada pelas suas empresas operacionais, através da prestação de serviços especializados (caso da empresa E_y), da tomada de posição no capital de empresas locais dos mercados visados, ou ainda pelo investimento directo em empreendimentos no estrangeiro. Contudo, deve reter-se, a este propósito, que a importância atribuída à internacionalização é prévia à criação do grupo GE_x , na medida que já em 1990-1, a empresa nacional de electricidade tinha transformado a sua Direcção de Projectos Internacionais numa empresa autónoma, com o objectivo de rentabilizar os recursos de que dispunha, através do desenvolvimento de relações mais eficazes de prestação de serviços com os seus clientes internacionais – fundamentalmente empresas do sector eléctrico dos países de língua oficial portuguesa (PALOP).

A internacionalização tem sido dirigida, no essencial, para países da América Latina (onde se destacam os investimentos efectuados no Brasil), países do Magrebe, para os PALOP (nomeadamente, para actividades de pesquisa e prospecção), Ásia, Timor e Região Especial de Macau, e, mais recentemente, para a Península Ibérica, numa tentativa de alargamento do mercado da actividade de distribuição de energia eléctrica.

É possível identificar, no contexto do sector eléctrico, uma adesão quase generalizada à estratégia de recurso à terceirização de actividades organizacionais, que não estão ou não são incluídas no “core business” empresarial – a excepção residirá nos casos de empresas de pequena dimensão que ainda operam na área da distribuição. As organizações reforçam a actividade que é perspectivada como sendo o nó górdio da sua existência e da sua sustentabilidade, externalizando as actividades acessórias para terceiros (ou para empresas especializadas associadas, quando a dimensão da actividade o justifica), promovendo, deste modo, uma reconfiguração das estruturas organizativas – usualmente invocada, em termos alegóricos ou metafóricos, como um “emagrecimento” de estruturas empresariais.

Esta situação consubstancia-se numa tendência para a utilização deste expediente gestor, no contexto do estabelecimento de contratos de alargada incidência temporal, que enformam relações de cooperação e parceria, que abrangem as tarefas não específicas, menos qualificadas, ou aquelas que não fazem parte da actividade principal das empresas (v.g., construção, manutenção, consultoria). Trata-se de uma relação de natureza cooperativa, largamente apoiada e promovida no segmento SEP do sector eléctrico nacional, e no grupo GE_x , em particular, e que representa uma posição de promoção de modernidade e de melhoria de desempenho em domínios organizativos fundamentais, como a qualidade, a segurança, o ambiente, e a formação.

Em rigor, os grupos económicos não podem deixar de se adaptar a uma disposição de total concorrência, veiculada pela criação do Mercado Único de Energia, e a efectuar uma recomposição das suas opções organizacionais. Neste quadro, a constituição de um mercado único tem como consequência, a separação das várias actividades que englobam a cadeia de valor de produção e abastecimento energético, e a liberalização total do mercado.

As estratégias empresariais reconfiguram-se, no sentido do acréscimo da agressividade comercial, da fidelização de clientes, e da promoção das condições de fornecimento dos produtos e da prestação de serviços suplementares ou complementares; a estratégia quer-se, numa palavra, focalizada – no produto (a satisfação do mercado, em condições de fiabilidade do abastecimento, em termos de qualidade e da garantia de permanente disponibilidade), e no cliente (a prestação de serviços assistenciais dotados de qualidade).

Em relação ao grupo económico GE_x , encontramos também, ao nível da história da sua consolidação, estratégias de racionalização operacional, centradas na concretização de um conjunto de processos de optimização das despesas de investimento e de operação, tendo em vista a diminuição dos custos da energia colocada no mercado. Destes processos de racionalização de custos, destacamos os seguintes:

- a) A sistematização e a definição de tarefas elementares para a gestão de obras e intervenções no regime de “empreitada contínua” – uma modalidade de organização de trabalho próxima do “supply-chain partnering” (Holman *et al.*, 2005), e que se relaciona, portanto, com o recurso à terceirização de actividades organizacionais –, que permitiu a contenção da verba de fornecimentos e serviços prestados por entidades exteriores ao grupo;
- b) As acções de reorganização dos armazéns (visando a redução de stocks e a prevenção da ocorrência de rupturas), de normalização de materiais e equipamentos (visando a garantia da qualidade dos fornecimentos e a obtenção de economias de escala), de uniformização, simplificação e aumento da transparência dos procedimentos de consulta e aquisição ao mercado, e de avaliação do desempenho dos prestadores de serviços e fornecedores (um processo que foi utilizado, de modo pioneiro, em 1991-2, para avaliar os fornecedores abrangidos pelo regime de contratação designado de “empreitada contínua”);
- c) A racionalização do investimento, concretizada através da adopção, continuada e persistente no decurso das últimas duas décadas, de políticas de desinvestimento em bens e serviços perspectivados como não necessários à actividade principal

da empresa, e de incremento da disciplina nos investimentos realizados. A esta iniciativa, não é estranha a consolidação – viabilizada pelo aperfeiçoamento sucessivo dos sistemas informáticos de apoio à gestão e ao controlo orçamental –, a partir da primeira metade da década de 1990, de uma filosofia de gestão centrada na criação de centros de resultados, e na responsabilização de chefias pelos resultados das suas unidades de gestão, no seio da qual a orçamentação é efectuada a partir dos centros de responsabilidade mais elementares.

Em particular, na última década, a racionalização da função investimento encontrou vários cenários de apresentação e expressão, que passaram pelas políticas de contenção ao nível da gestão dos recursos humanos, pelo planeamento e programação das intervenções nas redes, pela racionalização das operações de manutenção e da conservação, e pela aposta em equipamentos e sistemas orientados para a automatização e o telecomando de instalações. A este facto, não é alheia a entrada em funções da entidade reguladora, em 1997, cuja actuação se fez repercutir, nos anos subsequentes, numa tendência de redução do tarifário imputável aos clientes finais, e na necessidade de se atender, no seio de GE_x , à contenção dos custos gerais de funcionamento.

Trata-se, assim, de uma estratégia que se tem traduzido, no caso específico de GE_x , em planos de redução de encargos assentes na automatização das operações, na telecondução centralizada das instalações, ou na externalização de funções de manutenção e operação, para o mercado ou entre empresas que integram a estrutura de GE_x , um conjunto de reestruturações que originou uma diminuição significativa do número de empregos existentes em GE_x , e a uma transferência efectiva desse volume de empregos para as empresas de prestação de serviços.

Em matéria de inovação tecnológica, constata-se que as empresas portuguesas do sector da energia, utilizam, no essencial, tecnologias “maduras”, e que, especialmente as organizações de grande dimensão, como são as organizações GE_x e E_y , utilizam, de um modo geral, tecnologias “de ponta”, tanto ao nível da operação e manutenção, como ao nível das actividades de gestão³² (INOFOR, 2002, p. 113).

³² No domínio da produção de energia eléctrica, o ciclo combinado, com queima de gás natural, concretiza este desiderato; a penetração das tecnologias de aproveitamento da energia hídrica e eólica, no âmbito da utilização de energias renováveis, é uma outra tendência observável, pela qual se procura ir ao

Para realizar o objectivo principal de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, no grupo GE_x têm sido desenvolvidas, em simultâneo, duas actividades fundamentais: o desenvolvimento do sistema electroprodutor, necessário para fazer face à crescente exigência do mercado consumidor, e a exploração das instalações em serviço. Por sua vez, o objectivo fundamental da empresa E_y , como distribuidora de energia, é fornecer, nas condições regulamentadas, a energia eléctrica em permanência aos seus clientes, um propósito que implica, para além da aplicação criteriosa de investimentos adequados na construção de novas instalações e na remodelação das existentes, a exigência de um eficiente programa de manutenção dos diversos componentes da rede – noutros termos, para fazer face à evolução da procura, e na prossecução de uma política de melhoria da qualidade de serviço prestado ao cliente, verifica-se um esforço substantivo, no quadro da evolução das actividades desenvolvidas pela empresa E_y , na regular renovação e ampliação da rede de distribuição de energia, uma tarefa que contempla, entre outras diligências, a remodelação de subestações, e a construção de linhas e de postos de transformação.

Comum é, de um modo geral, a tendência para um recurso acrescido à automação, um factor tecnológico de diferenciação responsável pela modernização dos equipamentos produtivos (desde a automatização das operações, à introdução de sistemas digitais de controlo, comando e processamento de dados), e à informática, utilizando-se produtos de “software” cada vez mais potentes. Como consequência, é de assinalar e reter a requalificação das ocupações, assistindo-se ao aumento generalizado

encontro de objectivos de políticas de redução de impacto ambiental e de utilização parcimoniosa dos combustíveis fósseis. Deste modo, no quadro das estratégias de evolução tecnológica desenvolvidas no sector eléctrico nacional, as energias renováveis assumem um protagonismo assinalável, em consonância com as políticas europeias de redução do impacto ambiental resultante da produção de energia eléctrica e de tentativa de retardamento da delapidação dos combustíveis fósseis, as estratégias de evolução tecnológica que asseguram maior eficiência energética, e as tecnologias decorrentes da implementação de políticas de Utilização Racional de Energia (URE).

No referente ao transporte e à distribuição de energia eléctrica, deve sublinhar-se o emprego crescente de linhas e redes subterrâneas, por imposição das autoridades licenciadoras e dos titulares das propriedades, de forma a limitar o impacto ambiental e acomodar outros usos dos terrenos atravessados; também a liberalização progressiva do mercado, e a implicação de separação da actividade de distribuição (o negócio dos “fios”, como é tratado, em termos de regulamentação) da de fornecimento de energia eléctrica, que requer processos desenvolvidos e dispendiosos de medição da energia entregue ao cliente final, obriga a efectuar um “upgrade” dos sistemas de apoio comercial das empresas (cf. *ponto* seguinte).

de postos de trabalho que solicitam maior habilitação escolar e um tipo diferenciado de especialização de competências.

No âmbito da distribuição de energia eléctrica, verifica-se que, na empresa E_y , se têm efectuado investimentos elevados em “upgradings” de cariz tecnológico, de modo a manter ou a incrementar o seu posicionamento no mercado, e a garantir a prestação de serviços fiáveis e com qualidade. Os primeiros estudos de reformulação dos sistemas de comando das subestações e de preparação de centros de manobras para a transmissão de dados, remontam à primeira metade da década de 1990, uma iniciativa da qual decorreu uma especialização técnica que constituiu um novo patamar tecnológico, no seio de E_y , e do grupo GE_x . Desde então, o estudo e a implementação de novos sistemas de comando e controlo tem merecido especial atenção, destacando-se a adopção de soluções numéricas avançadas, caracterizadas pela integração dos subsistemas de protecção, comando local, automatismos e telecontrolo, numa plataforma distribuída e com recurso intensivo a “software”, em substituição das soluções pioneiras baseadas em “hardware”. Este foi um outro marco histórico na evolução da empresa estudada: a instalação de subestações digitais em que os sistemas de controlo-comando e de protecções estão centralizados num único equipamento, que comunica directamente com o centro de manobras através de um protocolo standard. Esta solução gerou grandes economias na mão-de-obra necessária para a instalação, e a esterilização correlativa de algumas competências desenvolvidas ao longo do tempo pelos trabalhadores, e permitiu, entre outras facilidades, que a parametrização das funções de protecção fosse feita à distância, facilitando a exploração e a condução das redes eléctricas.

A crescente difusão das tecnologias de informação e comunicação veio permitir o controlo “on-line” das variáveis dos sistemas de produção, de transporte e de distribuição, conduzindo a um aumento da eficiência, e também da competitividade final. O desenvolvimento dos sistemas de informação inseriu-se na estratégia de modernização técnica e administrativa do grupo GE_x , e operou como suporte (em termos tecnológicos e em termos de legitimação) de acções de reorganização funcional e de racionalização na área dos recursos humanos.

Em rigor, as diligências de modernização técnica e administrativa existiam já no seio da empresa nacional de electricidade, na medida que, existem registos, datados de 1991, de estudos estratégicos que versavam o desenvolvimento e a implementação de dois sistemas de informação, um – ao qual já fizémos referência – orientado para o suporte da gestão comercial, e o outro, para as funções técnicas de planeamento e de exploração no sector da distribuição, que acabariam por assumir um papel estruturante, em relação à evolução de GE_x e de E_y . Com efeito, estes suportes informáticos (os seus diversos módulos³³ e componentes) foram desenvolvidos, e a sua utilização tornou-se generalizada, no seio de GE_x , na segunda metade da década de 1990.

Nos últimos cinco anos, a função informática sofreu uma transformação significativa no quadro de GE_x , no que foi o resultado de um projecto pioneiro (o “Projecto Navegador”), iniciado em 2000, que visou a substituição de todos os sistemas corporativos então existentes, por um outro e único sistema³⁴, do desenvolvimento ulterior de sistemas transversais e específicos das diferentes unidades de negócio, e da celebração, em 2005, de um contrato de ‘full-outsourcing’ para a operação e manutenção de sistemas informáticos de suporte à actividade do grupo. A tendência geral na gestão dos sistemas de informação foi, deste modo, a integração das diferentes aplicações existentes nas diferentes empresas constituintes de GE_x ; em E_y , esta tendência traduziu-se na implementação de dois grandes sistemas empresariais considerados estratégicos para a empresa poder ganhar competitividade, através da integração de processos e da optimização dos recursos disponíveis.

No referente a actividades de planeamento, coordenação e gestão, deve dizer-se que, no seio do grupo GE_x , se encontra institucionalizada a prática de que todos os colaboradores, com qualificação de nível médio ou superior, disponha de computador pessoal, ligado por “Intranet” aos sistemas centrais integrados de apoio à operação e manutenção, e às relações com os clientes³⁵. Salienta-se, a este propósito, o papel

³³ A título de exemplo, referimos que o sistema orientado para as funções técnicas do sector da distribuição, contemplava módulos que ofereciam suporte à gestão de obras, ao planeamento técnico de redes, à gestão de incidentes, e ao registo de informação geográfica.

³⁴ Na área da gestão do grupo GE_x , este objectivo foi concretizado, grosso modo, no ano de 2002.

³⁵ Em 1995, no quadro do processo de reconversão das aplicações departamentais, para sistemas de informação baseados em plataformas de microcomputadores e redes locais, existia, em termos médios,

estruturante do desenvolvimento da rede integrada de telecomunicações do grupo, e da instalação de equipamentos de fibras ópticas para transmissão de voz e dados, em relação à realização de diversos serviços de apoio à actividade de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, e à viabilização do aumento de interactividade dos trabalhadores, um facto que veio recompor, de algum modo, a natureza das actividades de trabalho desempenhadas por estes.

Em termos de estrutura de emprego, a influência das tendências de evolução tecnológica, manifesta-se ao nível das necessidades de formação, no sentido de facultar os diversos saberes inerentes à utilização dos novos equipamentos/tecnologias – uma iniciativa normalmente realizada, pela especificidade dos produtos em causa, ao nível interno das empresas, ou pelos próprios fornecedores dos equipamentos. Contudo, mais do que as solicitações de qualificação geradas pela alteração do elenco de tecnologias adoptadas – que, tem gerado ao nível do grupo GE_x , um investimento em formação centrada no aperfeiçoamento de conhecimentos (em detrimento do recrutamento de profissionais especificamente qualificados para o efeito) – é ao nível do desenvolvimento, decorrente da aplicação de modelos organizacionais pós-fordistas, de processos de trabalho baseados, ou na recolha e no tratamento abstracto de dados, ou numa forte componente relacional, que reside uma solicitação crescente de saber.

A prossecução de uma melhoria dos níveis de produtividade, um objectivo de visibilidade recente no seio do grupo GE_x , e a tendência para o aumento dos níveis de polivalência dos vários segmentos de profissionais que o constituem, tem originado, a um tempo, um aumento da qualificação de alguns tipos de ocupação, e uma desqualificação de ocupações de uma outra natureza, num processo gestonário que tem terminado, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de tais postos de trabalho.

Com a transformação das tecnologias e dos respectivos meios de controlo, assiste-se a uma evolução significativa dos saberes solicitados aos trabalhadores. Este impacto das tecnologias nos padrões e na estrutura do emprego é um facto relevante, traduzido pelas exigências de polivalência aos diversos profissionais: origina uma elevação da qualificação inerente à intervenção em determinados sistemas, à concepção das

menos de um computador pessoal ou terminal ligado à rede por cada dois colaboradores; constata-se, assim, a evolução do grau de informatização do grupo e das unidades que o constituem.

instalações, ou à utilização de determinados equipamentos de apoio à operação, em detrimento de postos de trabalho cujo desenho implica menos especialização ou um menor grau de habilitação escolar – esta é, de resto, uma disposição que extravasa o domínio do sector eléctrico, sendo comum aos restantes sectores de actividade económica (INOFOR, 2002, pp. 122-3).

1.3. A organização E_y : Percurso histórico e estratégia empresarial.

A organização E_y é, no momento presente, a maior unidade empresarial de distribuição de energia eléctrica a operar no quadro do sector eléctrico nacional, no contexto de um mercado do tipo “commodity³⁶”, que é, actualmente, objecto de forte regulação (Amaral, 2006). Em termos de evolução histórica, reúne o que foram quatro empresas regionais de distribuição, existentes entre 1994 e 1999, após a separação das actividades que integravam a empresa nacional de electricidade³⁷.

Os anos de 1998 e de 1999 representaram para estas empresas de distribuição, a necessidade de resposta a um conjunto de novos desafios e disposições estruturais, atendendo à publicação da Directiva Europeia relativa ao Mercado Interno de Electricidade, e ao primeiro ano de plena actividade da Entidade Reguladora do Sector Eléctrico (ERSE). Consubstanciou-se o elevar da pressão competitiva sobre o negócio da distribuição, caracterizada por uma redução tarifária³⁸, e por novos requisitos de serviço decorrentes da regulação, a que as empresas de distribuição tiveram de responder. A solução de resposta adoptada a estas novas disposições, no seio do grupo GE_x , resultou um estudo organizativo, designado por projecto ‘D21’, que procurou

³⁶ Um mercado do tipo “commodity” caracteriza-se pela transacção de produtos ou serviços de uso generalizado, de características não diferenciáveis, e que são unicamente valorizados através do seu preço.

³⁷ Não é possível efectuar uma leitura linear da antiguidade ou da idade da organização E_y , na medida em que o seu ano de início de actividade decorre de questões de natureza jurídico-económica, e não de presença efectiva no mercado: E_y é uma empresa de distribuição de energia eléctrica constituída em 2000, que resultou da fusão de quatro empresas, cuja existência, por sua vez, procedeu de entidades ou organizações que já existiam no mercado, desde o início do 1º quartel do século XX.

³⁸ O ano de 1999 foi o primeiro ano de aplicação do novo enquadramento regulatório definido pela ERSE. A forte redução tarifária (6,4% em média, sendo 10% para os clientes industriais, e 4,7% para os clientes domésticos), na altura coincidente com a tendência de subida dos combustíveis, e o consequente aumento dos custos na produção, teve um impacto significativo nos resultados das empresas do grupo GE_x , originando uma redução de 10,5%, em relação ao ano de 1998.

redefinir um modelo empresarial que aumentasse a eficiência global da distribuição e a sua competitividade, e respondesse, portanto, aos desafios da liberalização do mercado.

O ano de 1999 foi o último ano de vida empresarial das quatro unidades regionais de distribuição que foram constituídas em 1994 – a estrutura organizativa destas empresas (cf. *Anexo 5*) vinha do final da década de 1970, e mostrava-se desajustada e ineficiente para lidar com a dinâmica de mudança criada pela liberalização do Mercado Interno de Electricidade (Directiva 96/62/CE), e pela privatização de GE_x . Era, pois, necessária uma nova estrutura, mais flexível, mais orientada para a satisfação do cliente, mais eficiente, para ser competitiva com os novos operadores do mercado. As alterações na legislação do sector eléctrico e as novas regras de funcionamento do mercado obrigaram a repensar a estrutura organizacional das empresas de distribuição, tendo-se estabelecido como orientação estratégica, seguindo as tendências internacionais de gestão e organização do sector eléctrico, a formação de uma empresa única, E_y ³⁹, resultante da fusão das quatro unidades regionais até então existentes, a separação organizativa do negócio comercial – em conformidade com os novos requisitos regulamentares –, e a criação de duas outras áreas de negócio (gestão de rede e serviços de rede), com filosofias e objectivos de gestão distintos.

Como características fundamentais da empresa E_y e da reestruturação ocorrida, salienta-se: *i*) a identificação de uma “missão” e de um conjunto de valores e princípios de gestão da organização, essenciais no trabalho de harmonização das actividades empresariais anteriormente concretizadas no seio de quatro distintas (e autónomas) unidades empresariais⁴⁰; *ii*) a criação de três áreas de negócio – Comercial, Gestão da

³⁹ Na sequência da alteração à legislação sobre o sector eléctrico, em Agosto de 2000, foi atribuída pela ERSE a licença de Distribuição Vinculada de energia eléctrica em MT e AT à empresa E_y . Neste ano, foi igualmente concedido pela ERSE a esta unidade empresarial o estatuto de Agente de Ofertas, tendo sido celebrado o Acordo de Acesso e Operação das Redes com a REN. Foi também celebrado o Contrato de Vinculação com a REN. Foi neste exercício, que se começou a sentir, no seio de E_y , os efeitos do processo de liberalização do mercado de energia eléctrica, que se concretizaram na perda de 18 clientes que optaram por comprar energia no sistema não vinculado.

⁴⁰ Em 2001, registou-se a realização de um conjunto de actividades que visaram o reforço da concretização de alguns ajustamentos de índole cultural, relacionados com necessidade de implementação de uma cultura de mudança no seio de E_y . Entre estas, realçamos a preparação de um sistema de objectivos e incentivos, aplicável a todas as unidades organizacionais e a todos os colaboradores da

Rede, e Serviços de Rede; e *iii*) a criação de uma área de suporte às áreas de negócio (Administrativa e Financeira, e Recursos humanos) e de uma área de apoio ao Conselho de Administração (Planeamento, Controlo e Regulação, Sistemas e Informática, Comunicação e Imagem, Jurídica, Auditoria e Transformação e Inovação). Todas estas estruturas passaram a ter um modelo de gestão verticalizado, estendendo-se a sua acção a todo o território continental, e assente em três pólos: Norte/Porto, Centro/Coimbra, e Sul/Lisboa.

O modelo organizativo adoptado em 2000 para E_y (cf. *Anexo 6*) outras características importantes para a actuação num mercado liberalizado: *a*) a segmentação da área de negócio Comercial por tipo de cliente (residenciais e pequenas empresas; empresariais; e grandes clientes e autarquias), criando-se uma actividade de ‘marketing’ e a figura de ‘gestor de cliente’; *b*) na área de negócio Gestão da Rede englobaram-se todos os recursos relativos à normalização e tecnologia, planeamento e controlo dos investimentos, e da manutenção, despacho e condução das redes eléctricas; *c*) na área de negócio Serviços de Rede são prestados serviços de projecto, construção, manutenção, leituras e outros serviços às outras áreas de negócio, recorrendo a meios próprios ou externos, efectuando-se também a realização dos aprovisionamentos dos equipamentos e materiais, bem como a prestação de serviços de telecomunicações – em termos operacionais, esta área ficou representada por 14 Áreas de Rede e por actividades de infra-estruturas, distribuídas pelos três pólos mencionados.

O cenário de liberalização e inerente reestruturação do sector eléctrico, motivou, deste modo, a opção estratégica de verticalizar a empresa, tendo sido implementado um novo modelo de gestão, assente na racionalização dos recursos existentes, com a centralização de áreas de gestão próprias, visando o acréscimo de eficiência e a resposta aos desafios colocados pelo redesenho das condições de mercado e pelo correlativo acréscimo de exigências dos clientes. No essencial, trata-se de um modelo de organização que procurou dar uma resposta a três desafios específicos: *1*) o aumento de competitividade da empresa, de modo a manter a base de clientes, num momento em que se assistia ao início da liberalização de mercado; *2*) a melhoria da qualidade do serviço técnico e comercial prestado aos clientes; e *3*) a necessidade de efectuar uma

empresa, a identificação da ‘visão’ empresarial e dos ‘valores’ da organização, e a adopção de um código de ética, de aplicação a todos os colaboradores da empresa.

transição de modelo de organização, de um modelo herdado de uma organização com cerca de duas décadas, que se baseava em quatro unidades de actuação regional – uma abordagem organizativa fortemente influenciada pela tradição francófona, e pelos modelos ainda operantes na empresa nacional de electricidade francesa –, para um modelo assente na existência de uma única empresa.

No período compreendido entre 2001 e 2005, verificou-se um esforço substantivo de consolidação do projecto reorganizativo iniciado pela criação da empresa em 2000, nos domínios da verticalização das diversas áreas de actividade empresarial e da uniformização da intervenção operacional. De entre as medidas adoptadas⁴¹, merecem especial destaque: *i)* a reorganização das unidades de intervenção no terreno, de modo a tornar eficaz e a reduzir substancialmente os tempos de intervenção, em termos de manobras de equipamentos de rede, de isolamento e reparação de avarias; *ii)* a implementação de uma metodologia de gestão por processos, com a selecção e o redesenho dos mais relevantes, em termos empresariais, envolvendo várias áreas de negócio; *iii)* a optimização do arranjo orgânico da empresa⁴² e do número de instalações existentes, comerciais e técnicas, com um reflexo consequente na gestão dos recursos disponíveis, e na quebra dos custos de exploração.

⁴¹ O “Programa Eficiência”, lançado no grupo *GE_x* em meados de 2002, foi fundamental para o reconhecimento da necessidade de incrementar a eficiência operacional inerente ao funcionamento das suas diferentes unidades orgânicas.

⁴² Em relação às opções de “optimização”, destacamos, pelo impacto produzido ao nível das opções de desenvolvimento profissional dos trabalhadores directa e indirectamente envolvidos nesta operação de reestruturação, a transferência, desde 2002, de um conjunto de tarefas de teor administrativo, de incidência e natureza operacional diversa, para uma unidade de prestação transversal de serviços de suporte criada no seio do grupo *GE_x*. Tratou-se, numa estrita perspectiva de gestão, de uma importante e estratégica intervenção. Desde então, esta unidade de serviços de suporte, tendo como referência o quadro estratégico subjacente à sua constituição e o alinhamento com os objectivos de *GE_x*, tem prosseguido um esforço de consolidação a vários níveis de trabalho, dos quais destacamos: *i)* o alargamento do ‘portfolio’ de serviços e da base de clientes (v.g., a reorganização das estruturas e actividades no âmbito da formação e do recrutamento e selecção, inseridos na Plataforma de Formação e Documentação, criada em finais de 2004; a reorganização das actividades de aprovisionamento, através da criação e arranque de duas novas plataformas em meados de 2005; a Plataforma de Negociações e Compras do Grupo, destinada a assegurar, com a maior optimização, a totalidade das aquisições de bens e serviços do Grupo; a Plataforma de Gestão Contratual de Aprovisionamentos Técnicos, que assegura a gestão de existências e a gestão de armazéns; *ii)* a concentração de esforços na redução e racionalização dos custos de funcionamento dos seus clientes, e na potenciação da gestão dos diversos patrimónios a seu cargo.

Como fizémos referência, em relação à dinâmica de consolidação do grupo GE_x , verificou-se, ao nível das opções gestionárias perfilhadas em termos de desenvolvimento organizacional, uma tendência para a utilização crescente da subcontratação enquanto dispositivo gestionário, enformando-se, assim, relações de cooperação e parceria de longa duração temporal com entidades fornecedoras de produtos, serviços ou equipamentos; sendo E_y uma das suas empresas participadas (diga-se, a maior das unidades orgânicas), encontramos o recurso à subcontratação no elenco de expedientes que constituem a sua estratégia de desenvolvimento, abrangendo as tarefas tidas como não específicas, menos qualificadas, ou aquelas que não fazem parte da actividade principal da empresa (v.g., construção, manutenção, consultoria). Por outro lado, dada a dimensão da estrutura de E_y , a natureza dos seus processos produtivos, e a pressão proveniente da depuração do edifício normativo nacional e europeu que regulamenta a actividade do sector eléctrico nacional, observou-se também a atribuição de uma atenção particular para as questões da qualidade e da normalização, da segurança, e do ambiente, reflectida na estrutura da empresa, fazendo aparecer unidades com competências nestas áreas – deste modo, os investimentos efectuados em prevenção e segurança, na preservação ambiental, ou na implementação, ao longo do tempo, de cuidadas políticas de qualidade e normalização, representam um montante substantivo.

No contexto de uma liberalização progressiva de mercado – em 2002, em função das alterações verificadas no sector, foi alargado o acesso ao SENV a todos os clientes MT – e da complexificação das exigências emanadas das disposições regulamentares – a entrada em vigor, a 1 de Janeiro de 2001, do Regulamento da Qualidade de Serviço (RQS), para além da alteração organizativa em curso na empresa, implicou um esforço adicional de adaptação dos sistemas e dos processos às novas exigências⁴³ –, a

⁴³ A título exemplificativo, referimos que a organização E_y , no âmbito do cumprimento das directrizes de garantia de qualidade de serviço comerciais inscritas do Regulamento da Qualidade de Serviço (RQS), deve atender à valia do serviço por si prestado, ao nível de um conjunto de procedimentos definidos, cuja aferição é recorrente e aturada. Destes, salientamos os seguintes: ‘Orçamentação de ramais e chegadas BT até 20 dias úteis’; ‘Execução de ramais e chegadas BT até 20 dias úteis’; ‘Ligação de clientes BT até 2 dias úteis’; ‘Atendimento nas lojas até 20 minutos’; ‘Atendimento telefónico até 60 segundos’; ‘Reposição por interrupção acidental até 4 horas’; ‘Reclamações apreciadas e respondidas até 15 dias úteis’; ‘Pedidos de informação até 15 dias úteis’; ‘Leituras de contadores BT’.

adequação e a adaptação das estruturas comerciais à nova realidade configurou um objecto de intervenção particular, no quadro da evolução recente de E_y .

Neste âmbito, de acordo com o veiculado pelos responsáveis pela gestão da empresa por nós entrevistados, a verticalização da estrutura comercial da empresa, com a adequação das estruturas existentes no terreno à nova organização, revestiu-se de particular relevo e alcance⁴⁴, possibilitando a total separação das diferentes actividades comerciais, nomeadamente as relacionadas com as compras de energia, a gestão dos grandes clientes, a gestão dos clientes empresariais e a gestão dos clientes residenciais – a este propósito, deve acrescentar-se também que a uniformização dos sistemas de gestão comercial herdados das anteriores empresas regionais de distribuição (efectuada no quadro do projecto “Cliente Mais”), a introdução de um sistema informático corporativo de suporte ao exercício da função comercial – a aplicação SAP/IS-U (‘Industrial Solutions for Utilities’) –, o levantamento e a análise dos métodos e processos utilizados na função comercial, a dinamização das equipas de gestores de clientes, o aumento de equipas de contacto directo com clientes, nos segmentos empresarial e residencial, e a formação sistemática de todos os colaboradores afectos a este domínio ocupacional, desempenharam um papel importante na consolidação das políticas de aproximação e de fidelização dos clientes.

O “negócio” comercial, de crescente importância estratégica no contexto da evolução da empresa E_y e do grupo GE_x , consubstanciou-se, assim, no desenvolvimento de diversas iniciativas, que incluem, entre outras, a racionalização da rede de lojas, a promoção de contas e reorganização de custos de transferência bancária, a promoção de campanhas, e o aumento da qualidade de serviço do “call center”, uma estrutura de contacto directo com o cliente – a epítome da importância da relação de uma organização com a sua envolvente crítica – constituída na última década, no quadro do grupo GE_x . Encontramos, deste modo, no contexto da evolução histórica de E_y , o desenvolvimento de uma estratégia de negócio traduzida na possibilidade de

⁴⁴ A implementação desta transformação foi ainda complementada, como já fizemos referência, com a criação da função “marketing” – um corolário da orientação de uma empresa dirigida para o mercado, e para os seus clientes –, à qual se imputou o objectivo de identificar, desenhar e comunicar a oferta de valor da empresa para cada um dos segmentos de clientes.

fornecimento de serviços adicionais ao cliente⁴⁵ (como, por exemplo, auditorias energéticas, conservação das instalações, cursos de formação em gestão de energia e apoio à melhoria das condições técnicas de funcionamento da instalação consumidora), e na diferenciação pela qualidade, observável, por exemplo, ao nível do atendimento comercial para clientes de maiores consumos ou de maior relevo estratégico.

Com o objectivo de facilitar a liberalização total do mercado, o quadro regulamentar do sector eléctrico foi revisto durante o ano de 2005, tendo sido revistos, neste processo, o Regulamento das Relações Comerciais, o Regulamento Tarifário e o Regulamento do Acesso às Redes e às Interligações. Uma das consequências mais significativas desta revisão foi a criação da figura do comercializador de energia eléctrica, que permite aos agentes económicos, o exercício, sem restrições, desta actividade a partir de empresas sedeadas em Portugal. Apesar de, em termos legislativos, não se terem registado modificações à estrutura organizativa do sector, as alterações legislativas produzidas atribuíram um conjunto de novas funções à organização E_y , e introduziram um maior índice de fragmentação no SEP, ao formalizar a possibilidade de existência de um conjunto de novos actores ou protagonistas económicos: *i*) os “produtores em regime ordinário”, que detêm pelo menos uma licença de produção, e têm o direito de vender a energia eléctrica por si produzida no mercado organizado, ou mediante contratos bilaterais; *ii*) os “comercializadores”, que mediante licença para o efeito, podem adquirir ou vender energia eléctrica no mercado organizado, ou mediante contratos bilaterais; *iii*) os “comercializadores regulados”, que estão sujeitos à obrigação de fornecimento de energia eléctrica a clientes vinculados que se encontrem sujeitos ao regime de tarifa regulada, uma função que se encontra actualmente atribuída a E_y ; *iv*) o “comercializador de último recurso”, que se encontra obrigado a assegurar o fornecimento de energia eléctrica a clientes não vinculados, no caso de incumprimento do respectivo comercializador ou a outros clientes, sempre que não haja outro comercializador que o faça em condições comerciais justificadas, uma função que se encontra igualmente atribuída a E_y ; *v*) os “agentes externos”, que são entidades

⁴⁵ Os elementos de diferenciação que definem a estratégia de negócio de distribuição de energia eléctrica de E_y possuem uma natureza intangível ou imaterial – a este propósito, destacam-se, pela relevância atribuída no seio de E_y , a qualidade de atendimento dos clientes, a inovação, traduzida no fornecimento de serviços adicionais integrados com outros negócios de E_y , as leituras (de contadores) a pedido, o acesso a redes telefónicas alternativas em condições vantajosas, a assistência técnica e a continuidade de serviço com qualidade acrescida.

legalmente estabelecidas noutros estados membros da União Europeia, e reconhecidas como possuindo o direito de comprar ou vender energia eléctrica, e que podem adquiri-la para colocação nos seus mercados de origem, ou vendê-la, desde o seu mercado de origem, no mercado organizado ou mediante contratos bilaterais.

A última fase do processo de liberalização total do mercado eléctrico foi aprovada pelo D.L. nº 192/2004, de 17 de Agosto, e resultou na completa abertura de mercado, consubstanciada na extensão da elegibilidade aos consumidores de energia eléctrica em BTN, categoria em que se incluem os consumidores domésticos e a iluminação pública, correspondendo o mercado total a um universo próximo de seis milhões de clientes.

A liberalização do mercado energético para os clientes de BT, iniciada em Setembro de 2006, configurou o início formal de um novo cenário de actuação para a empresa E_y . Depois de, ao longo dos últimos trinta anos, ter actuado no mercado português como fornecedor exclusivo no mercado residencial, a concorrência instituiu-se, a partir deste momento, como uma realidade inalienável, originando que qualquer consumidor doméstico possa escolher o seu fornecedor de electricidade. Neste âmbito, E_y apresenta-se como operador da rede, gestor dos processos de mudança de fornecedor e comercializador regulado, figurando uma outra unidade orgânica do grupo GE_x , constituída em 2005 a partir de recursos e de conhecimento residente em E_y , e no seio da qual foram desenvolvidos novos sistemas comerciais, reformulados os canais de atendimento ('contact center', lojas, agentes e Internet), e foi efectuado um esforço de formação dos trabalhadores, quer a nível técnico, para operação com os novos sistemas, quer a nível comportamental, de preparação para um ambiente de concorrência entretanto consolidado, como o seu comercializador do/no mercado.

A actividade de distribuição está acometida, deste modo, a E_y , enquanto operador da rede de distribuição. É esta, nos termos veiculados pelos directores, gestores, quadros e trabalhadores operacionais da empresa, a sua actividade fundamental – trata-se do “negócio dos fios”, como é apelidado pelo edificio normativo. Caberá também à rede de distribuição criar até ao final de 2006, e para operar a partir de Janeiro de 2007, uma empresa que concretize a figura de comercializador de último recurso. Trata-se de uma entidade titular da licença de comercialização de electricidade que fica sujeita a

obrigações de serviço universal, e actuará no mercado regulado, assegurando uma função que actualmente cabe a E_y .

2. A UNIDADE EMPRESARIAL E_y : DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS DE EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL.

As crescentes mudanças económicas, sociais e tecnológicas têm a vindo a condicionar a realidade empresarial, ao nível das opções de concepção da estrutura organizacional e de desenho das ocupações, levando as empresas a elidir concepções e práticas tradicionais, e a desenvolver processos e abordagens de gestão caracterizados pela autonomia, pela descentralização, pela polivalência, e pelo comprometimento e implicação (Firmino, 2002; Holman *et al.*, 2005; Batt & Doellgast, 2005).

A estratégia de redução dos custos unitários de operação através do controlo e da redução dos custos de mão-de-obra não é suficiente (ou apropriada), quando as condições de mercado sofrem alterações (significativas), como a saturação e a estagnação, a modificação dos comportamentos e hábitos de consumo, a intensificação da concorrência, ou a quebra de regulação dos mercados nacionais e internacionais – noutros termos, falamos, a este propósito, do conjunto de factores que originaram a crise do modelo de “produção em massa”, e da valorização contemporânea de opções de desenvolvimento organizacional orientadas para novas exigências de competitividade⁴⁶,

⁴⁶ Do conjunto de novas exigências e factores de competitividade empresarial, salientamos, de modo particular e não exaustivo, as seguintes variáveis, de interesse crítico para o desenvolvimento de actividades organizacionais no âmbito do sector eléctrico nacional (Oliveira, 2002; INOFOR, 2002):

- A optimização dos custos de investimento, de operação, e de manutenção, tendo em vista a redução dos preços de venda;
- O aumento da produtividade;
- A adopção de tecnologias de informação e comunicação;
- O incremento da formação profissional;
- A adopção de novas tecnologias de processo;
- A melhoria da qualidade de serviço;
- O apoio ao cliente;
- O fornecimento de serviços adicionais, de valor acrescentado;
- A adopção de técnicas de “marketing”;
- A implementação de uma política de auditorias energéticas;
- A implementação de práticas de prevenção e segurança;

tais como a qualidade, o cumprimento de prazos, a satisfação das necessidades específicas dos clientes, a inovação e a diversificação dos produtos (Kovács, 2002, 2005; Casaca, 2005). Desta forma, para que as organizações consigam dar uma resposta (eficiente) à alteração acelerada das características do ambiente onde operam, devem evoluir e modernizar-se, pela introdução de novas tecnologias, de novas modalidades de gestão e de estruturação do processo produtivo, e de novas formas de organização do trabalho, em geral, e de estrutura ocupacional, em particular.

A empresa E_y apresenta como actividade nevrálgica, actualmente, a operação e a manutenção, sendo estas asseguradas por recursos próprios da empresa, registando-se, contudo, no quadro da transformação histórica das práticas de gestão e das opções estratégicas adoptadas, uma utilização crescente da exteriorização e correlativa subcontratação⁴⁷ de segmentos particulares de actividade operacional.

As opções organizacionais resultam de um conjunto poliforme de factores, de onde destacamos, as condicionantes emanadas do contexto peri-organizacional, as transformações de origem tecnológica, e os objectivos económicos, reificados, no contexto específico de consolidação do grupo económico GE_x , em directrizes estratégicas de rentabilização, racionalização e incremento da eficiência operacional – trata-se de um universo de constrangimentos estratégicos que determina, num primeiro momento, um maior ênfase nas práticas de gestão de pessoas, e uma elevação dos níveis de habilitação e qualificação profissional, e num momento ulterior, a necessidade de adopção de modalidades de gestão qualificantes, que incluam dispositivos de enriquecimento de função, de desenvolvimento de trabalho em equipa, e de solicitação da disponibilidade do trabalhador para concretizar actuações profissionais polivalentes, que impliquem um alargamento da capacidade de intervenção sobre várias tarefas ou operações.

- A adopção de práticas que fomentem a preservação do ambiente.

⁴⁷ Referimo-nos a uma exteriorização de actividades organizacionais, que é concretizada em relação à empresa E_y , e em relação ao próprio grupo económico GE_x , do qual E_y é uma unidade constituinte. Deve sublinhar-se, a este propósito, que o recurso à exteriorização e à subcontratação da operação e da manutenção é uma prática comum no sector da Energia (INOFOR, 2002, pp. 132-7); trata-se de uma modalidade de gestão que apresenta alguns aspectos positivos, como a diminuição dos encargos fixos e a flexibilização da estrutura de custos, em função das necessidades, bem como aspectos críticos, que se relacionam com a garantia da concretização de determinados índices de serviço, nomeadamente ao nível da segurança e da qualidade do trabalho prestado.

Em termos gerais, existem, no âmbito do sector eléctrico (e de forma análoga a outros sectores de actividade económica radicalmente distintos), algumas tendências de fundo no respeitante à transformação diacrónica dos modelos e das opções organizacionais (Brown, 2004; Dif, 2004; Batt & Doellgast, 2005; Amaral, 2006): a automatização e a informatização de processos; a requalificação (dual) de actividades organizacionais, remetendo-se para o exterior da organização, actividades tidas como periféricas; o aumento da qualificação dos trabalhadores, num quadro organizacional global de redução do número de efectivos, fruto de medidas de racionalização e de adição de eficiência na alocação de recursos e no desenho das ocupações; a tomada em consideração, devido a pressões normativas e à emergência de novas variáveis configuradoras da competitividade empresarial, de aspectos relacionados com a preservação ambiental, a prevenção e a segurança, e a garantia de qualidade no serviço prestado.

Em rigor, verifica-se que a identificação e a compreensão da evolução dos modelos organizacionais, situados a um nível “macro” (modelos de organização empresarial e práticas de gestão) e “micro” (organização do trabalho e estrutura ocupacional), existentes no quadro da organização E_y , delimita um esforço analítico relevante para compreender a dinâmica de transformação quantitativa e qualitativa da estrutura de emprego e da evolução da solicitação de competências, aí ocorrida.

Destas matérias damos conta, nos pontos que de seguida são apresentados.

2.1. Evolução dos modelos organizacionais (da empresa e do trabalho) e das práticas de gestão, em E_y .

A eficácia de um determinado modelo ou abordagem de gestão decorre da conjugação adequada entre o contexto e as características da estrutura organizacional, como, por exemplo, a dimensão ou o sistema técnico de uma organização. Em termos de dimensão, regista-se que, quanto maior for a dimensão da empresa, mais homogéneo se torna o trabalho dentro das suas unidades constituintes, aumentando, contudo, a diversidade do trabalho entre estas diferentes unidades; com o aumento da dimensão, assiste-se a uma diferenciação funcional e a uma integração vertical das funções, uma

disposição que obriga a um reforço dos mecanismos de coordenação interna. A dimensão de uma organização encontra-se muitas vezes associada à antiguidade da sua existência, uma formulação que é reforçada com os resultados de estudos que concluem que as organizações se modificam e passam por períodos de transição estrutural, que constituem mudanças de natureza (qualitativa), e não mudanças de grau (quantitativas) (Holman *et al.*, 2005).

A empresa E_y possui uma estrutura complexa, dada a sua dimensão e dispersão geográfica (decorrente do âmbito nacional da sua actuação), onde as unidades se encontram estrategicamente divididas por mercados, por funções e/ou por regiões, tendo recentemente passado por um período de transformação estrutural, como foi descrito no *ponto 1.3* do presente *Capítulo*. A actual segmentação organizativa de E_y em três áreas de actividade, “Comercial”, “Gestão da Rede” (planeamento e manutenção da rede, normalização/tecnologia e despacho/condução), e “Serviços de Rede” (projecto, construção e manutenção, aprovisionamento e estratégia de contratação externa, manobras e reparação de avarias, e leituras) – uma estrutura divisionalizada⁴⁸, nos termos de Mintzberg (1995) –, implicou a revisão da abordagem do modelo de organização e das práticas de gestão, bem como uma reformulação da implantação geográfica das unidades operacionais da empresa, tendo como objectivo a adaptação da organização, e em particular da sua valência comercial, às necessidades determinadas pela segmentação da base de clientes⁴⁹. A evolução de natureza tecnológica marcou de modo indelével, a par das dinâmicas de transição inerentes ao enquadramento e ao conteúdo das funções comerciais, a história de desenvolvimento organizacional de E_y ,

⁴⁸ A estrutura divisionalizada corresponde a um modelo estrutural caracterizado por um conjunto de divisões, cada uma das quais responsável por um produto, mercado ou região. À imagem de uma “marioska” soviética, pode falar-se de pequenas organizações, dentro de uma organização de maior dimensão. Cada uma destas divisões possui a sua própria estrutura, o que facilita o processo de decisão, na medida em que, de algum modo, se verifica uma descentralização da autoridade, resituando-se esta em níveis hierárquicos mais baixos (uma concretização do que é actualmente designado de “empowerment”).

Trata-se, portanto, de um arranjo estrutural dotado de flexibilidade, e que propicia a introdução de iniciativas de inovação e de diversificação. Este tipo de estrutura foi a resposta da empresa E_y à reconfiguração das condições de mercado, no quadro da estratégia global do grupo económico GE_x .

⁴⁹ A segmentação da base de clientes (em Clientes Residenciais e Pequenas Empresas, Clientes Empresariais, e Grandes Clientes e Autarquias) potenciou a emergência de novos lugares profissionais em E_y , e que são os postos de trabalho adstritos ao atendimento telefónico, à gestão das lojas, e à gestão de clientes – trata-se, em rigor, de figuras profissionais emergentes num quadro de abertura do mercado da energia eléctrica.

na medida que, ao longo das últimas duas décadas, foram-se reconhecendo as novas exigências de organização decorrentes da introdução de novos (e mais avançados) sistemas de informação e dispositivos de comunicação, implementando-se as mudanças organizativas que o movimento de transição (aparentemente) aconselhava.

Com efeito, constata-se que, em E_y e nas unidades empresariais antecedentes, o investimento na aquisição e no desenvolvimento de tecnologias “de ponta” tem delimitado uma actividade de gestão sempre presente, tanto ao nível da operação e da manutenção, como ao nível das actividades de suporte e enquadramento. A tecnologia e a organização do trabalho apresentam-se como factores decisivos no cumprimento do (actual) objectivo fundamental da empresa, a distribuição de energia, nas condições regulamentadas. A melhoria significativa da qualidade de serviço técnico oferecida nos últimos anos por E_y , deve-se sobretudo à consistência do investimento e do esforço de manutenção realizado, e à acção conjugada de um conjunto de iniciativas de carácter técnico e organizativo, entre as quais se sublinha o reforço das redes nas zonas mais carenciadas, a construção de novas subestações, a instalação e beneficiação do telecomando da rede MT, a instalação de automatismos, a disponibilização de sistemas de informação, no sentido de tornar possível uma maior rapidez na reposição do serviço, e a realização de alguns projectos (v.g., ‘PROEDIS’, ‘LEAN’ e ‘Learning Forum’) que têm mobilizado a quase totalidade dos colaboradores da área técnica na procura e implementação das melhores práticas e soluções.

No âmbito da distribuição de energia eléctrica, verifica-se que na empresa E_y , se têm efectuado investimentos elevados em “upgradings” de cariz tecnológico, de modo a manter ou a incrementar o seu posicionamento no mercado, e a garantir a prestação de serviços fiáveis e com qualidade. Assim, em E_y , existem centros de condução da última geração, com utilização abundante de tecnologias de informação e de comunicação, e são empregues tecnologias “de ponta”, como por exemplo, técnicas de manutenção em serviço das redes de AT e MAT (os assim designados “Trabalhos em Tensão/TET”), e sistemas integrados de informação geográfica, um dispositivo que veio incrementar a rapidez e a eficácia das operações quotidianas de exploração e manutenção, e das tarefas subjacentes à realização de ampliações e extensões das redes de distribuição, para satisfação de novos pedidos de fornecimento de energia. Comum é, de um modo geral, a tendência para um recurso acrescido à automação, um factor tecnológico de

diferenciação responsável pela modernização dos equipamentos produtivos (desde a automatização das operações, à introdução de sistemas digitais de controlo, comando e processamento de dados), e à informática, utilizando-se produtos de “software” cada vez mais potentes. Como consequência, é de assinalar e reter a requalificação das ocupações, assistindo-se ao aumento generalizado de postos de trabalho que solicitam maior habilitação escolar e um tipo diferenciado de especialização de competências⁵⁰.

A este propósito, é importante relevar que a configuração tecnológica de uma empresa, por exemplo, no concernente ao grau de automação e integração dos processos, actua, no espaço organizacional, como um factor que condiciona fortemente a organização do trabalho, quer ao nível dos requisitos exigidos aos trabalhadores, da estruturação hierárquica das equipas de trabalho, ou da existência de funções baseadas numa actuação à distância (telecomando), num desempenho local e manual, ou numa actuação híbrida ou bivalente, que integre as duas valências descritas. Em E_y , desde o início da década de 1990, observa-se a atribuição de uma atenção particular ao estudo e à implementação de novos sistemas de comando e controlo de instalações, destacando-se a adopção de soluções numéricas avançadas, caracterizadas pela integração dos subsistemas de protecção, comando local, automatismos e telecontrolo, numa plataforma distribuída e com recurso intensivo a “software”, em substituição das soluções pioneiras baseadas em “hardware” – em rigor, esta solução gerou grandes economias na mão-de-obra necessária para a instalação, e a esterilização correlativa de algumas competências desenvolvidas ao longo do tempo pelos trabalhadores, e permitiu, entre outras facilidades, que a parametrização das funções de protecção fosse feita à distância, facilitando a exploração e a condução das redes eléctricas.

O esforço de introdução e difusão de tecnologias de informação e comunicação é assim visível e detectável na história de evolução da organização E_y , através da implementação de sistemas de actuação à distância (baseados em plataformas do tipo “System Control and Data Acquisition”), nos centros de despacho e condução. Este

⁵⁰ A crescente difusão das tecnologias de informação e comunicação veio permitir o controlo “on-line” das variáveis dos sistemas de produção, de transporte e de distribuição, conduzindo a um aumento da eficiência, e também da competitividade final. O desenvolvimento dos sistemas de informação inseriu-se na estratégia de modernização técnica e administrativa do grupo GE_x , e operou como suporte (em termos tecnológicos e em termos de legitimação) de acções de reorganização funcional e de racionalização na área dos recursos humanos.

facto traduziu-se, no sentido da rentabilização das virtualidades de um sistema desta natureza, na solicitação de uma maior qualificação dos operadores, o que, em conjunto com a automatização que a tecnologia assegura, e a concentração de centros de condução operada no contexto da recente evolução histórica de E_y (passagem de 16 para 4 centros de condução num espaço de dois anos, visando objectivos de racionalização e adição de eficiência, ao nível dos custos de operação), viabilizou uma diminuição substantiva de efectivos neste domínio de actividade.

Em 1992, foram particularmente significativos os novos modelos de estrutura orgânica definidos, ainda no quadro da empresa nacional de electricidade, para a área da distribuição, os quais, no essencial, procuraram conciliar o relevo atribuído à função comercial, e à qualidade do serviço prestado aos clientes. Na sequência da reestruturação operada, foram dados os primeiros passos, no sentido da implementação de um novo estilo de gestão, caracterizado pela descentralização e pela atribuição de autonomia às diversas unidades operacionais (centros de distribuição e unidades técnicas), com a sua conseqüente responsabilização, e, simultaneamente, por uma dinâmica de comunicação tendente à obtenção de uma maior coesão empresarial. Durante os anos subsequentes, a reorganização da estrutura operacional da empresa foi prosseguida, tendo em consideração as alterações introduzidas por uma nova concepção das actividades comercial, técnica e administrativa existentes em cada unidade operacional, que envolvia a concretização de objectivos de aligeiramento da cadeia hierárquica, caracterizada por uma acentuada verticalização e escalonamento, e a consolidação da implantação das (38) unidades técnicas, como unidades de base territorial e de carácter operacional mais próximas dos clientes.

Resultante da decisão de criação formal de uma única unidade orgânica responsável pela distribuição de energia eléctrica, o redesenho da implantação geográfica das unidades operacionais da empresa traduziu, de algum modo, os imperativos da estratégia de concentração e racionalização operacional que pautam a história de consolidação do grupo GE_x , do qual E_y é uma constituinte orgânica: dos 30 centros de distribuição primordialmente existentes (estruturas de implantação e actuação regional, que integravam um número variável de unidades técnicas básicas, de carácter declaradamente operacional), em E_y , passaram a existir 14 unidades funcionalmente

análogas, e integradas na área de negócio “Serviços de Rede”, as Áreas de Rede, prestadoras de apoio técnico ao nível das regiões (Norte, Centro e Sul)⁵¹.

Tratou-se de uma medida de natureza estrutural que, visando a procura de economias de escala e o acréscimo de eficiência operacional, influenciou de modo acentuado, as possibilidades de evolução profissional dos trabalhadores e os seus horizontes de expectativa de promoção – com longos percursos de integração organizacional datados do tempo de existência da empresa nacional de electricidade, a recomposição orgânica que estruturou o modelo organizativo de E_y , e a pressão insistente da regulação e da abertura de mercado, os trabalhadores viram-se obrigados, em maior ou menor escala, a elaborar uma resposta de adaptação às novas condições de organização. A este propósito, consideramos, contudo, que, em 2000-1, esta transição se situou fundamentalmente a um nível estrutural, mantendo-se os conteúdos de trabalho praticamente inalterados, registando-se apenas nos anos subsequentes, uma intensificação das intervenções especificamente focalizadas para a necessidade de normalização e de uniformização de procedimentos, de estabelecimento de um conjunto uniforme de metodologias operacionais que visassem a eliminação de desperdícios e o aumento da flexibilidade, a participação dos trabalhadores na proposta de soluções de melhoria dos conteúdos das actividades de trabalho⁵², a realização de encontros e acções de comunicação interna, e a depuração estratégica dos planos de formação profissional.

Dada a dimensão da estrutura de E_y , a natureza dos seus processos produtivos, e a pressão proveniente da depuração do edifício normativo nacional e europeu que regulamenta a actividade do sector eléctrico nacional, observa-se na história do seu desenvolvimento recente, uma atenção particular para as questões da qualidade e da

⁵¹ Deve referir-se que o modelo de organização de E_y , decorrente da operação de verticalização concretizada em 2000, se encontra actualmente em revisão, sendo expectável uma recomposição substantiva – semelhante, em magnitude e efeito operacional, à ocorrida em 2000 – dos constituintes orgânicos da organização, no ano de 2007.

⁵² Salientamos, a este propósito, o assim denominado projecto “LEAN”. Orientado para a procura de aumento da produtividade do trabalho, a eliminação de desperdícios, o aumento da flexibilidade, a gestão da variabilidade da procura, e a melhoria de atitudes e comportamentos relacionados com a actividade laboral, este projecto radica num processo do tipo *bottom-up*, defendendo a recolha de ideias e a participação de todos os intervenientes, na identificação de áreas com potencial melhoria.

normalização, da segurança, e do ambiente, reflectida na estrutura da empresa, fazendo aparecer unidades com competências nestas áreas.

Em rigor, 1993 foi o ano do início da implementação de um sistema de gestão da qualidade total na então empresa nacional de electricidade; a introdução deste sistema veio facilitar (e viabilizar), desde então, a participação dos colaboradores da empresa na obtenção de um melhor desempenho empresarial, bem como na melhoria contínua dos processos e métodos de trabalho, proporcionando a todos os trabalhadores, a sua participação activa na proposta de soluções de melhoria, através da constituição de círculos de qualidade e de equipas de melhoria contínua de processos e actividades de trabalho, da realização de acções de auto-diagnóstico e de auto-avaliação, e da recolha e consideração das sugestões individuais dos trabalhadores no âmbito dos estudos de satisfação efectuados de modo sistemático, desde 2004, no grupo *GE_x*, onde se procura identificar os factores que influenciam os níveis de motivação e de produtividade, e recolher elementos de avaliação do sistema de gestão e da sua eficácia relativa.

Em *E_y*, observa-se uma clara diferenciação de funções entre a operação, a manutenção, as tecnologias e equipamentos, o apoio à gestão, a gestão e a direcção propriamente dita, e a área comercial e de apoio ao cliente, e a coexistência correlativa de modalidades diferenciadas de organização do trabalho – deve registar-se, que, em rigor, a empresa *E_y* ainda se caracteriza, em termos estruturais, pela preponderância de uma estrutura verticalizada, com uma parcelarização e hierarquização de funções significativa, e, conseqüentemente, pela proliferação de postos de trabalho com fronteiras definidas e espartilhadas, dando origem a muitos níveis hierárquicos e categorias, cujas diferenças se situam apenas ao nível da atribuição de responsabilidades.

Em áreas de actividade afectas às funções de suporte e enquadramento das actividades operacionais, ao desenvolvimento tecnológico, aos sistemas de informação, à qualidade, à segurança, ou à relação comercial com o cliente, a organização do trabalho aproxima-se de abordagens neofordistas de gestão, baseadas na participação e na interactividade, na descentralização e na solicitação de polivalência – com efeito, estes domínios requerem colaboradores qualificados, com níveis de habilitação média ou superior, e são enformados por tarefas de conteúdo complexo e multiforme, cuja

estruturação solicita do trabalhador, um maior grau de autonomia e responsabilidade, e o desenvolvimento de um conjunto híbrido de competências profissionais.

No referente a actividades de planeamento, coordenação e gestão, deve dizer-se que, no seio da empresa E_y , se encontra institucionalizada a prática de que todos os colaboradores, com qualificação de nível médio ou superior, disponha de computador pessoal, ligado por “Intranet” aos sistemas centrais integrados de apoio à operação e manutenção, e às relações com os clientes. Salienta-se, a este propósito, o papel estruturante do desenvolvimento da rede integrada de telecomunicações do grupo, e da instalação de equipamentos de fibras ópticas para transmissão de voz e dados, em relação à realização de diversos serviços de apoio à actividade de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, e à viabilização do aumento de interactividade dos trabalhadores, um facto que veio recompor, de algum modo, a natureza das actividades de trabalho desempenhadas por estes.

Ao invés, o papel dos trabalhadores operacionais – que constituem, no momento presente, cerca de 70% da mão-de-obra permanente de E_y –, no domínio da distribuição da energia eléctrica é, no essencial, assegurar a continuidade do funcionamento das instalações, através do desempenho de duas funções complementares: a vigilância e a intervenção. Se pela vigilância, se analisam os indicadores críticos, e detectam factores que comprometem os processos em curso (v.g., o fornecimento de energia eléctrica em regime BT, para utilizações do foro doméstico), pela intervenção, procede-se ao ajustamento das anomalias identificadas, ou seja, à resolução de problemas (v.g., avarias na rede de distribuição), repondo valores e parâmetros.

Em relação às modalidades de organização do trabalho operacional, o sector eléctrico caracteriza-se, no respeitante às actividades de distribuição que o compõem (e que enformam o objecto de negócio primordial da empresa E_y), pelo facto destas integrarem as denominadas indústrias de fluxo ou de processo, baseadas na condução e no controlo de processos de modo contínuo; as instalações funcionam, conseqüentemente, em regime ininterrupto, por razões de natureza técnica e económica, uma disposição que determina, habitualmente, a realização de trabalho por turnos.

A operação caracteriza-se pela mediação efectuada pela concepção dos equipamentos – o operador não tem qualquer contacto directo com o “produto”, actuando, de um modo geral, como um vigilante das instalações, alguém que efectua intervenções pontuais, utilizando automatismos de regulação, na correcção de anomalias e desvios de parâmetros⁵³. O operador, deve, deste modo, ser capaz de diagnosticar a natureza do incidente ocorrido, a fim de determinar a conduta a adoptar.

A actividade de gestão da rede de distribuição é executada, no contexto específico de E_y , a partir de centros de condução (BT e MT) e de despacho (AT), sendo que, no caso das intervenções na rede de BT e MT, a actuação é despoletada pelo processamento das avarias e dos incidentes comunicados ao “call center” – o lugar de centralização do contacto directo com os clientes, onde é efectuada a triagem, a validação e o encaminhamento das suas comunicações –, os quais são reportados ao respectivo centro de condução, dando lugar ao envio das equipas de intervenção (os usualmente designados “piquetes”), responsáveis pela reposição do serviço, mediante manobras de rede ou reparação de avarias. Ao invés, as anomalias que podem fazer perigar o funcionamento seguro e regular das instalações de AT e dos principais alimentadores de MT, são sinalizadas nos postos de telecomando (associados aos centros de condução de MT e aos centros de despacho de AT), sendo possível realizar, por acção à distância, as manobras necessárias à reposição ou regularização do fornecimento de energia.

Verifica-se, como já fizemos menção, no âmbito da evolução histórica de E_y , um investimento na automatização das unidades operacionais, com a introdução de tecnologias que viabilizam a actuação à distância. A informatização e a automatização da operação introduziram uma transformação significativa, ao nível da relação da actividade dos indivíduos com as operações de gestão de fluxos. Falamos de uma relação pautada pelo distanciamento, a um tempo, espacial e abstracto, com os

⁵³ A possibilidade do operador personalizar o trabalho que executa é extremamente limitada, na medida em que o conteúdo das tarefas decorre dos normativos e dos automatismos subjacentes à arquitectura previamente definida do sistema operativo – a automatização da operação veio condicionar não só os meios técnicos, mas também o desempenho dos trabalhadores, introduzindo um distanciamento entre a actividade humana e as operações de gestão e transformação de fluxos propriamente ditas.

conteúdos operativos propriamente ditos, um factor que desempenha um papel fundamental na redefinição do trabalho, das competências e do emprego.

A distância espacial é uma característica dos processos de informatização, e traduz-se numa separação entre o circuito e os recursos de produção/transformação e os recursos humanos, nas suas actividades de gestão de processo. Permite diferenciar uma intervenção que é efectuada à distância, a partir, por exemplo, de uma sala de comando (os centros de condução e de despacho, em E_y), e uma intervenção directa, realizada local e manualmente sobre os equipamentos (concretizada, em E_y , pelo conjunto de atribuições e responsabilidades de actuação afectas à área de negócio “Serviços de Rede”).

A mediatização de natureza abstracta decorre da solicitação de modalidades de raciocínio dedutivo aos operadores, fruto da representação esquematizada e simbólica do processo produtivo (uso de sinais, códigos e numeração) em monitores – o produto de uma evolução tecnológica fomentada, em E_y , pelo investimento na substituição de sistemas analógicos, com quadros sinópticos luminosos, por sistemas com microprocessadores, onde a informação é disponibilizada de forma alfanumérica – e da ausência de uma relação sensorial directa com o circuito de produção e transformação.

Em relação à informatização e automatização de actividades operacionais, verifica-se que o uso amplo e generalizado destes expedientes de reconfiguração dos conteúdos de trabalho, não esvazia o sentido e a pertinência imputáveis a actuações baseadas em intervenções locais e manuais, de relevo significativo no contexto de E_y – em função da necessidade de concretizar intervenções manuais e locais, ao nível dos “Serviços de Rede”, valoriza-se, em consonância, o desenvolvimento de conhecimento concreto das instalações, e das diversas modalidades e rotinas de actuação operacional.

A composição do trabalho no sector eléctrico, ao nível das actividades operacionais adstritas à distribuição de energia, afasta-se, deste modo, do desenho industrial clássico contido na proposta de organização científica do trabalho de Taylor, já que o trabalho produtivo não se fundamenta na repetição de gestos, enquadrados num ciclo de operações com intervalos regulares. Como já aludimos, na empresa E_y , regista-se, no quadro da transformação histórica das práticas de gestão e das opções estratégicas

adoptadas, uma utilização crescente da exteriorização e correlativa subcontratação de segmentos particulares de actividade operacional. Com efeito, esta intensificação de uma política de terceirização (que configura uma das directrizes de orientação da gestão corporativa, no contexto do grupo GE_x), faz-se sentir, de modo particular, nas actividades de “call-center”, da leitura de consumos de energia, de construção e de manutenção da rede, operando como factor de segmentação das actividades de trabalho cuja execução reside em E_y .

A prossecução da melhoria dos índices de produtividade, um objectivo de visibilidade recente no seio do grupo GE_x , e a tendência para o aumento dos níveis de polivalência dos vários segmentos de profissionais que o constituem, tem originado uma desqualificação de ocupações de natureza administrativa e operacional (de abrangência e complexidade reduzida, próxima à de um ofício tradicional), num processo gestionário que tem terminado, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de tais postos de trabalho. Neste contexto, consideramos relevante salientar o facto da contratação de serviços a terceiros (onde salientamos, pela natureza paradigmática, o serviço das equipas de intervenção na reparação local de avarias), perspectivada como uma relação de parceria, na medida em que a actuação deficiente de um fornecedor, neste contexto, pode constituir um problema de segurança ou uma fonte de prejuízos elevados para a empresa E_y , delimitou uma transformação relevante, em termos da evolução da solicitação de competências inerentes ao exercício de tarefas ocupacionais: da execução de uma tarefa passou-se para a fiscalização da tarefa executada por terceiros, o que representou – em termos denotativos e a um nível simbólico – uma importante mudança de paradigma, no concernente às práticas de qualificação e de organização do trabalho.

2.2. Dinâmicas de evolução do emprego, da qualificação, e das competências, em E_y .

A prossecução da melhoria dos níveis de produtividade, um objectivo de visibilidade recente no seio do grupo GE_x , e a tendência para o aumento dos níveis de polivalência dos vários segmentos de profissionais que o constituem, tem originado, a um tempo, um aumento da qualificação de alguns tipos de ocupação, e uma desqualificação de ocupações de uma outra natureza, num processo gestionário que tem terminado, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de tais postos de trabalho.

Em termos de estrutura das qualificações, a influência das tendências de evolução tecnológica, manifesta-se ao nível das necessidades de formação, no sentido de facultar os diversos saberes inerentes à utilização dos novos equipamentos/tecnologias – uma iniciativa normalmente realizada, pela especificidade dos produtos em causa, ao nível interno das empresas, ou pelos próprios fornecedores dos equipamentos.

Com a transformação das tecnologias e dos respectivos meios de controlo, assiste-se na empresa E_y , a uma evolução significativa dos saberes solicitados aos trabalhadores. O impacto das tecnologias nos padrões de emprego é um facto relevante, traduzido pelas exigências de polivalência aos diversos profissionais: origina uma elevação da qualificação inerente à intervenção em determinados sistemas, à concepção das instalações, ou à utilização de determinados equipamentos de apoio à operação, em detrimento de postos de trabalho cujo desenho implica menos especialização ou um menor grau de habilitação escolar – esta é, de resto, uma disposição que extravasa o domínio do sector eléctrico, sendo comum aos restantes sectores de actividade económica (INOFOR, 2002, pp. 122-3).

A reconfiguração histórica das opções tecnológicas, de adaptação face à alteração das condições da envolvente (ou de mercado), e dos modelos de gestão e organização adoptados, configuram um conjunto de condicionantes particulares da evolução da actividade empresarial de E_y , e, em particular, da transformação da estrutura de empregos e qualificações⁵⁴:

⁵⁴ Em relação aos factores identificados, destacamos também a sua influência do nível da formulação das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas, ao longo do tempo, na empresa E_y . Acerca das práticas organizacionais de gestão de pessoas, observa-se, no contexto da última década, ao nível de um certo discurso gestor enformado por uma retórica humanista “soft”, a valorização da ideia de que são os recursos humanos (e não, os factores tecnológicos, financeiros ou materiais), ou seja, os indivíduos perspectivados enquanto actores organizacionais, interventores nos processos produtivos, a variável que estabelece a diferença de desempenho das organizações; em rigor, tem-se assistido, nos últimos anos, à difusão da importância específica das competências e dos comportamentos dos indivíduos, no contexto da gestão das empresas.

Contudo, a atribuição deste relevo não encontra expressão proporcional, ao nível da organização e das práticas quotidianas; com efeito, em diversos contextos organizacionais, as potencialidades adstritas à actividade especificamente humana continuam a ser perspectivadas e geridas à luz de abordagens que as enquadram como secundárias ou subalternas, em relação às exigências tecnológicas ou aos imperativos de índole económica.

I) No campo das transformações de natureza tecnológica, salientamos o papel desempenhado pela adopção de técnicas de prevenção, segurança e protecção do meio ambiente, pela incorporação de tecnologias de informação e comunicação na coordenação de actividades, pelo desenvolvimento de técnicas de programação e controlo, e pela coexistência de várias gerações tecnológicas de equipamentos, no condicionamento da evolução do emprego, da qualificação e da solicitação de perfis híbridos de competências profissionais;

II) Em relação à adaptação a condições de mercado, a alteração das áreas de fornecimento e correlativo rearranjo de estruturas empresariais, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e da relação com os clientes, o aumento da gama de serviços oferecidos, a promoção da imagem dos serviços, e o aumento da concorrência resultante da liberalização do mercado, emergem como factores reconfiguradores das dinâmicas de emprego e qualificação, no quadro da evolução diacrónica de E_y ;

De acordo com os resultados de uma análise efectuada, em 2002, às práticas de gestão desenvolvidas no âmbito do sector eléctrico nacional, encontram-se, nas estruturas organizacionais do sector, uma de duas disposições possíveis: por um lado, temos um conjunto de empresas, de maior dimensão e volume de emprego, com unidades orgânicas afectas à gestão de pessoas, existindo, por outro lado, um segmento expressivo de empresas que não possuem unidades desta natureza. Em empresas de pequena e média dimensão onde não existe uma unidade autónoma relativa à gestão de pessoas, encontra-se uma coordenação efectuada por um colaborador (um gestor ou director) que efectua directamente um conjunto de tarefas afectas àquele domínio gestor (v.g., identificação de necessidades previsionais de recursos, processos de recrutamento e selecção), ou subcontrata, quando tal se perfila como necessário, serviços especializados (sobretudo nos domínios do recrutamento e da formação profissional) – trata-se do exercício informal de uma função gestora, que se limita, por vezes, à aplicação de regulamentação jurídica do trabalho, nomeadamente, ao nível da gestão das remunerações e das temporalidades de trabalho (INOFOR, 2002, pp. 137-8).

Ao invés, existem empresas, mais raras no sector eléctrico nacional, onde as matérias relativas à gestão de recursos humanos delimitam um objecto de planeamento estratégico e previsionial, existindo unidades orgânicas responsáveis pela sua operacionalização, desenvolvendo práticas coerentes de recrutamento, definição de funções e de carreiras profissionais, de avaliação de desempenho, de gestão de promoções, benefícios e retribuições, e de acesso a iniciativas de formação profissional. No grupo económico GE_x , regista-se a existência de unidades orgânicas de apoio à gestão, responsáveis pelo desenvolvimento de um trabalho estratégico de definição e acompanhamento da implementação de políticas de gestão de recursos humanos, uma solução que condiciona, em termos estratégicos, a actuação da unidade de gestão de recursos humanos existente na empresa E_y , e que a remete, em termos de atribuição de competências, para o acompanhamento da concretização operacional das políticas de gestão definidas a nível corporativo.

III) No referente às opções de natureza organizacional e gestionária, identificamos as seguintes iniciativas enquanto condicionantes da evolução da estrutura do emprego e da qualificação em E_y : a especialização de unidades empresariais (separação de actividades, por área ou domínio claramente definido), no quadro do desenvolvimento do grupo GE_x ; a implementação de reestruturações, visando a simplificação, o aumento de eficiência operacional e a especialização de actividades; a extinção de algumas funções e o alargamento de outras, e a correlativa demanda de polivalência; o aumento do recurso à exteriorização de actividades organizacionais; a internacionalização de actividades, decorrente dos processos de globalização económica; o alargamento das actividades organizacionais às actividades de gestão da qualidade, segurança e ambiente, procurando responder às exigências sociais (e normativas).

2.2.1. A transformação da estrutura de emprego em E_y , nas últimas duas décadas.

A estrutura do emprego do sector eléctrico nacional caracteriza-se, de um modo global, pela diversidade ocupacional, originada pela complexidade das actividades que o integram, pelas estruturas organizativas que nele é possível encontrar, e ainda pela influência significativa dos acordos colectivos de trabalho que enformam o desenho das ocupações e regulamentam as carreiras profissionais.

A empresa E_y caracteriza-se ainda, não obstante as tentativas de reestruturação e introdução de maior flexibilidade nas abordagens gestionárias em vigência, particularmente visíveis desde 2002 – o período de consolidação, estabilização e depuração do modelo de organização instituído em 2000 –, por uma disposição estrutural caracterizada por uma verticalização acentuada, pela manutenção de um sistema parcelarizado de funções, enformado por um conjunto de níveis hierárquicos e de categorias profissionais de rigidez assinalável, cujas diferenças se situam apenas ao nível da atribuição de responsabilidades, e por uma acentuada masculinização do trabalho (cerca de 14% dos trabalhadores de E_y eram do sexo feminino, em 2004, como se observa no *gráfico 1.1*), justificada pela natureza das ocupações predominantes no sector eléctrico nacional (INOFOR, 2002).

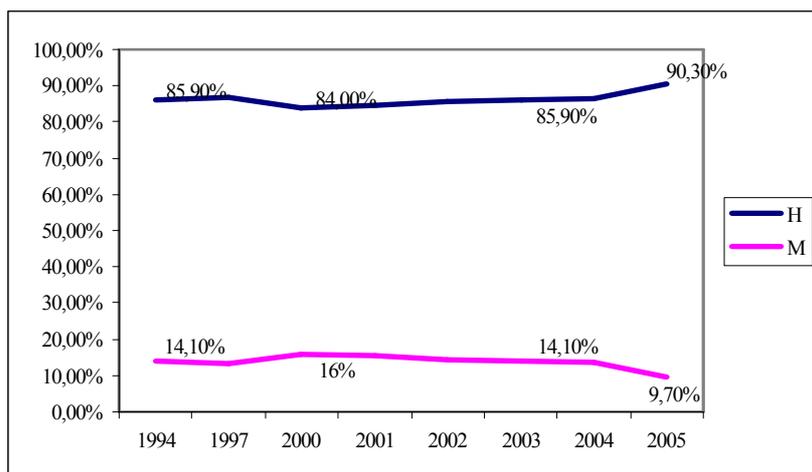


Gráfico 1.1 – Evolução do total de efectivos, por sexo, na função de distribuição de energia eléctrica (universo E_y ou análogo, em Portugal), no período 1994-2005 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

A influência dos acordos colectivos de trabalho faz-se ainda sentir ao nível do desenho das oportunidades de evolução profissional (em particular, o desenho das assim denominadas “linhas de carreira” das funções de índole operacional; cf. Anexo 7), implicando um reforço das linhas de hierarquia, e a existência de múltiplos escalões profissionais enformados pelo desempenho de actividades de conteúdo semelhante. Como forma de colmatar o efeito de “espartilho” procedente desta disposição, existem categorias profissionais recentemente criadas, correspondentes a perfis enriquecidos ao nível dos conteúdos de tarefa – por exemplo, veja-se o caso da tentativa de enriquecimento das tarefas de um electricista, pela qual se prevê que o trabalhador possa exercer funções ao nível da condução das unidades operacionais de distribuição, ou ao nível da manutenção dos equipamentos e das instalações.

Em termos históricos, as primeiras diligências substantivas de “aperfeiçoamento” – leia-se, introdução de premissas de eficiência, mobilidade e flexibilidade decorrentes da necessidade de racionalização dos meios existentes – dos processos de gestão do emprego e da mão-de-obra no universo da distribuição de energia eléctrica, datam de 1992, dois anos após a última integração de trabalhadores de serviços anteriormente afectos a autarquias, ainda no quadro da então empresa nacional de electricidade. Nesse ano, no âmbito de um processo de incremento da flexibilidade dos instrumentos de gestão, desenvolveram-se negociações para a revisão do acordo de empresa, visando-se a simplificação da estrutura do enquadramento profissional, e a sua adequação à

evolução das necessidades empresariais, tendo esta operação sido dada como concluída em 1993, com a redução de 346 para 128 categorias de enquadramento profissional, e uma primeira consubstanciação da possibilidade de individualização do desenvolvimento profissional, com a introdução de esquemas de valorização remuneratória indexados às características do desempenho profissional do trabalhador, especialmente visíveis ao nível dos quadros superiores e dos técnicos especializados, mais consentâneos com a mutação das dinâmicas do mercado de trabalho.

No campo do sector eléctrico nacional, e, sobretudo, em empresas mais antigas, com maior volume de emprego, e onde modelos de organização baseados na hierarquização e na parcelarização de funções assumem (ainda) um protagonismo considerável, como é, no nosso entender, o caso de E_y , observa-se uma tendência para a redução dos contingentes de efectivos, no quadro da implementação de políticas de gestão de pessoas que se traduzem, tanto na criação de incentivos a reformas antecipadas e rescisões, como na reposição, na medida do “estritamente necessário” e da adequação de qualificação, das saídas que, em termos históricos, vão ocorrendo. Deste modo, a evolução diacrónica das práticas de recrutamento em E_y , caracteriza-se mais pela implementação e concretização de políticas de “libertação” de mão-de-obra, do que pela concretização de medidas de captação e retenção de novos colaboradores⁵⁵. Como se constata pela análise dos dados apresentados no *gráfico 1.2*, na última década, a variação (diminuição) do contingente dos colaboradores afectos, de modo efectivo, à função de distribuição de energia eléctrica, foi de 60%.

⁵⁵ A generalidade das múltiplas pequenas empresas, de constituição recente, que operam no contexto da distribuição local de energia eléctrica, recrutam os seus profissionais entre a mão-de-obra “liberta” das empresas mais antigas, de maior dimensão, gerando uma dinâmica de mobilidade, das grandes empresas de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica (domínio de actividade onde se enquadra a empresa E_y), para as unidades empresariais prestadoras de serviços, de menor dimensão, e que centram a sua actividade em áreas como a consultoria técnica, a construção ou a manutenção de infra-estruturas.

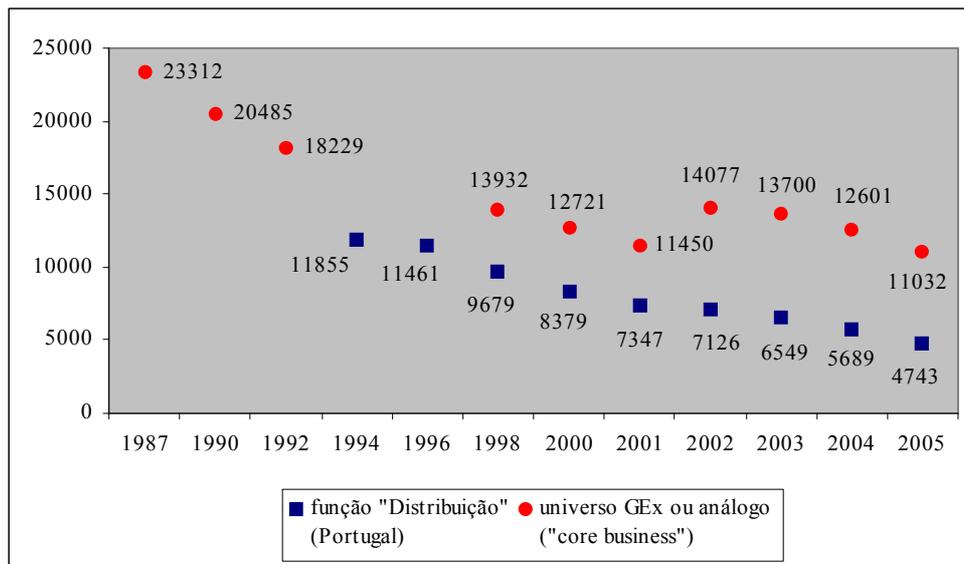


Gráfico 1.2 – Evolução do total de efectivos, na função de distribuição de energia eléctrica (Portugal), e no universo GE_x ou análogo, no período 1987-2005 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

O recrutamento tem-se tornado, em consonância, mais restritivo e exigente, ao nível do perfil de habilitações solicitado aos eventuais candidatos (sendo que, a este nível, a habilitação escolar delimita o critério de selecção mais relevante), reflectindo, por um lado, uma tentativa de incremento do nível médio de habilitação da força de trabalho de E_y , e, por outro lado, uma dinâmica de requalificação das ocupações situadas ao nível do trabalho operacional. Trata-se de uma opção organizacional enformada e reforçada pela introdução da automatização e informatização dos conteúdos de trabalho, e com a necessidade de incremento da produtividade e da eficiência operacional.

A concretização de objectivos de “libertação” de mão-de-obra pode ser considerada como um dispositivo de gestão e de racionalização de meios paradigmático, no universo da evolução da actividade de distribuição de energia eléctrica. Desde a primeira metade da década de 1990, observam-se múltiplas referências, em documentos de informação e comunicação oficial emanados, primeiro, da antiga empresa nacional de electricidade, depois, do grupo económico GE_x e da empresa E_y , à prossecução de políticas de reajustamento quantitativo e qualitativo dos recursos humanos às necessidades procedentes das mudanças organizacionais. Sinteticamente, este “reajustamento” consubstanciou-se em acções de formação profissional, tendo em atenção a racionalização dos meios, e as alterações introduzidas pela modernização tecnológica,

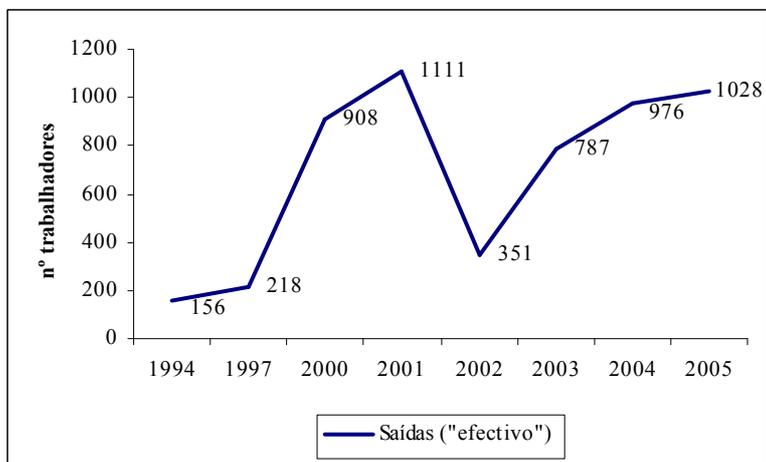
administrativa e organizativa da empresa, de redução do quadro de pessoal efectivo, e em medidas de reafecção e reclassificação profissional, e incentivo à mobilidade (geográfica) de trabalhadores, com mudança do local de trabalho, atendendo, em particular, em meados da década de 1990, às necessidades criadas pela reorganização da empresa, e com a implementação definitiva das unidades técnicas, as unidades de intervenção operacional de base territorial.

O ano de 1998 foi particularmente significativo, no respeitante à concretização de objectivos de gestão relacionados com a redução de efectivos e a concentração de instalações e de serviços, dado que foi este o ano da decisão de alteração das condições de reforma antecipada (através da descida do limiar etário de reforma até aos 55 anos), e de rescisão do contrato de trabalho por mútuo acordo (através do aumento substancial dos valores oferecidos). Orientada para os ganhos de eficiência e a optimização das estruturas organizacionais, a racionalização dos recursos humanos emergiu, deste modo, como uma das prioridades de gestão, na última década, do grupo GE_x , e a partir de 2000, da empresa E_y ⁵⁶. Esta racionalização encontra uma expressão particular, quando se atende aos valores de “movimentos” de efectivos, adstritos à função de distribuição de energia eléctrica, no período compreendido entre 1994 e 2005. Estes dados são apresentados no *gráfico 1.3*, onde sobressai, no essencial, a tendência, por um lado, de incremento (exponencial) do número de saídas de trabalhadores (particularmente

⁵⁶ Não obstante tratar-se de um esforço efectivamente continuado ao longo do tempo, a racionalização de meios humanos revestiu-se de um sentido particular, integrado no processo de optimização das actividades do grupo GE_x , no biénio 2003-2004, com o lançamento de um Programa de Apoio à Reestruturação (PAR) dos recursos humanos, com o objectivo de os ajustar às necessidades da empresa no contexto de um mercado liberalizado. Foram identificados, neste período, cerca de 1200 colaboradores, sendo que, no final de 2004, os objectivos iniciais foram largamente ultrapassados, tendo-se obtido uma redução de 1624 efectivos correspondente a pré-reformas, antecipações à pré-reforma e rescisões por mútuo acordo.

Neste quadro, é importante relevar a criação de um programa de reforma flexível, em 2003, com o objectivo de apoiar os pré-reformados, no exercício de um direito regulado pelo D.L. 9/99, de 8 de Janeiro, que permite a antecipação da reforma por velhice em condições específicas, e o desenho de programas individuais de recolocação (“outplacement”) e reorientação sócio-profissional, a partir de 2004, com o objectivo principal de recolocar os colaboradores que, identificados como disponibilizáveis no âmbito do PAR, se mantiveram na empresa. Estes programas incluem, de acordo com o veiculado por gestores da empresa estudada, a avaliação da empregabilidade interna, a avaliação de alternativas de recolocação geográfica e funcional, a requalificação, formação e desenvolvimento, e o suporte e desenvolvimento de carreira.

visível, a partir de 1998), e, por outro lado, a diminuição expressiva do número de admissões (em particular, de admissões para o quadro de efectivos de E_y).



(Saídas de efectivos, na função de distribuição de energia eléctrica – universo E_y ou análogo, em Portugal –, no período 1994-2005) [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

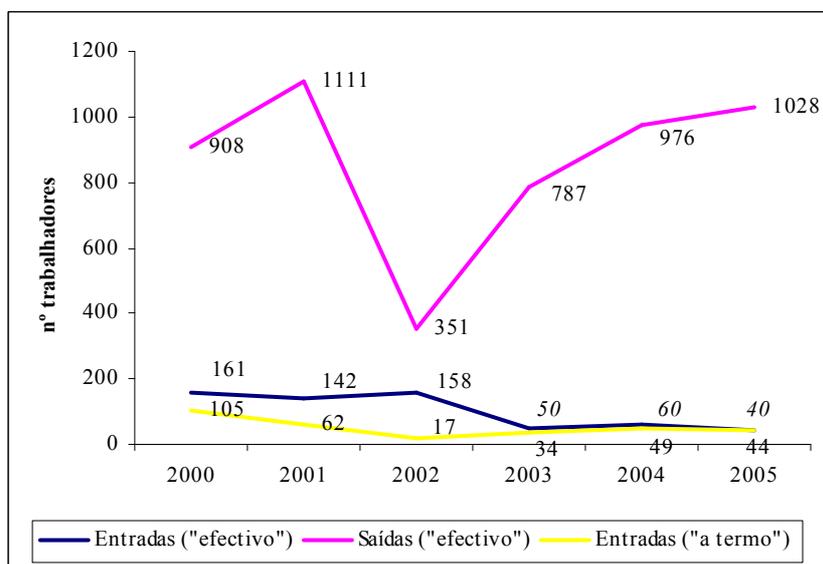


Gráfico 1.3 – 'Movimento' de efectivos, na função de distribuição de energia eléctrica (universo E_y ou análogo, em Portugal), no período 2000-2005 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

Em E_y , tem-se registado, ao nível da sua história, a utilização privilegiada do recrutamento⁵⁷ e da mobilidade interna (por concurso, para movimentações verticais nas “linhas de carreira”, e em regime de comissão de serviço para a prestação de trabalho, por um período previamente delimitado), como forma de, por um lado, concretizar as premissas de gestão corporativa que incentivam a rentabilização dos meios existentes e a adição de eficiência decorrente da sua aturada alocação, e de, por outro lado, contornar as dificuldades decorrentes da detecção de quadros cuja formação vá ao encontro da especificidade das necessidades empresariais. Um exemplo deste facto é dado pelos colaboradores que ocupam os órgãos intermédios de gestão operacional de E_y : as chefias intermédias da ocupação, em E_y , são, na sua maioria, indivíduos de um escalão etário mais elevado, que trabalham há vários anos no contexto da mesma empresa, e que, em virtude da sua experiência profissional, acederam a esta função através de dispositivos de promoção profissional.

Um dos resultados mais visíveis da política de contenção de recrutamentos externos, implementada ao longo da última década em GE_x , reside nos índices de envelhecimento da população aí empregada, a título permanente. A média etária destes trabalhadores era, em 2005, de 47 anos, e, como o *gráfico 1.4* ilustra, a distribuição de efectivos, por agrupamento etário, tem sofrido alterações significativas ao longo do tempo, no sentido unívoco do envelhecimento geral da força de trabalho permanente de E_y .

⁵⁷ O recrutamento externo, não obstante configurar um expediente pouco utilizado no contexto da história recente de E_y , baseia-se na utilização de fontes variadas, relacionando-se estas com o segmento ocupacional para o qual se pretende recrutar, no exterior de E_y , e do grupo GE_x .

Deste modo, ao nível operacional, as fontes empregues são sobretudo a candidatura espontânea, o anúncio, o centro de emprego, as escolas profissionais, e empresas especializadas de recrutamento e selecção; em relação aos indivíduos licenciados, sobretudo no domínio da engenharia, a política de recrutamento passa também pelo contacto com as universidades (tidas como reputadas para o efeito), e pela integração dos candidatos em estágios, onde se procura escolher aqueles que dão uma resposta mais consentânea com os objectivos da empresa e da área funcional que especificamente os acolheu.

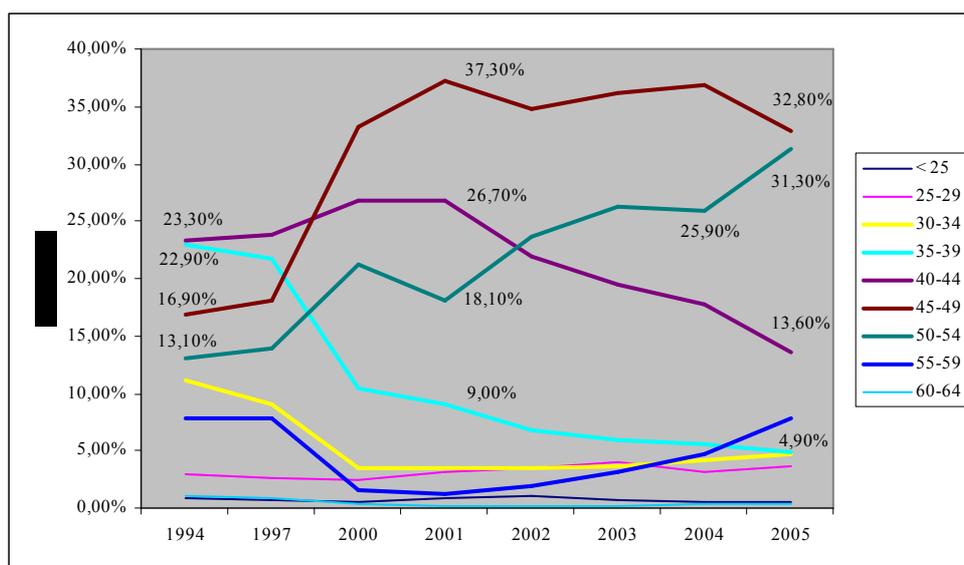


Gráfico 1.4 – Evolução do total de efectivos, por grupo etário, na função de distribuição de energia eléctrica (universo E_y ou análogo, em Portugal), no período 1994-2005 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

No contexto actual, um dos principais desafios na área da gestão de recursos humanos de E_y situa-se ao nível da necessidade de rejuvenescimento dos seus quadros superiores. Como é formalmente reconhecido em documentos de comunicação interna por nós consultados, as empresas do grupo GE_x têm, na sua maioria, colaboradores com uma idade média elevada.

Dada a importância que a gestão da mobilidade interna tem vindo a assumir nos últimos anos, com a contenção na política de admissões, a manutenção das relações de emprego de longa duração⁵⁸ (para os “old-timers” e os “new-comers” operacionais), e a mudança correlativa de tecnologias e estruturas organizacionais, observa-se, desde 2003, a atribuição de uma atenção particular à concepção e ao desenho de medidas que visam a transformação, em termos qualitativos, de alguns aspectos enformadores das relações de emprego e das práticas de gestão de pessoas vigentes na empresa E_y . Destes aspectos, salientamos os seguintes:

⁵⁸ Em termos históricos, a estabilidade da relação de emprego no grupo GE_x é muito significativa, definindo o recurso a contratos a prazo, uma prática marginal. Por exemplo, no período compreendido entre 2003 e 2005, os contratos a prazo correspondiam a 2-3% de todo o universo do grupo, tendo-se registado um índice de rotatividade dos trabalhadores, em 2004, da ordem dos 1,4%. Em 1994, 66,9% dos trabalhadores efectivos no domínio da distribuição de energia eléctrica possuíam um nível de antiguidade na empresa igual ou superior a 15 anos – até ao ano de 2005, este valor sofreu um acréscimo substantivo, atingiu-se a cifra de 85,5%.

- a) A assumpção do objectivo, por parte do grupo GE_x , de ser um dos melhores empregadores, ao nível do desenvolvimento de práticas e dispositivos de compensação. Na prossecução deste objectivo, registamos a implementação de três instrumentos de racionalização das práticas de remuneração do trabalho desenvolvido: *i)* o plano ‘ GE_x Flex’, um pacote remuneratório que surge num contexto de individualização das relações de trabalho estabelecidas com os quadros recém-contratados, num regime complementar à remuneração base e ao bónus anual, indexado ao cumprimento de objectivos, que é gerido de forma flexível de acordo com o interesse de cada colaborador, e que permite que este ajuste parte dos seus benefícios retributivos, adaptando-os às suas necessidades; *ii)* a realização de estudos salariais, desde 2003, visando a concepção de dispositivos de discriminação positiva do mérito e a retenção de trabalhadores cujo desempenho é entendido como nevrálgico para o funcionamento da empresa, um processo que tem vindo a ser estendido a sucessivos segmentos profissionais de E_y , incluindo, neste momento, os gestores de “alta direcção”, os gestores de 2ª linha, e os técnicos superiores mais qualificados; *iii)* a atribuição de prémios anuais aos trabalhadores, visando a sua retenção, e o incremento da sua relação de identificação com a empresa.
- b) A atribuição de uma atenção particular à regulação do trabalho internacional, prestado por quadros superiores da empresa altamente qualificados. Com efeito, a diversificação geográfica do grupo GE_x e a estratégia de incentivo da mobilidade internacional de quadros, tem exigido a implementação de soluções para a gestão da evolução da relação de emprego dos, assim designados, ‘expatriados’. A política de ‘expatriados’ consubstanciada no Regulamento de Trabalho Internacional (revisado em 2004), induz no colaborador uma maior segurança e transparência sobre aspectos remuneratórios e de reintegração no final do respectivo destacamento ou comissão de serviço – este é, em rigor, um propósito de integração recente, e emergente, em relação à depuração das políticas de gestão do emprego afectas à questão da mobilidade;
- c) A adopção de uma nova abordagem para o procedimento de avaliação do desempenho profissional. Em 2005, foi implementado um novo modelo de

avaliação de desempenho para todos os colaboradores do grupo GE_x (denominado 'A2D'), que consiste num processo contínuo de planeamento, gestão, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas, potenciando as equipas e os colaboradores a concretizar os seus objectivos e a atingir os resultados esperados. Trata-se, de algum modo, de um novo paradigma de avaliação de desempenho, no contexto do grupo GE_x , dado visar a intensificação da comunicação entre o trabalhador e o seu coordenador hierárquico, pretendendo-se que esta constitua, portanto, um lugar de aprendizagem e desenvolvimento para as partes envolvidas. Dada a importância atribuída, neste quadro, à qualidade das relações de subordinação e hierarquia, esta iniciativa foi complementada por um projecto de avaliação das competências ('management appraisal') dos gestores do grupo GE_x , e que abrangeu, em 2005, 216 chefias;

- d) O desenvolvimento, em 2005, de um novo modelo de gestão de carreiras, para gestores e técnicos superiores, no seio do qual as linhas de definição da evolução profissional não se condicionam mutuamente – falamos, aqui, do que foi convencionado designar-se, no seio de GE_x , de 'carreiras em y'. Com a concretização deste modelo, pelo qual se pretende, no essencial, que a evolução profissional de um bom técnico não tenha de passar necessariamente pelo (quicá, sofrível) exercício de funções de gestão e coordenação, visa-se a optimização do desenvolvimento individual, e a aproximação deste aos interesses e às reais competências desenvolvidas pelos trabalhadores, constituindo deste modo, um suporte importante para a gestão da mobilidade interna em E_y . Neste modelo, a progressão profissional é baseada no desenvolvimento de competências, nos níveis de desempenho, na experiência adquirida (nomeadamente através da mobilidade), e na satisfação das necessidades funcionais da empresa;
- e) O lançamento, em 2005-6, de um programa de gestão da mobilidade interna no seio do grupo GE_x , com o objectivo de identificar e desenvolver as capacidades individuais dos trabalhadores, indo ao encontro das suas expectativas de evolução e desenvolvimento profissional, de responder de forma eficiente às necessidades de mobilidade da organização, e de promover a mobilidade interna necessária aos planos de sucessão.

O processo produtivo que se observa na empresa E_y , actualmente centrado no desenvolvimento de um “negócio” perspectivado como irreduzível, a distribuição de energia eléctrica, é constituído por um conjunto de actividades de complexidade assinalável, onde se observam ocupações altamente especializadas, e de extrema importância para a actividade em causa⁵⁹; verifica-se, assim, que, no âmbito da empresa E_y , as áreas de condução, gestão e controlo de instalações, e intervenção local na rede de distribuição, detêm o maior número de empregos específicos, e determinam, de um modo geral, a qualidade do serviço prestado.

A tendência de evolução do padrão de emprego, em E_y , caracteriza-se pela valorização de alguns tipos de ocupação, pela diminuição de ocupações de uma outra natureza – um processo que termina, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de tais postos de trabalho – e pela transformação ou reenquadramento de um conjunto de outras actividades.

As actividades de gestão da qualidade e da segurança adquirem um relevo cada vez maior, dadas as exigências legais aplicáveis às actividades que compõem o sector eléctrico nacional, constituindo factores de competitividade e de melhoria da imagem junto dos clientes – neste âmbito, sublinhamos a importância da gestão da qualidade, que se encontra estreitamente relacionada com o aproveitamento dos recursos disponíveis e a diminuição dos custos operacionais, no desenvolvimento do serviço prestado, em termos da adequação da tensão eléctrica aos valores regulamentados, e da continuidade do fornecimento de energia eléctrica.

A separação institucional das actividades de distribuição e de comercialização de energia eléctrica, operada, em 2005, no contexto do grupo GE_x (e da qual resultou a criação de uma unidade orgânica especificamente vocacionada para o desenvolvimento das políticas corporativas de gestão comercial e relacionamento com os clientes), veio consubstanciar a tendência, impulsionada pela criação do “Mercado Interno de Energia” na UE, de autonomizar a actividade de comercialização de energia eléctrica, em relação ao domínio da distribuição de energia (o negócio dos “fios”, como é designado

⁵⁹ A este propósito, deve sublinhar-se que, ao nível dos quadros superiores e dos técnicos altamente qualificados, os empregos adquirem especificidade no âmbito de E_y , devido às particularidades do contexto de actuação destes profissionais, e não tanto pela formação base que possuem.

actualmente). A comercialização de energia eléctrica configura, portanto, no quadro contemporâneo do grupo GE_x , uma área autónoma de actividade profissional, que diz respeito à gestão dos contratos com os clientes (no sentido da venda e do posterior acompanhamento das condições do serviço prestado), quer se trate de grandes clientes industriais e autarquias, de clientes empresariais, ou de clientes domésticos e do pequeno comércio, indústria e serviços – em consequência, assiste-se, no âmbito de GE_x , à valorização do exercício do trabalho comercial e de profissões ligadas ao “front-office” do grupo (v.g., operador de “call-center”; gestor de loja; gestor de cliente; gestor de reclamações; técnico de “marketing”), da personalização e da consolidação do contacto e da relação com os clientes, da resolução atempada dos seus problemas, e da realização de campanhas de promoção de produtos e serviços específicos, de modo a conservar e a alargar o universo de clientes, num quadro de crescente abertura às vicissitudes da concorrência.

Os domínios da operação, entendida enquanto função de controlo e regulação das diversas redes de distribuição (MAT, AT, MT e BT), e da manutenção, encontram-se entre as actividades que têm sido objecto de transformação e reenquadramento, no quadro da evolução histórica dos padrões ocupacionais de E_y .

A operação de distribuição de energia eléctrica é assegurada por centros de condução, onde se efectua o comando das instalações de AT e MT, e a gestão de incidentes na rede. Deste modo, já não se verifica, a este nível, a necessidade de intervenção local⁶⁰, a não ser em casos de avaria ou de realização de manobras de isolamento ou reconfiguração, implicando então a intervenção de equipas de manutenção – noutros termos, a intervenção local apenas se observa em situações de emergência ou de avaria de sistemas, e, ainda, quando é necessário proceder ao isolamento de troços ou à reposição do serviço. A condução por telecomando é, como já fizemos referência, uma realidade, no contexto da actividade de E_y , sendo o resultado de um processo de evolução tecnológica, que consubstanciou a tendência histórica para uma condução automatizada de sistemas, e a correlativa obsolescência de uma condução de natureza local. A regulação dos sistemas é, neste caso, integralmente efectuada a partir de salas de controlo.

⁶⁰ A este respeito, é importante sublinhar que, ao nível da rede de BT, continua a ser necessária a intervenção local, por exemplo, para proceder a uma reparação de avaria, em caso de incidente.

A evolução tecnológica tem-se feito sentir ao nível de todo o sector eléctrico nacional, não tanto em relação à inovação dos processos de operação, mas antes, no que concerne ao recurso acrescido à automação e a sistemas integrados de regulação de instalações (INOFOR, 2002, p. 175). Como consequência, assiste-se a uma tendência de solicitação de maior qualificação e polivalência dos profissionais que actuam a este nível.

Actualmente⁶¹, na empresa E_y , os técnicos de operação recrutados devem deter uma habilitação escolar de base de nível médio, verificando-se, de igual forma, uma tentativa de enriquecimento das funções dos operadores, de modo a que possam assegurar a operação em vários pontos do processo produtivo, e a preocupação crescente em recrutar licenciados e bacharéis para desempenhar funções de comando e controlo nas salas de condução. Trata-se de um conjunto de disposições gestionárias decorrentes da necessidade de se ter, em E_y , um menor número de efectivos (um produto das premissas corporativas de racionalização e eficiência operacional), mais qualificados e polivalentes.

Na manutenção, englobam-se todas as actividades que, em interligação com a operação, asseguram o funcionamento contínuo e a disponibilidade ininterrupta das instalações e dos equipamentos. De um modo geral, pode dizer-se que se trata de uma função que concorre, de modo indiscutível, para o fornecimento de um bom serviço e para a rentabilização das instalações e dos equipamentos, englobando a actividade de trabalhadores altamente especializados e em número bastante significativo. No contexto da empresa E_y , a função de manutenção é a detentora do maior número de postos de trabalho ao nível da execução, sendo de sublinhar, contudo, o recurso crescente à subcontratação e exteriorização de actividades, e a influência, em termos de emprego e da estrutura de habilitações, da crescente automação das instalações e automatização da vigilância. Os profissionais que a integram, electricistas de redes, possuem um grau

⁶¹ Em termos de estrutura de habilitações, ao nível da operação, o panorama é dominado pela heterogeneidade, em E_y : é possível identificar diversas habilitações escolares e profissionais – uma disposição decorrente dos percursos trilhados dentro da empresa, por imperativo dos conteúdos prescritos no acordo de contratação colectiva –, o que determina a existência, por exemplo, de chefias de turno com licenciaturas, bacharelatos ou cursos profissionais, e operadores de telecomando qualificados ou semi-qualificados.

elevado de especialização, conferido por conhecimentos de electrotecnia (circuitos eléctricos e circuitos lógicos), de tecnologia dos materiais e dos equipamentos utilizados nas linhas, nas subestações, e nos postos de transformação e seccionamento de MAT, AT, MT e BT, ou de tecnologia dos equipamentos de medição, comando, controlo e protecção.

Dada a tendência, já referida, de terceirização desta actividade, os trabalhos de manutenção tendem a ser assegurados pelos fornecedores dos equipamentos ou por empreiteiros em regime de contratação, cabendo, neste quadro, aos técnicos da empresa E_y , efectuar tarefas de controlo e planificação, e não tarefas de execução – observa-se, deste modo, uma transformação das atribuições deste tipo de trabalhador (altamente qualificado, qualificado ou semi-qualificado), no sentido da passagem de uma actividade baseada na execução, para uma actividade centrada no exercício de funções de fiscalização e de monitorização do trabalho externalizado; trata-se de um movimento que implica o desenvolvimento de competências situadas no âmbito do controlo, e da gestão da qualidade dos trabalhos executados por terceiros, e o afastamento correlativo das tarefas de teor exclusivamente técnico anteriormente desempenhadas por estes trabalhadores.

No quadro da transformação dos empregos existentes em E_y , a função referente à normalização e ao desenvolvimento dos sistemas operacionais de distribuição de energia eléctrica⁶² configura, igualmente, uma área que se encontra em transformação e desenvolvimento, na medida que o avanço tecnológico que se observa a este nível, implica a integração, nos perfis ocupacionais respectivos, de competências ao nível da gestão, informática ou automação, em paralelo com as competências clássicas procedentes do domínio da electrotecnia.

⁶² A função de normalização relaciona-se com a construção de novas redes, tomando como objectivos de actuação, a uniformização das regras de execução das obras de construção e de manutenção, a avaliação das características dos novos equipamentos, e a qualificação dos respectivos fornecedores, desempenhando, deste modo, um papel relevante na garantia da qualidade do serviço prestado pela empresa E_y .

No que concerne ao conjunto de empregos que se encontra em diminuição ou regressão, no quadro da evolução de E_y , detemo-nos sobre dois casos paradigmáticos⁶³: o declínio das ocupações afectas à condução local, e às tarefas de leitura ou contagem local. A regressão do emprego associado à condução local é determinada, como foi já por nós aludido, pelos avanços tecnológicos que viabilizaram a condução à distância. Na maioria dos casos, a intervenção em manobras efectuadas directamente nas instalações, apenas se regista em situações de emergência ou acidente, e é assegurada por equipas de manutenção. Assiste-se, pois, a uma tendência para a reconversão dos operadores locais, que pode concretizar-se com a preparação e a integração na condução por telecomando, ou pela passagem para a área da manutenção de prevenção (vigilância) ou de reparação, em situações pontuais de emergência⁶⁴. A função de leitor encontra-se, no momento presente, terceirizada, sendo o seu exercício objecto de fiscalização e monitorização, efectuadas por uma unidade orgânica de E_y . Em rigor, a leitura e a contagem delimitam actividades em franco declínio, devido ao facto da leitura de contadores ser mais espaçada, em termos temporais, e à emergência de diferentes propostas contratuais que dispensam o contacto presencial periódico entre o cliente e a empresa fornecedora do serviço (v.g., “conta certa”; pagamento por multibanco; transferência bancária). A instalação de sistemas de telecontagem, que efectuem a totalidade do ciclo leitura-facturação-cobrança, dispensando as leituras locais, vem reforçar, de igual forma, esta tendência.

Em termos de estrutura de emprego, a influência das tendências de evolução tecnológica e das modalidades de recomposição orgânica do trabalho e da empresa, manifesta-se ao nível das necessidades de formação, no sentido de facultar os diversos saberes inerentes à utilização dos novos equipamentos/tecnologias – uma iniciativa

⁶³ As figuras ocupacionais ligadas ao atendimento de clientes em unidades comerciais (os assim denominados “balcões”), podem integrar, também, uma disposição de regressão, não tão notória ou imediata como a verificada para o caso dos leitores e dos operadores de condução local, dada a emergência de alternativas de atendimento comercial, que podem viabilizar a cobertura das necessidades do mercado de clientes residenciais, sem que seja necessário a deslocação destes a unidades de atendimento “físico”, não sendo, portanto, necessário atribuir recursos (humanos) específicos para o efeito.

⁶⁴ A concretização destas operações de reconversão depende, no quadro das políticas de gestão de pessoas de E_y , do acordo das diversas partes interessadas ou intervenientes, do acordo dos parceiros sociais, e da evolução estratégica dos padrões de recrutamento e das possibilidades e dispositivos de mobilidade interna.

normalmente realizada, pela especificidade dos produtos em causa, ao nível interno das empresas, ou pelos próprios fornecedores dos equipamentos. Contudo, mais do que as solicitações de qualificação geradas pela alteração do elenco de tecnologias adoptadas – que, tem gerado ao nível do grupo GE_x , um investimento em formação centrada no aperfeiçoamento de conhecimentos (em detrimento do recrutamento de profissionais especificamente qualificados para o efeito) – é ao nível do desenvolvimento, decorrente da aplicação de modelos organizacionais pós-fordistas, de processos de trabalho baseados, ou na recolha e no tratamento abstracto de dados, ou numa forte componente relacional, que reside uma solicitação crescente de saber. Com a transformação das tecnologias e dos respectivos meios de controlo, assiste-se, de um modo geral, a uma evolução significativa dos saberes solicitados aos trabalhadores. Este impacto das tecnologias nos padrões e na estrutura do emprego é um facto relevante, traduzido pelas exigências de polivalência aos diversos profissionais: origina uma elevação da qualificação inerente à intervenção em determinados sistemas, à concepção das instalações, ou à utilização de determinados equipamentos de apoio à operação, em detrimento de postos de trabalho cujo desenho implica menos especialização ou um menor grau de habilitação escolar. De um modo geral, a evolução histórica da estrutura de emprego de E_y delimita um cenário gestor recente enformado por opções de teor progressista, particularmente visíveis nos últimos 2-3 anos, entre as quais salientamos:

1) A diminuição do emprego menos qualificado, como resultado do avanço tecnológico (que implica um maior grau de automação das instalações), e da externalização de actividades que são entendidas como não constituintes do “core business” de E_y (desta situação decorre a transferência de emprego para sectores prestadores de serviços, de natureza diferente do sector de inserção da actividade de E_y);

2) O aumento da qualificação global do emprego existente em E_y , devido à necessidade de uma maior intervenção em sistemas tecnológicos complexos, e com um grau significativo de automatização e integração de processos. A este facto, associa-se a modificação relevante da estrutura de categorias profissionais existentes em E_y , traduzida no decréscimo (em cerca de 30%) do número de “profissionais semi-qualificados”, no aumento significativo de “profissionais qualificados” (17,8%) e de “profissionais altamente qualificados” (9,8%), e num aumento mais moderado do número de quadros superiores (6,4%). Estes dados são apresentados no *gráfico 1.5*.

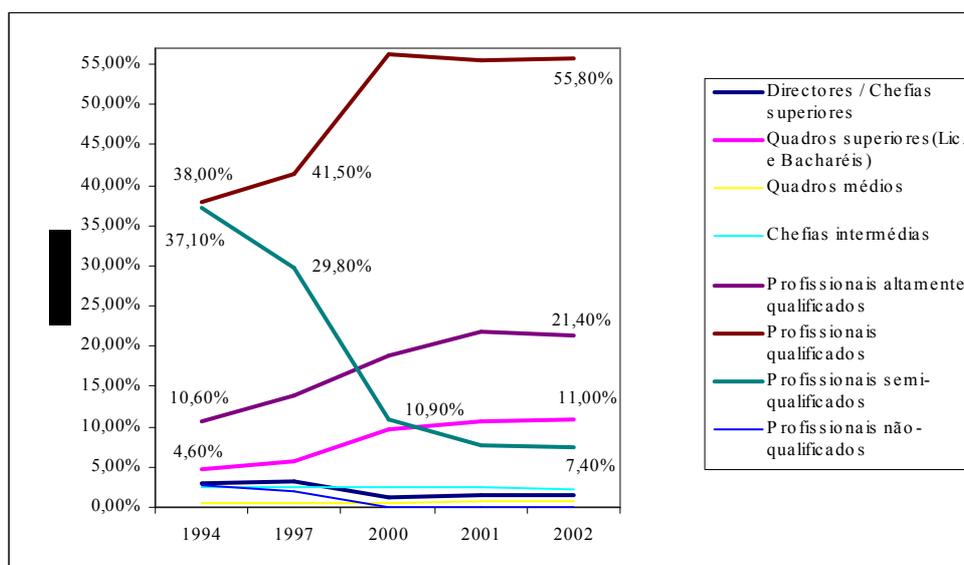


Gráfico 1.5 – Evolução do total de efectivos, por categoria profissional, na função de distribuição de energia eléctrica (universo E_y ou análogo, em Portugal), no período 1994-2002 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

3) O aumento do recurso à subcontratação para determinadas fases do processo produtivo (nomeadamente, ao nível da manutenção), com a redução consequente de emprego em E_y ;

4) A aposta significativa em áreas de suporte imaterial, e correlativo aumento do emprego nestes domínios: *i)* a Qualidade (com o aumento da implementação de sistemas de qualidade); *ii)* o Ambiente (com a implementação de sistemas de certificação, e as preocupações/exigências relativos ao impacto ambiental das actividades organizacionais); *iii)* a função Comercial (com a segmentação de mercados, e o desenvolvimento de ocupações ligadas ao acompanhamento e à relação comercial).

Por outro lado, regista-se ainda algum conservadorismo no desenvolvimento de estruturas empresariais dotadas de maior flexibilidade, no âmbito das quais se concretizem modelos de gestão do trabalho e das pessoas mais responsabilizantes, com integração de serviços, valorização da rotatividade e da adopção correlativa de perfis transversais de qualificações profissionais, redução de níveis hierárquicos e estimulação da abertura das “linhas de carreira”, e modelos de contratação individual e mais flexível.

Em termos dos modelos de gestão de pessoas, observa-se uma situação de transição – perspectivada como disfuncional e indesejável, por alguns dos gestores e dos superiores hierárquicos que entrevistámos –, predominando para os “antigos” e os recém-chegados operacionais uma forte influência dos acordos colectivos de trabalho, alguma dificuldade em introduzir flexibilidade na rotação de funções, e linhas de carreira com acentuada estruturação hierárquica (como se pode verificar pela análise das figuras apresentadas no *Anexo 7*, que representam os dispositivos organizadores da evolução profissional dos trabalhadores mencionados), ao passo que, para os quadros recém-contratados, o modelo de contratação é individual e flexível, e efectuado no âmbito de uma empresa de consultoria e prestação de serviços constituída para o efeito no grupo GE_x .

2.2.2. A evolução do perfil de qualificação e a necessidade de novos saberes, em E_y .

Em termos de estrutura de emprego, a influência das tendências de evolução tecnológica e organizacional, manifesta-se ao nível das necessidades de formação, no sentido de facultar os diversos saberes inerentes à utilização dos novos equipamentos/tecnologias – uma iniciativa normalmente realizada, pela especificidade dos produtos em causa, ao nível interno das empresas, ou pelos próprios fornecedores dos equipamentos – e ao desempenho de actividades de trabalho cujo conteúdo foi objecto de reconfiguração. Contudo, mais do que as solicitações de qualificação geradas pela alteração do elenco de tecnologias adoptadas – que, tem gerado ao nível do grupo GE_x , um investimento em formação centrada no aperfeiçoamento de conhecimentos (em detrimento do recrutamento de profissionais especificamente qualificados para o efeito) – é ao nível do desenvolvimento, decorrente da aplicação de modelos organizacionais pós-fordistas, de processos de trabalho baseados, ou na recolha e no tratamento abstracto de dados, ou numa forte componente relacional, que reside uma solicitação crescente de saber.

Como já fizemos referência, a prossecução de uma melhoria dos níveis de produtividade, um objectivo de visibilidade recente no seio do grupo GE_x , e a tendência para o aumento dos níveis de polivalência dos vários segmentos de profissionais que o constituem, tem originado, a um tempo, um aumento da qualificação de alguns tipos de

ocupação, e uma desqualificação de ocupações de uma outra natureza, num processo gestionário que tem terminado, usualmente, com a extinção ou a exteriorização de tais postos de trabalho. Com a transformação das tecnologias e dos respectivos meios de controlo, assiste-se, com efeito, a uma evolução significativa dos saberes solicitados aos trabalhadores. Este impacto das tecnologias nos padrões e na estrutura do emprego é um facto relevante, traduzido pelas exigências de polivalência aos diversos profissionais. Com efeito, o nível das habilitações escolares caracterizadoras da mão-de-obra efectiva de E_y , sofreu uma alteração substantiva no decurso da última década. Da análise do *gráfico 1.6* constatam-se três tendências de fundo, a este nível: *i*) o decréscimo, em cerca de 19%, do número de trabalhadores com o 1º ciclo do Ensino Básico, um contingente (operacional) bastante expressivo no final da década de 1980, e no início da década de 1990 (41,8%); *ii*) a elevação, em cerca de 10%, dos trabalhadores que possuem uma habilitação escolar ao nível do ensino secundário; e *iii*) o aumento dos trabalhadores que frequentaram e concluíram um curso no ensino superior universitário (9%). A nosso ver, boa parte destas variações encontra explicação nos efeitos das políticas continuadas de “libertação” de efectivos, iniciadas em 1998 – em particular, dos trabalhadores “antigos”, proficientes num ofício ou num conjunto restrito de operações manuais –, e no elevar da exigência (em termos de habilitação escolar) dos processos de admissão concretizados nos últimos anos.

Contudo, mais do que as solicitações de qualificação geradas pela alteração do elenco de tecnologias adoptadas – que, tem gerado ao nível da empresa E_y , e no contexto da concretização de políticas corporativas de reconversão e racionalização de “activos”, um investimento em formação centrada no aperfeiçoamento de conhecimentos (em detrimento do recrutamento de profissionais especificamente qualificados para o efeito) – é ao nível do desenvolvimento, decorrente da aplicação de modelos organizacionais pós-fordistas, de processos de trabalho baseados, ou na recolha e no tratamento abstracto de dados, ou numa forte componente relacional, que reside uma solicitação crescente de saber.

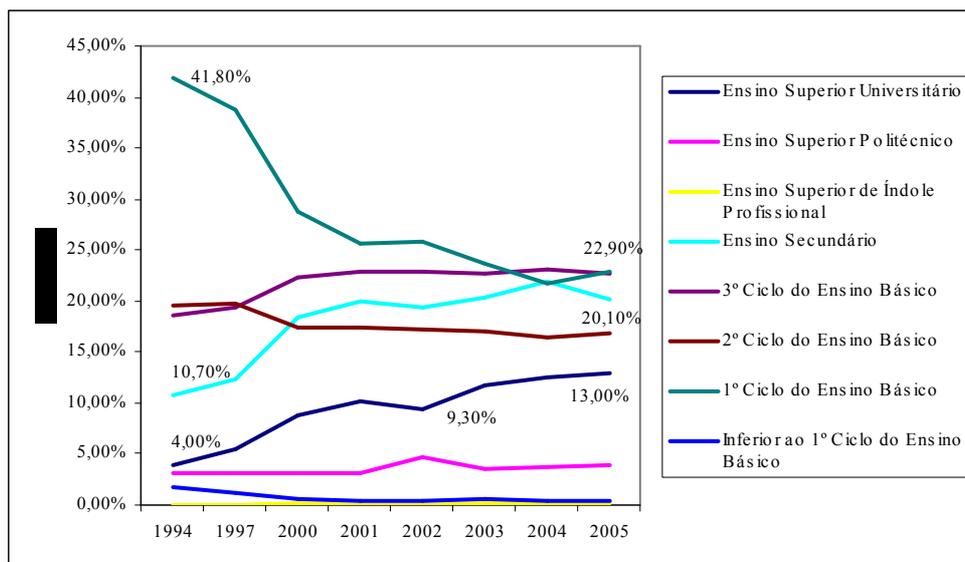


Gráfico 1.6 – Evolução do total de efectivos, por nível de habilitação, na função de distribuição de energia eléctrica (universo E_y ou análogo, em Portugal), no período 1994-2005 [Fonte: Relatórios de actividade anuais; Balanços sociais].

A evolução das tecnologias adoptadas é largamente influenciada pela competência profissional dos quadros técnicos e pela sua permanente actualização de conhecimentos, daí que, no contexto do sector eléctrico, seja frequente o intercâmbio de quadros e a participação em conferências e em congressos internacionais.

Em relação à actualização de conhecimentos, é igualmente influente (e significativo), no âmbito das práticas usuais do grupo GE_x , o contributo emprestado pelos fornecedores de serviços e equipamentos, em contactos, iniciativas de formação e visitas multilaterais, bem como a existência de actividades de I&D numa das empresas participadas de GE_x , que presta serviços referentes aos três estádios constituintes do processo produtivo característico do sector eléctrico (produção, transporte e distribuição). O grupo económico GE_x , lugar da inserção orgânica de E_y , possui uma unidade empresarial cuja atribuição fundamental reside na concepção e desenvolvimento de programas de formação para o grupo, sobretudo nos âmbitos específicos da operação, da segurança e das matérias de natureza comportamental.

Em termos concretos, regista-se uma evolução da oferta formativa, em E_y , no sentido de uma diferenciação e depuração estratégica, tributária da instituição, em 1991-2, na então empresa nacional de electricidade, de um processo anual de levantamento

sistemático das necessidades de formação de todos os trabalhadores, sendo que as iniciativas se vertem, actualmente, num largo espectro temático que abrange, entre outras áreas, domínios como redes de distribuição, gestão comercial, prevenção e segurança, desenvolvimento e eficácia na gestão, qualidade, comportamento organizacional, automatismos e sistemas de controlo, gás natural, microinformática, ou SAP R/3, destacando-se, de igual forma, um conjunto de iniciativas formativas que abordam as transformações verificadas no âmbito do sector eléctrico (v.g., actualização de conhecimentos em áreas como a comercialização de electricidade, a abertura do mercado energético, ou a regulação no sector eléctrico). Este volume de formação, sobretudo a que possui uma valência específica, é ministrada para as empresas de produção e distribuição do grupo *GE_x*.

O plano de formação concretizado, em 1992, no seio da empresa nacional de electricidade explicitou, pela primeira vez, as áreas e modalidades de intervenção da formação, e estabeleceu um conjunto de indicadores gerais para avaliar a sua eficácia. As acções realizadas internamente (379 cursos, envolvendo 4089 participantes) incidiram, sobretudo, nas áreas que, na altura, se perspectivava como detentoras de um maior impacto na produtividade e na qualidade de serviço (informática, gestão, electrónica, produção termoeléctrica, distribuição). Deve referir-se também que esta formação foi complementada por formação no exterior, atribuindo-se especial relevância às novas tecnologias à frequência de pós-graduações em áreas técnicas e de gestão.

A formação profissional delimita, desde então, um dispositivo utilizado de modo privilegiado na tentativa de adaptação do perfil de competências dos colaboradores do grupo *GE_x*, à evolução organizacional e tecnológica, e à requalificação dos conteúdos de trabalho – no concernente à mão-de-obra afecta à distribuição de energia eléctrica, observa-se que, no decurso da década de 1990, e no contexto das empresas regionais de distribuição de energia existentes de 1994 a 1999, os planos de formação elaborados privilegiaram a qualificação dos trabalhadores ligada aos projectos de modernização técnica da distribuição, prevendo também a reciclagem de competências de outros trabalhadores que, por evolução tecnológica ou iniciativa de recomposição organizacional, tiveram de modificar ou alargar o âmbito da sua intervenção, utilizando

novos métodos e processos de trabalho⁶⁵; de um modo geral, continuou a recorrer-se ao exterior para a formação em temas de especialização, nomeadamente em tecnologias avançadas, e para os cursos de pós-graduação em áreas técnicas (Economia e Política da energia e do Ambiente) e de gestão (incentivo à frequência, por parte dos quadros superiores, de cursos executivos de gestão – “Master Business Administration”).

Com a constituição de E_y , em 2000, a actividade formativa manteve a sua importância estratégica, tendo-lhe sido emprestada uma orientação no sentido do fomento da polivalência, justificada pelos efeitos produzidos pelas políticas de redução de efectivos e de racionalização dos meios existentes, e pela exigência de incremento da qualidade e da produtividade do trabalho, perspectivado enquanto factor de produção. Por exemplo, em 2001, os principais destinatários da actividade formativa foram os colaboradores (operacionais) da área dos “Serviços de Rede” de E_y (26,2%), visando o aumento da polivalência MT/BT, e os colaboradores da área comercial (13,9%), colocando-se o acento tónico na “Excelência do Atendimento”, e na utilização do sistema comercial que foi então implementado (SAP/IS-U).

Em 2002-3, as iniciativas formais de formação profissional mantiveram o foco da sua acção, na melhoria do funcionamento interno e no reforço da cultura empresarial, através do desenvolvimento da tentativa de incremento da polivalência dos trabalhadores na sua área de intervenção, da preparação da implementação de novos meios técnicos, e da interacção entre as diversas áreas de negócio. Neste âmbito, assumiu particular relevo o emprego de uma metodologia *e-learning*, que viabilizou a concretização da formação no contexto do próprio posto de trabalho, associada à consolidação da implementação dos novos sistemas de informação, à prevenção do risco

⁶⁵ Tendo presente o (baixo) índice de escolaridade de uma parte significativa dos colaboradores do grupo GE_x , e as alterações estruturais, tecnológicas e administrativas que se foram verificando, a formação profissional procurou responder, fundamentalmente, a necessidades resultantes da implementação de novos sistemas, e integrou processos de reconversão, reciclagem e aperfeiçoamento profissional. Foi desenvolvido um elevado esforço em acções de formação para atendedores – tanto em aspectos de aplicação da política comercial da empresa no relacionamento com os clientes, como nas áreas comportamentais e de técnicas de electricidade –, merecendo um destaque particular, neste âmbito, a formação na área comportamental, dos trabalhadores cuja intervenção se centra no contacto directo com os clientes, tendo também tido um peso muito significativo as acções de formação associadas à implementação dos novos sistemas de informação, à introdução da microinformática, e aos avanços técnicos verificados ao nível da exploração de redes eléctricas.

eléctrico, e ao desenvolvimento de competências na área da gestão e do exercício de papéis de liderança (programa “Maestro”).

Desde o ano de 2003, a concepção dos planos de formação institucionalizados no seio do grupo GE_x , insere-se na prossecução de um objectivo estratégico: o reajustamento e a depuração dos perfis de competências dos trabalhadores às novas realidades de actuação e intervenção profissional, em particular, dos gestores e dos quadros técnicos. Neste sentido, tem sido privilegiada: *i)* a execução de actividades de avaliação, visando o aprofundamento do conhecimento sobre as características dos gestores e os quadros técnicos de topo; *ii)* a implementação de processos de “coaching” de quadros com funções de chefia; *iii)* a admissão, na medida do “estritamente necessário”, de novos quadros com as competências adequadas às novas necessidades identificadas; *iv)* a reformulação das políticas remuneratórias, visando quer o recrutamento e a retenção de colaboradores com as capacidades específicas necessárias, quer a mobilidade que o grupo requer.

Em 2003, foi iniciado, a este propósito, um programa de aferição da qualidade do exercício das funções de coordenação e liderança, e de fomento e constituição de equipas de gestão qualificadas, uma dimensão organizacional perspectivada como fulcral para o desenvolvimento da competitividade e da coesão, no seio de E_y , e do grupo GE_x . De acordo com o veiculado pelos gestores por nós entrevistados, este programa revelou-se um dos mais poderosos motores de mudança, na história recente de GE_x , abrangendo cerca de 300 colaboradores com responsabilidades hierárquicas de coordenação e chefia, incluindo directores adjuntos, subdirectores e responsáveis departamentais.

Em 2005, a evolução da formação em gestão manteve-se, um facto para o qual terá contribuído, por um lado, a realização de um programa de treino no desempenho de funções de liderança e de desenvolvimento das práticas de comunicação e delegação de responsabilidades estabelecidas no quadro das relações de subordinação hierárquica, especificamente dirigido ao segmento dos gestores intermédios do grupo GE_x ⁶⁶, e, por

⁶⁶ A formação de chefias e o treino em liderança, destinada a chefias e a coordenadores de equipas, apresenta-se, na história recente de E_y e de GE_x , como uma matéria na qual se imputam significativas necessidades de desenvolvimento, a partir dos resultados obtidos nos estudos de satisfação

outro lado, a manutenção de programas de formação avançada em escolas superiores de gestão nacionais, visando o desenvolvimento de competências específicas, e a instituição da realização de um programa de gestão realizado em parceria com o instituto “Insead”.

A formação ministrada na empresa E_y é, na sua maioria, interna, na medida em que os horários de trabalho dos trabalhadores dificultam a sua deslocação a centros de formação – sendo, neste sentido, a formação desenvolvida no âmbito do próprio posto de trabalho, num regime formal “on the job⁶⁷”, ou de forma informal, através da aprendizagem auto-regulada (“*self-directed learning*”), no contexto da qual a interacção entre pares emerge como um importante lugar de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, em E_y –, sendo de sublinhar, noutra prisma de análise, que à especificidade dos processos operacionais tem correspondido uma oferta de formação inter-empresas débil ou mesmo inexistente, o que implica que toda a instrução de carácter mais específico tenha de ser desenvolvida pela própria empresa, algumas vezes em parceria com as próprias entidades fornecedoras de equipamentos.

De facto, quando a formação é externa, concretizando uma relação inter-empresas, observa-se uma de duas situações: 1) a formação é ministrada pelas empresas fornecedoras de equipamentos, e dirige-se à área da manutenção e a operadores e técnicos da operação, com o objectivo de promover a adaptação aos equipamentos e tecnologias adoptadas; 2) a formação é assegurada por empresas de consultoria especializada, para outros domínios temáticos, como por exemplo, a qualidade, a gestão e o comportamento organizacional. Em rigor, na definição dos planos de formação estratégica de E_y , assume maior relevância e expressão, o investimento efectuado, em termos de carga horária e da população abrangida, para a área da operação – o declarado

que se efectuam, desde 2003, aos clientes residenciais e aos colaboradores do grupo GE_x – de um modo geral, como resultado das práticas de promoção e evolução profissional estabelecidas ao longo do tempo, onde um sistema de automatismos operava, em boa medida, como “naturalizador” da ascensão a lugares de gestão e de coordenação, a gestão apresenta-se em GE_x , no momento presente, como uma função que é desempenhada de modo (excessivamente) personalizado.

⁶⁷ A formação “on the job” é desenvolvida, no quadro das práticas formativas existentes em E_y , em diversas situações, salientando-se, sobretudo, no campo operacional, devido à exígua disponibilidade dos trabalhadores e à especificidade dos equipamentos. A operação exige, por via de regra, um longo período de integração e enquadramento (6 a 12 meses), que, pela especificidade do equipamento, tem de ser completada no posto de trabalho respectivo.

nó górdio da actividade empresarial actual de E_y –, em detrimento das áreas intangíveis ou imateriais, traduzindo um esforço de adaptação ao posto de trabalho (integração de novos trabalhadores e adaptação a novas tecnologias), de actualização e desenvolvimento de novas competências (relativas ao produto e ao processo), ou de reconversão dos trabalhadores. Em E_y , observa-se de igual modo, uma preocupação com o desenvolvimento de competências, tendo em vista a manutenção de uma posição activa e competitiva, no quadro das melhores práticas internacionais – neste contexto, é frequente o destacamento de quadros para a participação em comités e grupos de trabalho nacionais e internacionais sobre matérias relevantes para o desenvolvimento da empresa, como por exemplo, a actividade de regulação, a inovação do foro tecnológico ou nas práticas de gestão, a eficiência energética, ou a preservação do ambiente.

Num cômputo geral, verifica-se ao nível da evolução histórica da solicitação de competências, em E_y : *i*) a transformação da solicitação de competências de natureza cognitiva (incidência na capacidade de raciocínio espacial e abstracto), devido à adopção sistemática de tecnologias que envolvem o contacto com a realidade de forma mediada, através de indicadores, signos e monitores de computador; *ii*) o aprofundamento do conhecimento dos processos e dos métodos de trabalho através de intensa formação “on the job” (nos locais de trabalho, e nos fabricantes de equipamentos); *iii*) a tendência de desenvolvimento de competências técnicas de base mais alargada ou transversal, de um nível de exigência mais elevado (nomeadamente a nível operacional), em termos da assumpção de responsabilidade e autonomia no exercício ocupacional, e da concretização de uma intervenção (polivalente) em diversos pontos dos processos produtivos; *iv*) o aumento de competências, ao nível da gestão de topo, nas áreas de gestão comercial, do ambiente, e da qualidade, dada a preocupação com a inserção de E_Y num mercado aberto, que implica a implementação de estratégias ambientais, comerciais, eficiência e eficácia dos processos empresariais, numa óptica de prestação de um serviço de qualidade, e de consolidação da imagem junto dos clientes; e *v*) uma maior preocupação com a gestão da tecnologia, reflectindo-se na optimização dos processos e no aumento da produtividade, através do uso de tecnologias mais flexíveis, e na necessidade de cooperação e estabelecimento de parcerias internacionais para o estudo das melhores práticas.

CAPÍTULO II

PERCURSOS PROFISSIONAIS, IDENTIFICAÇÃO E EXPERIÊNCIA DO TRABALHO, EM CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL

Em todas as circunstâncias que marcam a vida quotidiana da empresa industrial ou de serviços, a teoria sociotécnica é, de algum modo, confirmada: cada vez que se toca nos dispositivos materiais, atingem-se as relações estabelecidas no e pelo trabalho. Em todas as acções de melhoria das condições de trabalho, de alargamento e enriquecimento de tarefas, de fomento da polivalência, de rotação entre tarefas, de autonomização e responsabilização de grupos de departamento ou de projecto, há sempre um “resto cultural” considerável, como é referido por Sainsaulieu *et al.* (1995).

Em França e na Alemanha, por exemplo, o desenvolvimento das empresas nacionais de telecomunicação, nas últimas duas décadas, obrigou a maioria dos trabalhadores, cuja actuação profissional se enformava por um espírito de “funcionário”, de agente burocrático clássico ou convencional, a assumir novas responsabilidades e iniciativas, a abandonar o respeito formalista pela regra e pelo estatuto, e a encarar a necessidade de extensão da rede de operação, a informatização dos processos internos, o desenvolvimento da exteriorização de actividades e do regime de “empreitada”, a abertura de balcões numa óptica comercial, o desenvolvimento do “negócio” e do valor-eficácia, e a comercialização de novos produtos e serviços (e não só de um “serviço público”), e o recrutamento de especialistas mais jovens (Dif, 2004).

Neste contexto, a propósito da prevalência do que designam de novas práticas de gestão e organização do trabalho, e das características correlativas da experiência subjectiva dos indivíduos, em relação à natureza, ao conteúdo e às actividades do (novo) trabalho por si desenvolvido, Holman *et al.* (2005, p. 6) referem o facto de existir ainda pouca informação acerca da presença relativa de “new workplaces” nos diferentes contextos organizacionais, e ainda menos acerca do efeito daqueles na experiência subjectiva e na abordagem que os indivíduos estruturam com o seu trabalho.

Na aferição da orientação individual face ao trabalho, e, em particular, do que é designado pelos autores referenciados, de “qualitative shifts in the experience of work”, os processos de composição identitária no espaço de trabalho apresentam-se enquanto operadores analíticos dotados de potencial heurístico significativo, dada a sua natureza integradora, dinâmica e multidimensional. Deste modo, na análise da forma como um conjunto de trabalhadores da organização E_y vivenciou as mudanças organizacionais relatadas no *Capítulo* anterior, decorrentes, como vimos, de um conjunto de intervenções situadas ao nível da estruturação do trabalho e da empresa, detemo-nos, em particular, na análise da relação que é possível estabelecer entre identidade, perspectivada enquanto dispositivo analítico das modalidades de articulação do individual com o colectivo, e o espaço de trabalho – trata-se de um foco de análise que se justifica, no essencial, pela expressividade da acção do espaço de trabalho na constituição dinâmica do “senso de si” do indivíduo.

As respostas de adaptação dos indivíduos a novas solicitações laborais e empresariais decorrem de processos de identificação, que tomam forma e sofrem modificações, de modo dinâmico e iterativo, ao longo dos seus percursos profissionais e de aprendizagem, configurando um domínio analítico que só é inteligível num contexto de encontro entre a acção social dos actores e o constrangimento social das estruturas, ou seja, entre o projecto pessoal e o condicionamento social. No caso da organização E_y , as características do percurso constituído pelos indivíduos apresentam um relevo particular, dada a duração temporal da sua integração na empresa, as condições materiais objectivas (tais como a remuneração e o contrato) desta integração, e a evolução da complexidade do conteúdo e da diversidade das actividades de trabalho desempenhadas ao longo do tempo.

A orientação subjectiva face a disposições, solicitações ou exigências estruturais renovadas, ou, como observa Heinz (2002a, 2002b), face a descontinuidades contextuais de efeito não negligenciável no desenvolvimento dos percursos individuais, configura uma resposta decorrente de processos de negociação reificados na aceitação e na rejeição de elementos relativos a condições estruturais, e a disposições individuais, que, em última análise, se manifestam em diferentes modalidades de orientação face à mudança no espaço de trabalho.

Neste quadro, a nossa intenção analítica passa pela identificação e pela caracterização das respostas de adaptação elaboradas por um conjunto de trabalhadores da empresa E_y , face às sucessivas mudanças organizacionais, tecnológicas, culturais e políticas, que, como ilustrámos no *Capítulo* anterior, enformam o processo de reestruturação que se encontra em curso. Partimos do pressuposto teórico de que a natureza destas respostas decorre do modo como os indivíduos resolvem e experienciam o conflito potencialmente gerado por estas transformações. Trata-se de uma diligência de análise que nos remete para a dinâmica subjacente aos processos de identificação e de composição identitária, e para a relação dialéctica que é possível estabelecer entre os constrangimentos estruturais e a capacidade adaptativa dos indivíduos, aspectos tratados no *ponto 1* do presente *Capítulo*, e para a especificidade do percurso percorrido pelos indivíduos, uma matéria que é tratada no *ponto 2* deste *Capítulo*.

1. PARA UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS IDENTIDADES SOCIAIS NOS CONTEXTOS DE TRABALHO.

1.1. A configuração da identidade social nos contextos de trabalho.

A identidade, perspectivada como um lugar de definição de si e dos outros, do mesmo e da diferença (Sainsaulieu & Segrestin, 1987), emerge, no contexto das ciências sociais e humanas, como um domínio de análise multiforme, procedente de apropriações sociológicas e psicológicas do conceito (Jenkins, 1996), o que origina abordagens do tema bastante diversificadas. A identidade é um fenómeno complexo, no qual participam dimensões psicológicas (intra-individuais e inter-individuais) e dimensões sociais ou colectivas: por um lado, a identidade traduz um sentido subjectivo configurado por um senso de individualidade, singularidade e continuidade no espaço e no tempo; por outro lado, a identidade confere um sentido de similitude, de proximidade e de partilha de características comuns a um grupo ou colectivo social (Lipiansky, 1998). A identidade é entendida, à luz da tradição da psicologia social norte-americana, como um princípio de organização social, distinguindo-se, neste âmbito, a identidade pessoal do indivíduo da sua identidade social. Trata-se de uma posição diversa da disposta pelas correntes tributárias do pensamento psicanalítico, no seio das quais a

identidade é enquadrada enquanto princípio de organização psicológica (FAME Consortium, 2006).

Trata-se de uma noção que remete, como é ilustrado por Correia (1991), quer para um sentido de permanência, quer para um sentido de mudança. Enquanto concepção ontológica, referindo-se a algo que permanece, que é estaticamente transmitido, que está para além da mudança, a noção de identidade remete-nos para uma visão de natureza substancialista, essencialista e a-histórica (Kaufman, 2004), no seio da qual a identidade social é considerada como um atributo ou uma “propriedade intrínseca de grupos sociais, caracterizados por um forte sentimento de pertença ou de identificação dos seus elementos ao grupo” (Correia, 1991, p. 149). Nesta perspectiva, a identidade funciona como mecanismo de integração dos indivíduos num grupo, ocultando-se, assim, os processos de produção social do sentimento de pertença e de unidade que a identidade procura representar.

Ao invés, associando-se a identidade às questões da mudança, interroga-se a noção de identidade como transmissão, integração e identificação, ancorando-a também em processos de diferenciação, mudança e autonomia. Tal como é sublinhado por Correia (1991, p. 219), é importante não esquecer que “as identidades sociais se constroem por integração e por diferenciação, com e contra, por inclusão e por exclusão, por intermédio de práticas de confirmação e de práticas de distinção classistas e estatutárias, e que todo este processo, feito de complementaridade, de contradição e lutas, não pode senão conduzir, numa lógica de jogo de espelhos, a identidades impuras, sincréticas e ambivalentes”.

Goffman (1988) opera uma distinção conceptual entre identidade do “ego” (“ego identity”, no original), identidade pessoal e identidade social. “Ego identity”, para o autor, é sobretudo “uma questão subjectiva e reflexiva que deve ser necessariamente experimentada pelo indivíduo cuja identidade está em jogo” (Goffman, *op. cit.*, p. 116). A identidade pessoal relaciona-se com as características pessoais do indivíduo que são mais ou menos constantes, que se manifestam através de marcas distintivas, derivadas da sua biografia, e que lhe conferem um carácter singular. Por último, a identidade social resulta de uma articulação de atributos pessoais e disposições estruturais, e, em particular, da expectativa e do reconhecimento de desempenho de determinados papéis

sociais (Kirpal, 2007), podendo distinguir-se, de acordo com Goffman, uma “identidade social virtual” e uma “identidade social real”. A “identidade social virtual” ou atribuída é aquela que é imputada ao indivíduo pelos outros – advém de um conjunto de informações que os outros dispõem acerca do indivíduo. A “identidade social real”, ao invés, diz respeito aos atributos que o indivíduo realmente possui, tributários das categorias sociais a que pertence.

A noção de identidade enquanto organizador psicológico decorre da influência do edifício conceptual freudiano, estendido por Erikson (1973) ao universo do desenvolvimento infantil e adolescente. De acordo com este autor, a construção de uma identidade egóica (ou o que Erikson denomina de “psychosocial self-definition”) delimita uma etapa desenvolvimental crucial que implica a diferenciação e a demarcação do sujeito em relação aos outros. A identidade é, num só tempo, uma entidade individual (Dubar, 1997, 1998) e relacional (Madureira Pinto, 1991, 1999) – reconhece-se que a identidade incorpora as representações do sujeito sobre si próprio e sobre os outros, e, nesse sentido, atribui-se a sua composição a uma dinâmica de interacção permanente, na qual intervêm as representações de si e o olhar do outro (Dubar, 1997).

Para o indivíduo, a identidade manifesta-se e traduz-se através de uma experiência intra-individual de singularidade e unicidade, face aos outros. Nos termos de Tap (1998, p. 66), a identidade individual ou pessoal “caracteriza-se tanto pela gestão das semelhanças, como pela afirmação das diferenças”, procedendo de uma miríade de pertenças a grupos e categorias sociais, passando pela apropriação e gestão das identidades de natureza colectiva. Como é defendido por Vala (1996, p. 26), “vários estudos têm mostrado que a procura da diferença, da singularidade e da incomparabilidade, concorre em muitas circunstâncias com a procura da semelhança, da pertença, da comparabilidade e da conformidade”. A semelhança e a diferença, a dimensão social e a dimensão idiossincrática do eu, figuram então como dois processos indissociáveis na construção identitária dos indivíduos, na sua identificação. Nos termos de Vala (*op. cit.*): “Identificar um objecto significa diferenciá-lo, conferir-lhe uma identidade própria; mas, por outro lado, a identificação refere-se à acção através da qual um objecto ou alguém se torna idêntico ou semelhante a outro”.

A este propósito, Habermas (1976, *cit. in* FAME Consortium, 2006), ao procurar desenvolver o conceito norte-americano de identidade do “ego” (“ego identity”, no original), procede à distinção de três tipos ou estádios de identidade. Num primeiro estádio, define o que designa de identidade “natural”, procedente da especificidade dos reguladores biológicos e fisiológicos do organismo humano. À identidade pessoal, o segundo tipo de identidade elencado por Habermas, são atribuídos predicados de constância e consistência, não obstante a existência de solicitações conflituais procedentes do desempenho de diferentes papéis sociais, ao longo da vida de um indivíduo. A pertença a estes sistemas de papéis sociais associa-se, de modo íntimo, ao processo de formação de identidades sociais. A identidade social surge, assim, para Habermas, como o terceiro estádio de identidade, um produto do processo de socialização, que se compõe e recompõe no contexto de contínuas negociações inter-individuais.

Para Dubar (1997, pp. 103-9), a identidade social define a categoria de análise mais adequada para a aferição e o mapeamento dos processos de construção identitária, na medida em que procede da socialização dos indivíduos, de diligências de negociação que incorporam actos de atribuição e de pertença, num quadro de procura e oferta de identidades possíveis. Nos termos deste autor, a composição identitária define um processo transaccional marcado pela dualidade – a identidade é, em simultâneo, um processo biográfico (de continuidade ou de ruptura com o passado) e um processo relacional (a identidade reconhecida ou não reconhecida pelos outros). É no âmbito do processo identitário biográfico, enformado através das relações sociais desenvolvidas nos vários espaços de socialização, que se forjam as “identidades para si”, as identidades que correspondem à pertença reivindicada pelos indivíduos. Por sua vez, é no contexto do processo relacional que se estabelece a “identidade para o outro”, dizendo esta respeito à “atribuição da identidade pelas instituições e pelos agentes directamente em interacção com o indivíduo⁶⁸” (Dubar, 1997, p. 107).

⁶⁸ Estes dois processos, de presença indissociável na constituição das identidades, podem não coincidir de modo exacto, isto é, pode existir um desfasamento entre a identidade atribuída a uma pessoa, e aquela que ela própria reivindica para si – instaura-se assim um conflito que, sendo interno ao indivíduo, ganha expressão na sua relação com o meio, implicando o empreendimento de estratégias identitárias (que visam, no essencial, a redução da tensão entre os actos de pertença e os actos de atribuição).

No contexto das dinâmicas grupais, a identidade opera como forma de diferenciação e demarcação, em relação ao outro. Como já referimos, se por um lado, a identidade traduz um sentido subjectivo configurado por um senso de individualidade, singularidade e continuidade no espaço e no tempo, por outro, a identidade confere um sentido de similitude, de proximidade e de partilha de características comuns a um grupo ou colectivo social. A integração num grupo social e a estruturação de diferenças em relação ao outro constituem elementos básicos da formação de identidades sociais (Tajfel, 1981a), que emergem e prefiguram, deste modo, modalidades identitárias de natureza colectiva (Tajfel, 1981b). Trata-se de uma experiência de natureza dinâmica, que implica um processo de permanente (re)construção, no qual intervêm as interacções estabelecidas com os outros, mais próximos (grupos de pertença) e mais significativos (grupos de referência).

Deste modo, a identidade é edificada, em grande medida, no quadro da interacção social e cultural (Lipiansky, 1998), não se esgotando na expressão de singularidade dos sujeitos. Sendo um processo eminentemente relacional (Madureira Pinto, 1991), traduz-se igualmente em identidades colectivas ou sociais, as quais se objectivam enquanto elementos de referência para os sujeitos. Como é exemplificado por Kirpal (2007), a construção do sentido de pertença a um grupo ou a uma comunidade de prática (Wenger, 1998) encontra-se intimamente associada a processos de composição e recomposição de identidade, de natureza pessoal e colectiva ou social:

“Acquiring membership of a social group implies to identify at least partially with the ‘in-group’, and the elements that constitute the group, such as its practices, shared meanings and values. Demarcations between different groups manifest and develop on the basis of symbols and traditions. Those can become instrumental for collective identity formation processes or particular purposes, like, for example, enhancing the prestige of an occupation or promoting a company’s corporate identity. Within such processes, symbols and common meanings may be artificially created, but still serve as powerful tools for the creation, modification or redefinition of collective identities, promoting the distinctiveness of the social group (...).

As the collective becomes part of the individual, their personal identity is being reproduced and transformed. Apart from acquiring membership being a process of mutual acceptance, it also requires from the individual to align personal and collective values and attitudes. This may involve integrating, reinforcing, re-defining or rejecting personal dispositions, preferences and biographical experiences.

The two dynamics – internalising collective elements and becoming part of the collective itself – are independent and reinforce each other” (Kirpal, 2007, pp. 42-3).

A constituição de identidades sociais é enformada, deste modo, por um processo de aprendizagem onde os recursos, a biografia e as condições específicas de vida de um sujeito desempenham um papel fundamental.

Nas situações de trabalho, este processo deriva da participação nas actividades profissionais, do desempenho de tarefas concretas, da integração no seio de estruturas e comunidades de trabalho, e da formação no e para o trabalho. Trata-se, pois, de um processo específico de socialização, no seio do qual o indivíduo é confrontado com exigências normativas e expectativas relacionadas com o desempenho de papéis profissionais – no nosso entender, este processo de desenvolvimento deve ser compreendido à luz de uma perspectiva do tipo “actor-driven” (Dubar, 1997; Ibarra, 1999, 2003; Heinz, 2002a, 2002b; Kirpal, 2004a; Kirpal, 2007), no sentido de que, ao invés de proceder a uma adaptação ou ajustamento incondicional às expectativas e às disposições estruturais, o indivíduo reconhece possibilidades para o exercício da iniciativa individual, da experimentação de papéis (Ibarra, 1999), e para a procura activa de auto-realização pessoal.

Os espaços de trabalho representam, desta forma, oportunidades diferenciadas para a aquisição de atributos de definição do “eu”. Ou seja, alguns espaços de trabalho ou categorias profissionais, pelas suas especificidades e porque comportam atribuições valorativas diferenciadas, delimitam diferentes hipóteses de valorização ou desvalorização do “eu”. Vários estudos têm procurado dar conta da diversidade de respostas, lógicas sociais e (re)configurações de identidade social, face a um contexto de trabalho que se apresenta em mudança (Alter, 1990, 1996; Oliveira, 1993; Brown, 1997, 2004; Dubar, 1997; Roso, 1997; Laske, 2001; Heinz, 2002a, 2002b; Carvalho, 2002; Ibarra, 2003; Dif, 2004 ; Veloso, 2004; Kirpal, 2004a, 2004b; Brown, Kirpal & Rauner, 2006) – como é referido por Sainsaulieu (1988), as evoluções organizacionais instilam na empresa contemporânea o “choque” de uma outra (e forte) exigência de ser actor, por parte da maioria dos seus membros, introduzindo uma desordem nos “jogos” habituais, a ponto de levar os indivíduos a experienciar profundas redefinições identitárias.

No âmbito das mudanças operadas ao nível do funcionamento do mercado de trabalho, e das práticas de organização do trabalho e da empresa, o processo de construção e reconstrução de identidades sociais adquire um relevo particular, na medida em que as alterações verificadas ao nível das relações de emprego, dos perfis ocupacionais, dos conteúdos de tarefa, e da estrutura de papéis profissionais, solicitam, da parte do indivíduo, um contínuo exercício do seu “sentido de si” (Billett, 2003, 2005, 2006), e o investimento subjectivo num processo iterativo de decomposição, recomposição e integração dos constituintes identitários (Carruthers & Uzzi, 2000). Em rigor, o redimensionamento das organizações e das práticas profissionais, a solicitação de flexibilidade para o seu exercício, a participação, a responsabilização, e a autonomia concedida aos actores, apelam à construção de uma relação diferente com os conhecimentos, os objectos e categorias sociais, e à reelaboração das transacções que o sujeito efectua consigo próprio (valorizadoras, portanto, da sua interioridade e subjectividade), e com os outros significativos.

Neste contexto, como é referido por Habermas (1976, *cit. in.* FAME Consortium, 2006), o processo de composição e recomposição identitária emerge como um empreendimento social e cultural do sujeito, decorrente de uma articulação dialéctica de influências societais com disposições individuais. A análise da especificidade da configuração da identidade social nos contextos de trabalho direcciona-nos para a compreensão dos processos de mediação e apropriação simbólica das determinações técnico-organizacionais, na medida em que, na composição de identidades no, pelo e para o trabalho, “nenhum contexto de determinações técnico-organizativas produz os seus efeitos independentemente da mediação constituída pelos esquemas de percepção e avaliação – isto é, pelos esquemas de atribuição de sentido – incorporados nos agentes” (Madureira Pinto, 1991, p. 226).

O indivíduo integra-se num dado contexto de trabalho através da interacção com colegas, clientes e supervisores, do desempenho de actividades de trabalho específicas, e da participação e inclusão (ou exclusão) em diferentes estruturas organizacionais – como, por exemplo, a empresa, o departamento, a divisão, o grupo de trabalho, ou a equipa ou unidade de projecto –, um conjunto de espaços e categorias profissionais disponíveis para a elaboração de uma relação de identificação, implicação e compromisso com o trabalho (Cohen, 1993; Baruch, 1998; Baruch & Winkelmann-

Gleed, 2002; Baruch & Cohen, 2006) e para a concretização de necessidades de auto-realização pessoal.

A elaboração de identidades no e pelo trabalho relaciona-se, de modo íntimo, com a natureza da identificação desenvolvida pelo indivíduo através da pertença a grupos, categorias e estruturas de trabalho, e do desempenho de tarefas que implicam o emprego de competências específicas e o exercício de papéis ocupacionais. Estudos recentes indicam que, além da organização e da ocupação (as categorias clássicas de identificação), se deve considerar a intervenção de outras categorias sociais, num quadro de produção dinâmica de identidades e de respostas de identificação no trabalho – as estruturas organizativas onde o sujeito se encontra integrado, o grupo ou a comunidade de trabalho proximal, o ambiente de trabalho, as tarefas desempenhadas pelo sujeito, o estatuto associado ao trabalho, e a relação com clientes, colegas e supervisores, configuram um conjunto de categorias que podem (também) protagonizar um papel importante no desenvolvimento de identidades sociais no trabalho (Ibarra, 2003; Brown, 2004; Dif, 2004; Kirpal, 2004; Veloso, 2004; Marhuenda *et al.*, 2004; Brown, Kirpal & Rauner, 2006).

A empresa e a ocupação podem ser consideradas como os referenciais clássicos da produção de identidades no contexto de trabalho (Veloso, 2004). Contudo, ao passo que, no início do século XX, as grandes unidades industriais funcionavam como importantes recursos no processo de constituição de identidades, oferecendo vínculos de emprego duradouros e um conjunto estável de categorias sociais com as quais o indivíduo podia estabelecer uma relação de identificação (como, por exemplo, a produção de bens com prestígio ou utilidade social), no contexto actual, a pertença a uma comunidade de prática, o desempenho de tarefas, e a categoria ocupacional ou profissional de enquadramento, são referenciais sociais que emergem como intervenientes relevantes nos processos de composição de identidades sociais ou colectivas no e pelo trabalho (Brown, 2004; Dif, 2004; Kirpal, 2004a; Marhuenda *et al.*, 2004; Smistrup, 2006).

A categoria e o perfil ocupacional, perspectivados enquanto princípios organizadores da educação e das práticas formativas, dos mercados de trabalho e das soluções de desenvolvimento profissional, actuam como referenciais relevantes dos

processos de identificação social – em rigor, as características, os papéis e as expectativas de desempenho que enformam uma ocupação, configuram um conjunto de atributos que é subjectivamente apropriado e interiorizado pelo indivíduo, no decurso do processo de socialização ocupacional.

No âmbito de uma comunidade de prática (Wenger, 1998), deve sublinhar-se, em particular, a importância da interacção do indivíduo com o outro – neste caso, o colega, o supervisor, e o cliente –, como factor que intervém, de modo relevante, na constituição da relação que o indivíduo estabelece com o trabalho. No contexto desta interacção, as atitudes, as competências e o desempenho de um dado papel ocupacional por parte do indivíduo são socialmente apresentados e reconhecidos, influenciando o modo como o sujeito compõe a sua identidade enquanto profissional – como é sublinhado por Kirpal (2007):

“(…) This perspective relates to what individuals represents externally in relation to what and who they are professionally, what skills they have, and what meaning work has for them in relation to other spheres of life” (Kirpal, 2007, p. 45).

Além dos espaços de pertença organizacional, deve destacar-se também o papel do desempenho de tarefas específicas enquanto categoria social de identificação mobilizada no âmbito dos processos de estruturação identitária no trabalho – um meio de socialização pelo e através do trabalho, nos termos de Heinz (1995). Como é ilustrado por Hoff *et al.* (1985), o que o exercício de uma ocupação implica, em termos de conteúdo de tarefa, de solicitação de qualificação e capacitação individual, e de domínio do papel profissional a desempenhar, associa-se, de modo próximo, ao desenvolvimento de identidades sociais no âmbito de situações específicas de trabalho. Ou seja, é possível distinguir uma relação estreita entre o desenvolvimento de capacidades ou competências profissionais, o exercício proficiente de uma determinada ocupação, e o processo de composição de identidades sociais ou colectivas no espaço de trabalho (Kirpal, 2004a; Rauner, 2006; Smistrup, 2006).

Tal como se verifica para a composição de relações de compromisso, implicação e envolvimento individual no domínio organizacional (Cohen, 1993; Baruch, 1998; Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002; Baruch & Cohen, 2006), também os processos de

identificação estruturados no âmbito do trabalho englobam múltiplas dimensões, podendo verificar-se, para um indivíduo, uma variação da intensidade de identificação com uma determinada categoria, objecto ou dimensão social relacionada com o trabalho, no decurso da sua biografia de relações de emprego. Trata-se de uma possibilidade decorrente da natureza dinâmica e biográfica dos processos de produção identitária – ao longo do seu percurso de vida, o indivíduo pode articular diferentes espaços de identificação, elegendo diferentes categorias sociais de referência, fazendo variar, deste modo, as categorias de identificação social julgadas pertinentes (Brown; 1997; Dubar, 1997; Heinz, 2002a, 2002b; Ibarra, 2003; Kirpal, 2004a).

1.2. A composição de identidades sociais e profissionais enquanto processo: As dinâmicas inerentes à formação e à expressão identitária.

A análise da importância das actividades de trabalho, desempenhadas no contexto de um percurso percorrido pelo indivíduo, nos processos de composição identitária, remete, à luz da teoria da estruturação de Giddens (1984), para a dialéctica entre indivíduo e sociedade, entre acção individual e disposição estrutural, devendo atender-se, a este propósito, aos constrangimentos estruturais que permeiam o itinerário profissional percorrido pelos indivíduos, e ao espaço de escolha e iniciativa reservada a estes últimos, e que lhes permite efectuar uma gestão dos constrangimentos estruturais.

Na redefinição de identidades intervêm, assim, duas variáveis que se interrelacionam: as configurações sociais e culturais, por um lado, que condicionam a conduta individual, oferecendo também oportunidades para a auto-realização pessoal, e, por outro lado, as disposições individuais, ou seja, as capacidades, os interesses e as orientações do sujeito, um conjunto de elementos actuantes na integração dos constrangimentos sociais na biografia do indivíduo.

A identidade é, no fundamental, um processo flexível, de expressão ou manifestação subjectiva e contextualmente específica, estruturado em relação e através dos outros e das condições estruturais objectivas, no âmbito dos percursos individuais (Madureira Pinto, 1999; Brown, 1997, 2004; Heinz, 2002a, 2002b; Ibarra, 1999, 2003; Kirpal, 2004a, 2004b, 2004c, 2006; Kirpal, Brown & Dif, 2006). Neste âmbito, as reflexões

desenvolvidas no quadro conceptual do interaccionismo simbólico, constituem contributos importantes para o domínio da análise da relação eu/outro, ao salientarem o espaço ocupado pelo sujeito na construção da sua identidade, e destacarem a importância dos processos de interacção social na sua definição, e no seu reconhecimento.

1.2.1. Acerca da relação dialéctica indivíduo/estrutura: A possibilidade de gestão subjectiva dos constrangimentos estruturais.

À medida que os marcadores de referenciação colectiva, que anteriormente constituíam um conjunto de categorias de identificação social estáveis e pré-definidas, se decompõem (Beck, 1992, 1994, 2000; Sennett, 2001, 2006; Heinz, 2002a, 2002b), o papel activo do indivíduo na gestão da biografia pessoal e dos processos de composição identitária é valorizado e destacado. Deste modo, não obstante o efeito regulador da organização social, dos constrangimentos sócio-económicos e institucionais, são vários os autores que conferem ao indivíduo uma capacidade inventiva, uma capacidade de produção de sentido, uma autonomia relativa face aos designados constrangimentos de ordem estrutural (White, 1992; Dubar, 1994, 1997; Brown, 1997; Heinz, 2002a, Heinz, 2002b; Lash, 2003; Billett, 2003, 2005, 2006) – o indivíduo é investido de atribuições de coordenação do seu percurso de vida, sendo ele o responsável pela gestão do seu desenvolvimento profissional, e pela estruturação da orientação, compromisso e implicação, em relação ao trabalho (Carruthers & Uzzi, 2000; Brown, Kirpal & Rauner, 2006).

Nos termos de White (1992), para além do efeito condicionador da estrutura sobre a identidade, existe sempre a hipótese de ocorrer o que designa de “fresh action”, o lugar da inovação, da diferenciação, da intervenção original do indivíduo. Kirpal (2004b) subscreve o raciocínio, enaltecendo a possibilidade existente para o desenvolvimento da iniciativa individual, num quadro social caracterizado pela fragmentação das estruturas e dos marcadores normativos:

“When it comes to the formation of work identities, it is not simply a matter of taking on identities and roles, which are pre-existent and pre-structured. Nor do individuals just attach themselves to particular communities. Rather they may also take a pro-active role in becoming a

participant or even a change agent, actively reshaping the community of practice. Hence there is scope for individual agency to act upon the structures and processes. This active role is reinforced by the decomposition and fragmentation of stable work structures, that formerly provided certain pre-defined elements with which individuals could identify” (Kirpal, 2004b, p. 204).

Consideramos que os determinantes de natureza social estão presentes e interferem nos referenciais identitários dos sujeitos. É o caso, nesta investigação, da influência das opções das empresas ao nível da gestão dos recursos humanos nas trajectórias profissionais e de aprendizagem, ou dos reflexos da estratégia de gestão adoptada nas modalidades de organização do trabalho e nas dinâmicas de interacção. Visamos, contudo, a assumpção de uma perspectiva analítica que se afaste da ideia do trabalhador como mero instrumento de produção, valorizando-o e enquadrando-o, ao invés, como “actor” – isto é, um ser activo, dotado de recursividade e autonomia. Com efeito, ao contrário das organizações sociais arcaicas, em que a unidade monolítica da vida social tinha como corolário a relativa homogeneização das identidades pessoais, nas sociedades pós-tradicionais, como é referido por Luckmann (1979):

“(…) A segmentação da vida social em sectores institucionais especializados, é acompanhada por uma modificação de longo alcance na relação do indivíduo com as instituições e com a ordem social como um todo. (...) Desde que as obrigações especializadas do papel sejam *adequadamente* desempenhadas no contexto institucional específico, o actor é, por assim dizer, livre para *escolher* a sua identidade pessoal. (...) Assim, a produção da identidade torna-se, progressivamente, o negócio do mais privado *petit entrepreneur*, o indivíduo humano” (Luckmann, 1979, pp. 70-3).

Segundo Madureira Pinto (1991, p. 224), é a gramática individual de atribuição de sentido que permite transcender o papel receptivo conferido ao indivíduo pelas teorias do estruturalismo e funcionalismo social: “No processo de construção de identidades no e pelo trabalho, nenhum conjunto de determinações técnico-organizativas produz os seus efeitos independentemente da mediação constituída pelos esquemas de percepção e de avaliação – isto é, pelos esquemas de atribuição de sentido – incorporados pelos agentes”.

Esta incursão no domínio da subjectividade rompe, pois, com a cisão proposta por Durkheim (1987), ao afirmar a especificidade do social contra a singularidade

subjectiva, e a irredutibilidade dos factos sociais aos individuais, procurando-se, no domínio específico da Sociologia do Trabalho e das Organizações, reenquadrar o papel do sujeito, considerando a pertinência dos seus processos de apropriação simbólica, as suas experiências, as tramas de sentido relacionadas com o trabalho – no âmbito deste estudo, procuramos adoptar este (assim renovado) foco analítico acerca da experiência subjectiva do indivíduo e dos processos de construção identitária, considerando “os esforços e as capacidades, os projectos e os intuitos deliberados dos sujeitos, ao procurarem forjar, por entre os meandros do labirinto social, a sua própria individualidade e os seus próprios destinos pessoais” (Costa, 1992, p. 41, *cit. in* Carvalho, 2002, p. 23).

Importa atender, assim, para além das limitações que as diversas situações de trabalho possam impôr aos indivíduos, às respostas que estes elaboram face a tais constrangimentos institucionais.

Para Crozier e Friedberg (1977), quaisquer que sejam os constrangimentos objectivos que definam os papéis sociais, não dispensam nunca o actor de uma escolha individual. Defende-se, deste modo, o carácter irredutível da margem de iniciativa de que este dispõe. A abordagem destes autores, posteriormente desenvolvida por Sainsaulieu (1977, 1988), viabilizou uma primeira ruptura com as germinais propostas mecanicistas de empresa e organização: à noção de empresa como espaço unificado por mecanismos de integração normativa e hierárquica, é contraposta uma noção de empresa como um “constructo” (Gomes, 2000), onde se criam pertenças diversificadas – por vezes antagónicas –, com base não só em questões de natureza económica, mas também de cariz simbólico e subjectivo.

A Sainsaulieu (1972, 1977, 1981, 1988) deve reconhecer-se o mérito de ter sido o primeiro autor a tentar explorar, de modo sistemático, os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais, e não, como até então, sobre as “psicologias” individuais⁶⁹. A organização é apresentada por Sainsaulieu como um contexto

⁶⁹ Foi deste modo possível identificar, pelo autor, não só uma cultura própria a uma empresa, mas também a existência de subculturas de grupo, adstritas ao sector da empresa ou às categorias profissionais, dado o carácter diferenciado das experiências sociais dos actores na organização (Carvalho, 2002).

específico de aprendizagem sócio-cultural, um campo de socialização com repercussões ao nível dos processos de constituição identitária⁷⁰. Noutras termos, a organização é definida como um lugar significativo, em termos da elaboração de uma representação de si, por parte dos actores – as relações destes com a organização deixam de comportar somente uma resposta em termos de poder e de “capacidades estratégicas”, como postulado pelos trabalhos de Crozier e Friedberg, passando a ser considerada também uma dimensão psicossocial (situada no cerne das articulações estabelecidas entre o indivíduo e a sociedade).

Nestes termos, os comportamentos dos actores deixam de ser redutíveis a meros mecanismos de negociação, ancorando na necessidade de enraizamento psicológico, que se traduz, em termos sociais, em comportamentos de procura de reconhecimento identitário. É recuperada, assim, no quadro da análise organizacional de Sainsaulieu, a perspectiva hegeliana de comportamento e sujeito – o indivíduo como ser racional e como ser detentor de desejo, no plano das relações afectivas; o sujeito que se constitui segundo um movimento em busca de racionalidade e do reconhecimento de si. A construção identitária no e pelo trabalho depende da posição ocupada pelo indivíduo nas relações de poder – necessariamente desiguais –, na empresa. Para o autor, é a posição hierárquica, a situação específica de trabalho e o modelo de organização técnica do trabalho que enquadra a existência de várias lógicas sociais ou modelos culturais numa organização, condicionando a luta travada pelo sujeito por um reconhecimento de si nesse contexto específico.

As diferentes identidades culturais propostas por Sainsaulieu manifestam-se, sobretudo, como percepção das diferenças por parte do sujeito, em relação a todos os que não partilham a mesma identidade. Esta percepção da diferença articula-se com os processos de identificação – constatação de diferenças, em relação a outros grupos e indivíduos – e identificação – constatação de semelhanças, em relação a outros grupos e indivíduos –, mencionados por Madureira Pinto (1991, p. 218), no contexto da sua

⁷⁰ Alain Touraine (1966), numa outra perspectiva e com objectivos de análise distintos, havia já abordado, de modo germinal, a questão da composição identitária no e pelo trabalho, falando de “consciências operárias”, no contexto da aferição das possibilidades de controlo do processo produtivo pelos operários, mediante a compreensão dos efeitos socializadores da estrutura e organização do trabalho nos modos de ser do indivíduo, tornados visíveis pelos comportamentos colectivos.

análise dos processos de produção social de identidade(s). Nos termos deste autor, à construção de identidades sociais subjaz, em rigor, um processo de identificação, que viabiliza a integração dos actores sociais em conjuntos mais vastos de pertença ou de referência (Merton, 1968), e um processo de identificação, autonomização e diferenciação, pelo qual os indivíduos fixam distâncias, dissemelhanças e fronteiras em relação aos outros.

Deste modo, a natureza dos processos de construção identitária e de identificação social reveste-se de um cunho marcadamente relacional, no que constitui um foco de análise que rompe com as perspectivas substancialistas de identidade (Kaufman, 2004), convergindo com a posição de Berger e Luckman (1999, p. 179), para quem a identidade é formada por processos sociais: “(...) Uma vez cristalizada, [a identidade] é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais”.

1.2.2. A natureza dinâmica e multidimensional do processo de construção de identidades sociais no contexto de trabalho.

A identidade profissional não é elaborada num vazio sócio-cultural, mas sim num contexto de confluência de diferentes espaços relacionais, e de múltiplas e heterogéneas pertenças biográficas – os indivíduos transportam, deste modo, para o campo profissional, um conjunto de atributos e disposições associados às trajectórias por si vividas e percorridas. Dubar discorre sobre esta questão de modo claro: “(...) É evidente que, antes de se identificar pessoalmente com um grupo profissional ou com um tipo de diplomados, um indivíduo herda uma identidade sexual, uma identidade étnica, e uma identidade de classe social, que são as dos seus pais” (Dubar, 1997, p. 112).

Para aceder à análise das transacções (Percheron, 1974; Dubar, 1997) inerentes à estruturação e reestruturação identitária no e pelo trabalho importa, pois, atender às construções identitárias associadas à dimensão biográfica da existência dos actores.

A proposta de Dubar⁷¹ para a articulação existente entre sistemas de acção e os percursos vividos pelos sujeitos, enfatiza a forma como os indivíduos recompõem subjectivamente os acontecimentos (percebidos como) significativos da sua biografia. O percurso não se restringe, portanto, ao conjunto de posições e disposições objectivas, mas contempla também, as capacidades subjectivas que influenciam a percepção e a avaliação das oportunidades objectivas inscritas nos sistemas de acção.

Como foi por nós já mencionado, vários autores (White, 1992; Dubar, 1994, 1997; Brown, 1997; Heinz, 2002a, Heinz, 2002b; Lash, 2003; Billett, 2003, 2005, 2006) afastam a ideia de que os comportamentos dos actores sociais e os modos de entendimento e valoração da realidade são quase inexoravelmente determinados pela estrutura social, devendo, por tal, a análise dos processos de construção identitária ser baseada nos processos de institucionalização. Ao invés, estes autores fazem destaque da liberdade de iniciativa que pensam que deve ser atribuída aos actores sociais, nos processos históricos de construção de trajectos e identidades.

Dubar, no contexto da apresentação de duas formulações ou “articulações” (a articulação entre “sistema e trajectória vivida”, e a articulação entre “trajectória anterior e estratégia”) que acentuam, no essencial, a autonomia (de percepção, avaliação e

⁷¹ Dubar (1994, 1997, 1998) é considerado um dos autores mais marcantes na discussão sociológica da problemática da composição identitária, em particular na esfera do trabalho, centrando a sua análise em empresas que desenvolvem processos de inovação tecnológica e organizacional, desde meados dos anos 80. A definição da identidade profissional é analisada pelo autor com base em três dimensões: ‘o mundo vivido do trabalho’, ‘a trajectória sócio-profissional’, e ‘a relação dos assalariados com a formação’. A análise empírica realizada permitiu a Dubar chegar a quatro configurações identitárias.

A primeira é a ‘identidade fora do trabalho’, que diz respeito a indivíduos em ruptura com a sua identidade, devido ao facto de não se identificarem com a empresa, na medida em que esta deixou de reconhecer o lugar que ocupavam no seu interior. Trata-se de trabalhadores com baixos níveis de escolaridade e de qualificação, que correm o risco de serem excluídos da empresa. A ‘identidade de ofício’ é característica dos trabalhadores com uma formação de base carácter técnico, dotados de autonomia, que apostam na construção de uma carreira interna à empresa, mas que não se identificam com os novos modelos de empresa, e não encontram formas de progressão profissional no seu interior. A ‘identidade de empresa’ agrega indivíduos que aderem à filosofia da empresa, apostam numa carreira interna, progredindo, não apenas na hierarquia formal, mas, igualmente, na sua trajectória de aprendizagem. Finalmente, Dubar refere a ‘identidade de rede’, característica de indivíduos com formação superior, cuja definição identitária está associada à detenção de um diploma escolar e às redes de relações externas à empresa, não constituindo esta um espaço de concretização dos seus projectos pessoais.

gestão de percurso) do indivíduo face às condições estruturais, afasta-se do que designa por “dupla redução” no pensamento de Bourdieu (1970, 1974, 1980):

“Segundo Bourdieu, a importância do *habitus*⁷² deriva do facto de se poder pensar e analisar um conjunto coerente de disposições subjectivas – capazes, simultaneamente, de estruturar representações e gerar práticas – como o produto de uma história, ou seja, como o produto de uma sequência necessariamente heterogénea de condições objectivas, sequência essa que define a trajetória dos indivíduos como movimento único através de campos sociais, tais como a família de origem, o sistema escolar ou o universo profissional. Para estabelecer esta correspondência entre condições objectivas e disposições subjectivas, Bourdieu viu-se na necessidade de operar uma dupla redução que lhe permitisse especificar, simultaneamente, o mecanismo de interiorização das condições objectivas e o mecanismo de exteriorização das disposições subjectivas. É à custa desta dupla redução que o *habitus* poderá ser definido, simultaneamente, como produto de condições ‘objectivas’ interiorizadas (a posição e a trajetória do grupo social de origem), e como produtor de práticas conduzindo a efeitos ‘objectivos’ (a posição do grupo de pertença) que reproduzem a estrutura social, assegurando, desta forma, a continuidade do *habitus* individual.

A primeira redução consiste, para Bourdieu, em ter de limitar o conjunto das condições objectivas que produzem o *habitus* a uma posição diferencial no espaço social. (...) O *habitus* é, deste modo, definido como estando ligado geneticamente (e também estruturalmente) a uma posição.

(...) A segunda redução consiste em ligar necessariamente a percepção ou a visão do campo social operada pelo *habitus* – e, em particular, a classificação que este produz no interior do espaço social – à orientação e à previsão necessárias para gerar práticas (...). Esta relação necessária entre posição/disposição, visão/previsão, percepção/orientação, é muitas vezes chamada *conatus* ou tendência para se perpetuar de acordo com a determinação interna. De acordo com Bourdieu, é ela que permite perpetuar uma identidade que é diferente, isto é, perpetuar uma posição relativa constante no seio do espaço social.

É esta dupla redução – da objectividade à ‘posição diferencial’, e da subjectividade à ‘tendência a perpetuá-la’ – que, segundo Bourdieu, permite assimilar o *habitus* a uma identidade social

⁷² O “*habitus*”, uma noção filosófica clássica derivada do étimo grego “*héxis*”, foi empregue por Aristóteles para designar “as disposições adquiridas pelo corpo e pela alma”, e por Durkheim, num livro publicado com o título “*Évolution Pédagogique en France*” (1904-1905), para enquadrar “uma disposição geral do espírito e da vontade”. Bourdieu retoma o termo, conferindo-lhe uma definição mais complexa, dialéctica, e plausivelmente mais operatória. Define o “*habitus*” como “sistema de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, enquanto princípios geradores e organizadores de práticas e de representações” (Bourdieu, 1980, p. 88). É esta espécie de regulação de base que, para Bourdieu, assegura, em simultâneo, a adesão subjectiva e a participação activa dos sujeitos à reprodução da posição social, ficando o sujeito destituído de um papel interventivo na mediação dos processos de interiorização/exteriorização.

definida como ‘identificação a uma posição (relativa) permanente e às disposições que lhe estão associadas’” (Dubar, 1997, pp. 74-5).

De modo inverso à abordagem de Bourdieu, Dubar (*op. cit.*) define o percurso ou trajetória como um “recurso subjectivo”, um balanço subjectivo das capacidades para enfrentar os desafios específicos de um dado sistema, e não como uma “posição objectiva” – nos termos do autor, “(...) longe de assimilar a relação ao sistema (um campo social específico e não o espaço social geral) a uma posição objectiva no sistema (campo), ela é considerada [no quadro da teoria da identidade proposta por Dubar] como uma oportunidade estratégica para a realização dos objectivos dos indivíduos. Por esta razão, o encontro de uma trajetória e de um sistema já não conduz necessariamente ao prolongamento da trajetória e ao prolongamento do sistema: pode-se aí encontrar um balanço positivo ou negativo das capacidades, de acordo com as leituras que os indivíduos fazem do sistema e das suas oportunidades para os indivíduos, tal como pode haver oportunidade, ou não, do sistema, de acordo com a reconstrução subjectiva que os indivíduos fazem da trajetória” (Dubar, 1997, p. 76).

Para Dubar (*op. cit.*), “o passado não determina mecanicamente a visão do futuro; a um tipo de trajetória anterior ‘objectivamente’ determinada, não corresponde necessariamente um tipo de estratégia do futuro ‘subjectivamente’ construída”; deste modo, entre a percepção e a avaliação dos percursos vividos e as representações do futuro, várias possibilidades se abrem para o sujeito, adquirindo aqui especial relevo o conjunto de recursos subjectivos por este detidos, entre os quais se conta a forma como avaliam as suas capacidades, face às oportunidades do sistema.

Brown (1997, 2004) sugere, tal como Dubar (1994, 1997), o carácter dinâmico dos processos de composição identitária no trabalho, caracterizando-os como processos dotados de flexibilidade, especificidade contextual e modificabilidade (subjectiva). Na sua análise da produção de identidades (cf. *figura 2.1*), Brown (1997) associa a natureza dinâmica deste processo a três importantes considerações: 1) a dialéctica entre continuidade e mudança como elemento que incide, de modo decisivo, e ao longo do tempo (Ibarra, 1999, 2003), na configuração dos processos de produção identitária; 2) a necessidade de reconhecer a capacidade do sujeito compôr e recompôr, de modo activo e autónomo, a sua identidade, relativizando o efeito constrangedor exercido pelas

estruturas e processos que enformam as comunidades de prática (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998), lugares da inserção profissional do indivíduo⁷³; e 3) a possibilidade dos indivíduos valorizarem de modo diferenciado a produção de identidades no, pelo e para o trabalho; ou seja, deve considerar-se a possibilidade dos contextos e das situações de trabalho não influírem, de modo decisivo, na constituição da identidade e das formas e manifestações de identificação do sujeito.

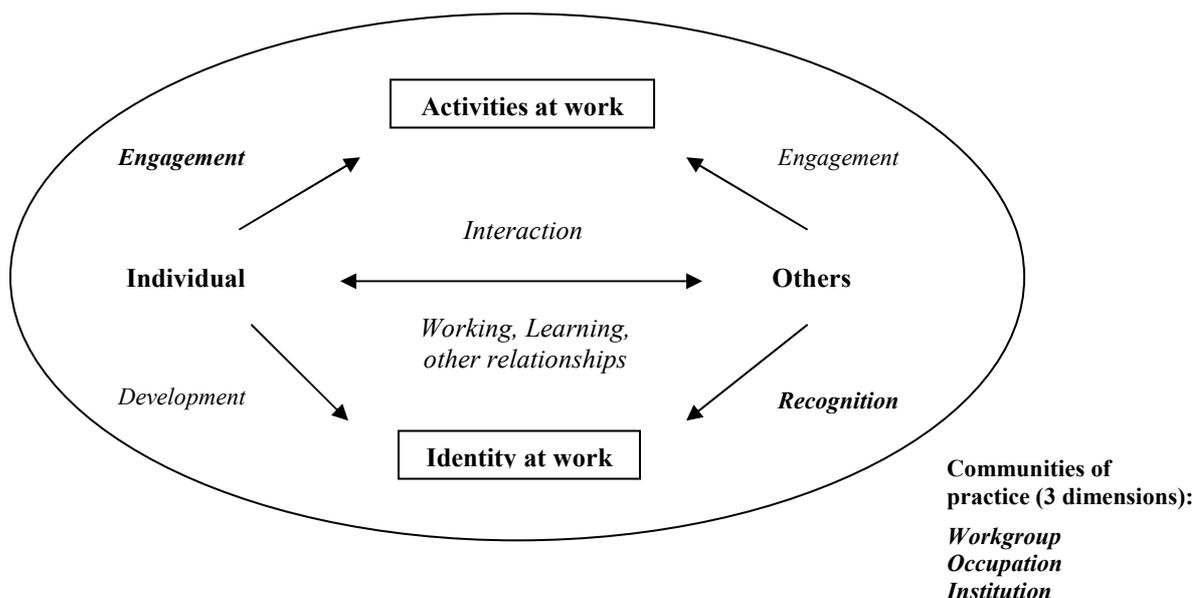


Figura 2.1 – O modelo dinâmico de Brown, para a análise dos processos de composição identitária no trabalho. [Fonte: Brown, 1997; Brown, 2004, p. 249]

A constituição imperativa de um modelo ou de uma abordagem dinâmica para o estudo e a compreensão da construção identitária no trabalho, encontra-se intimamente associada à natureza multidimensional deste processo (Kirpal, 2004a, 2004b, 2004c). Esta relação deriva, no essencial, de três factores distintos, que se apresentam de seguida.

Por um lado, as contingências contextuais do processo de produção de identidades já não se caracterizam pela constância, estabilidade e previsibilidade. O contexto societal actual, pontuado pela economia do imaterial, pela “servicialização do trabalho”

⁷³ Brown (1997) enfatiza a comunidade de prática como “locus” de análise da produção identitária no trabalho, adoptando, deste modo, um ponto de vista análogo ao de Lave e Wenger (1991, p. 53), para quem a identidade define“(…) [one] long-term, living relation between persons and their place and participation in communities of practice”.

(Almeida, 2004), pelo carácter fluído e indeterminado das biografias individuais (Sennett, 2001, 2006; Bauman, 2000, 2005) e das relações sociais de produção, pelo desenvolvimento tecnológico, e pela introdução correlativa de mudanças ao nível do funcionamento do mercado de trabalho, e das práticas de organização do trabalho e da empresa, origina questões fundamentais acerca da natureza da relação que se estabelece entre contextos e situações de trabalho e processos de composição identitária – como é sublinhado por Heinz (2002a, 2002b), a modificação de referenciais e o declínio dos marcadores normativos característico da realidade social, económica e cultural do tempo pós-industrial, intervêm ao nível dos processos de composição e recomposição identitária, fomentando, em particular, uma dinâmica de diferenciação e destandardização dos modos pelos quais estes se concretizam (cf. *ponto 1.2.4.* do presente *Capítulo*).

Por outro lado, a questão das capacidades e dos recursos dos actores implicados nos processos de estruturação de identidades sociais relaciona-se com a possibilidade destes investirem de modo diferenciado em espaços de identificação distintos, definindo como prioritários aqueles que vão ao encontro do desejo de reconhecimento, merecendo, como tal, uma maior adesão subjectiva da sua parte (Dubar, 1997). Ao indivíduo é solicitado que identifique as dimensões, categorias e constituintes do trabalho que são para ele significativos e centrais para o desempenho profissional, para a motivação e a auto-realização pessoal, procedendo à selecção autónoma de um modelo de desenvolvimento de competências, de práticas e percurso profissional⁷⁴.

Por último, a relação que o indivíduo estabelece com o trabalho, e o sentido e a importância subjectiva que lhe atribui, associa-se às características personalísticas e aos seus esquemas de valoração e atribuição pessoal.

Para Brown (2004), a composição identitária nos espaços de trabalho pode ser descrita como um processo multidimensional, enformado pelos constrangimentos, pelas influências e pelas “ofertas” de cariz estrutural e institucional, e pelas respostas e disposições subjectivas que são internas aos sujeitos. Nos termos do autor, a natureza dinâmica deste processo é enquadrada do seguinte modo:

⁷⁴ Trata-se de uma tarefa que, em rigor, pode representar, para os indivíduos que não possuem as características personalísticas, as capacidades e os recursos subjectivos necessários para a assumpção de um papel activo na coordenação do percurso de vida pessoal, um desafio difícil de lidar e ultrapassar.

“Employers, while being constrained by competition, interdependence, uncertainty of demand, and complexity of their product or service, use organisational structure, vertical mobility, flexibility, learning and development, organisation of work, individual scope, power and control, in their attempt to shape work identities through the work people do, particularly in relation to: workers’ engagement with their work activities; workers’ interaction with others; and workers’ learning and development.

However, in this they are constrained by the nature of societal influences, ‘offers’ and expectations coming from education and training, the occupational structure and the labour market, and by the action of workers, individually and collectively, also to influence how their work is carried out, and the nature of their work identities. The nature of work identities, however, is also necessarily affected by processes internal to the individual, in terms of their self-reflection and appraisal of their current situation” (Brown, 2004, p. 250).

A abordagem de Brown (1997, 2004) enfatiza a necessidade de contemplar diferentes níveis de análise, no estudo dos processos de formação identitária no e pelo trabalho, dado que só procedendo deste modo, é possível capturar a sua natureza dinâmica. A este propósito, sublinhamos o efeito de variáveis adstritas a uma dimensão estrutural ou societal, a uma dimensão social e relacional, e, por último, factores que decorrem da especificidade das disposições individuais.

As variáveis de natureza estrutural ou societal oferecem um enquadramento de natureza “macro” aos processos de produção de identidades, compreendendo, para tal, a influência objectiva da evolução das culturas, das economias, dos sistemas de emprego e formação, do sistema de relações industriais, e da estratificação dos mercados de trabalho nacionais, na estruturação identitária (Laske, 2001).

As variáveis de natureza social, relacionadas com a natureza colectiva e relacional dos processos de composição identitária no trabalho, enfatizam o relevo das interacções com outros indivíduos, grupos ou instituições, da educação, do treino e da formação profissional (Heinz, 1995), das comunidades de prática (Wenger, 1998), e do estatuto social de uma ocupação, na estruturação da atitude, da implicação e da relação geral de compromisso do sujeito com o trabalho (Cohen, 1993; Baruch, 1998; Baruch & Cohen, 2006).

Por último, as variáveis de natureza individual oferecem, por um lado, uma leitura (subjectiva) da história e da biografia de desenvolvimento profissional de um indivíduo, e por outro lado, a percepção, avaliação e atitude ou orientação geral deste, em relação às situações de trabalho. Como é sublinhado por Keupp *et al.* (1999, *cit. in* Kirpal, 2004c, p. 279), a ênfase da natureza dinâmica dos processos de composição identitária no trabalho, e da necessidade analítica de inclusão da perspectiva do actor, “ (...) underlines the notion that an occupational identity may just be one of a number of other possible identities that make up the overall identity of an individual”.

Kirpal (2004a, 2004b, 2004c, 2007) subscreve a perspectiva de Brown (1997, 2004), articulando a transitoriedade inerente aos processos de formação, manutenção e redefinição de identidades sociais no contexto de trabalho pós-tradicional (Heinz, 2002a, 2002b), com a necessidade de estabelecer um modelo dinâmico para a sua compreensão, considerando-os como procedentes e tributários da socialização, da interacção e da aprendizagem, instâncias que caracterizam os percursos de vida dos indivíduos:

“(...) Work-related identities are composed of a variety of work-related elements, objects and dimensions, all of which may be of relative importance for the individual in a given context and at a given point in time, and vary in the intensity with which they are held and in the significance individuals ascribe to them – they may or may be not of great significance to an individual and they change in their meaning for the individual over the life course and the personal occupational trajectory. (...) The distinction could be portrayed as the difference between *making a life* and *making a living*, and it can readily be seen that the former is of greater significance and that the extent to which the latter (occupational) orientation is a central component of the former, may vary between individuals and over time.

The formation, maintenance and change of work-related identities are always influenced by the nature of the relationships around which they are constructed. As a form of collective identity, they are closely linked to membership of a particular work structure or group, so that through interacting with those groups and structures, the individual’s personal as well as work-related identity is being reproduced and transformed. Socialisation, interaction and learning are key elements in this process” (Kirpal, 2006, pp. 47-8).

A construção de relações ideológicas com o trabalho configura um processo realizado de modo diverso pelos actores sociais. Este fenómeno deve-se, de acordo com Almeida (1990, p. 79), à evidência de que a formação de identidades no trabalho não é

operada num vácuo sócio-cultural: “(...) Os sistemas de disposições incorporadas no decurso de trajectórias pessoais, não só nos locais de trabalho, mas também na família, no meio de residência, nos grupos de sociabilidade, instituições e associações diversas, articulam-se, de modos vários, com as subculturas da organização”.

Sendo o trabalho – a par do emprego e da educação-formação – um campo de importância particular nos processos de composição identitária, dada a sua “forte legitimidade para o reconhecimento da identidade social e para a atribuição do estatuto social” (Dubar, *op. cit.*, p. 118), importa considerar, porém, outros lugares de aprendizagem e interacção social atravessados pelos indivíduos, no contexto das suas biografias pessoais⁷⁵. Na alusão de Carvalho (2002, p. 42), “a identidade apresenta-se fundamentalmente como uma construção interactiva, resultante da participação dos sujeitos nos vários sistemas de acção, e da experiência relacional estabelecida com os outros, principalmente com os outros significativos”.

Deve destacar-se, a par da esfera do trabalho, a importância (decisiva) do percurso de formação-educação, no âmbito dos processos de composição identitária e na estruturação de valores, aspirações e interesses individuais. Dubar (1997) enquadra as escolhas efectuadas em termos de orientação escolar, como um acto relevante em termos da “identidade social virtual” ou atribuída; num outro prisma de análise, a transição do sistema de ensino e o confronto com o mercado de trabalho emerge como um acontecimento bastante significativo, no que se refere à constituição de uma identidade autónoma (Heinz, 2002a; Kirpal, 2004a; Rauner, 2006; Brown, Kirpal & Rauner, 2006) – em causa está a “identificação pelo outro das competências do indivíduo, do seu estatuto, e da carreira possível, e a construção para si do projecto, das aspirações, e da identidade possível” (Dubar, 1997, p. 113).

É importante sublinhar, portanto, que a biografia do sujeito não se circunscreve à esfera e à experiência do trabalho; ou, como alude Méda (1999), não nos devemos esquecer que a vida não é apenas produção, mas também acção.

⁷⁵ Como é referido, a este propósito, por Kirpal (2004b, p. 205), “(...) the occupational identity is just one of a number of other, sometimes competing, identities that make up the overall identity of an individual”.

Kirpal (2007) refere a importância de, não colocando em causa o efeito socializador específico das situações de trabalho, proceder ao seu enquadramento relativo na existência do sujeito, “começando por pôr em suspenso o pressuposto da impregnação automática de toda a existência social pelos condicionamentos profissionais” (Madureira Pinto, 1991, p. 221), dado que, nos termos deste autor, “nenhum sistema de constrangimentos técnico-organizacionais impõe, no plano da construção da identidade, os seus efeitos, independentemente do feixe de trajectórias sociais, e, portanto, do conjunto de ‘habitus’ e projectos presentes no espaço ‘sui generis’ do trabalho”. Desta forma, a prioridade atribuída por autores como Sainsaulieu (1972, 1977, 1988) ao espaço laboral na definição das identidades dos indivíduos⁷⁶, é relativizada, podendo outros espaços relacionais alcançar uma maior centralidade nessa definição (v.g., campo social, familiar, cultural...).

A análise dos processos de composição identitária deve contemplar, deste modo, um conjunto de referências que transcendem o domínio do trabalho, remetendo para a aferição de outras dimensões da vida dos actores sociais, propriedades ou qualificativos adquiridos fora da esfera específica do contexto organizacional, enfatizando a importância relativa dos diferentes espaços de identificação, e das categorias sociais de referência entendidas como pertinentes pelo sujeito⁷⁷ (Heinz, 2002a, 2002b; Kirpal, 2004a).

Neste sentido, a exigência de um nexo de temporalidade na análise deve ser considerada, na medida em que é importante atender e considerar o carácter mutável das categorias de identificação social julgadas pertinentes – isto é, ao longo do seu percurso de vida, no seio de um processo pautado por uma dinâmica de continuidade e de mudança (Brown, 1997; Ibarra, 1999, 2003), o indivíduo pode eleger diferentes categorias sociais de referência.

⁷⁶ É no local de trabalho que os indivíduos passam uma parte substancial do seu tempo, desenvolvendo, neste contexto, inúmeras práticas sociais – a empresa surge, assim, num contexto de enfraquecimento das referências sociais e das grandes orientações normativas, como uma extensão da vida social do indivíduo (Sainsaulieu, 1972, 1977, 1988; Sainsaulieu & Segrestin, 1987), uma sede de produção de identidade, onde a “cultura” estabelece uma forte articulação entre o social e o económico.

⁷⁷ A este propósito, deve referir-se a consideração de Madureira Pinto acerca da construção de relações ideológicas com o trabalho, na qual este autor afirma que importa questionar, não pondo em causa o efeito socializador específico das situações de trabalho, a circunscrição da problemática das identidades profissionais ao espaço restrito do trabalho (Madureira Pinto, 1991, p. 221).

1.2.3. A importância da interação, no âmbito dos processos de construção identitária no e pelo trabalho: A dimensão colectiva e relacional das identidades profissionais.

Sainsaulieu *et al.* (1995) enquadram os processos de formação identitária no trabalho como a forma de que o indivíduo dispõe para, no âmbito das relações sociais implicadas nas situações de trabalho, construir um “sentido de si” a partir do reconhecimento elaborado pelo outro, com quem o sujeito interage. Não existe identidade sem existência de alteridade; ou, como refere Dubar (1997), não existe identidade, sem a existência do “outro”.

Neste âmbito, devem destacar-se os trabalhos de Goffman (1959, 1988), pela relevância destes na problematização dos processos de interação como processos centrais na constituição das identidades. Este autor considera, por um lado, que o indivíduo orienta a sua conduta por referência à imagem que quer ver reconhecida pelos outros, e, por outro, que a percepção que o indivíduo elabora acerca de si próprio depende da interpretação que efectua acerca do que os outros esperam do seu comportamento. Sobre o sujeito recaem constrangimentos sociais que ele tem de interiorizar e, em função deles, desempenhar os papéis sociais, mantendo a sua identidade própria. Neste sentido, a dinâmica identitária está intimamente associada aos processos de interação social, detendo um carácter colectivo, e nunca, nem exclusivamente, individual. O autor considera, nestes termos, que a identidade é relativa à diferenciação do indivíduo face a todos os outros, um ponto de vista reiterado por Tap (1998), que considera que é na relação com o outro – relações conflituosas, consensuais, de negociação – que o sujeito interioriza a diferença, e adquire o reconhecimento de si e dos outros.

A proposta de Goffman constituiu um ponto de partida que foi retomado por autores como Tap (1998) e Dubar (1994, 1997, 1998).

De acordo com Tap (1998), a constituição das identidades processa-se através da identificação com o outro, incluindo a inserção em universos de referência e em grupos de pertença, e da identização, caracterizada pelos processos cognitivos, afectivos e

relacionais de definição do eu, e de diferenciação face aos outros, proporcionando a formação da autonomia do sujeito.

Trata-se, deste modo, de uma abordagem que se debruça sobre dimensões de natureza colectiva, e não exclusivamente individual – com esta proposta, Tap procurou evitar a “hiper-estruturação” dos sujeitos e das instituições, efectuada por sociólogos, que, perante o cariz multidimensional da identidade, são tentados a estudá-la apenas do ponto de vista externo, secundarizando, deste modo, a identização, ou seja, os mecanismos internos.

Dubar (1994, 1997, 1998), colhendo influência em formulações germinais de Goffman (1959), Piaget (1965), Percheron (1974) e Berger e Luckmann⁷⁸ (1999), faz radicar a construção identitária num processo comum às dinâmicas interior⁷⁹ e relacional, o processo de socialização, destacando o papel desta como função construtora e integradora das estruturas mentais e sociais. O processo de construção identitária é associado por Dubar, à construção social do indivíduo, sendo este, em simultâneo, sujeito e objecto dos processos de socialização associados às instituições sociais onde se encontra implicado. A identidade é definida, nos termos do autor, como “o resultado simultaneamente estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constróem os indivíduos e definem as instituições” (Dubar, 1997, p. 105) – Dubar enquadra, portanto, a identidade como o produto, por um lado, de um processo complexo de articulação entre o biográfico e o relacional, e por outro lado, da conexão

⁷⁸ Em particular, deve reter-se o relevo da intervenção de Berger e Luckmann na ruptura com a tradição funcionalista durkheimiana e parsoniana, que perspectiva a socialização como um processo autoritário, mediante o qual a sociedade perpetua e reforça a sua homogeneidade e estabilidade, transmitindo normas e valores, de modo unívoco, ao indivíduo. A socialização é, para estes autores, “a completa e consistente introdução de um indivíduo no mundo objectivo de uma sociedade ou de um sector da mesma” (Berger & Luckmann, 1999, p. 138), o meio pelo qual os sujeitos apreendem os modelos, os valores, os símbolos e universos representacionais de um grupo, sociedade ou civilização onde se integram, adoptando-os como regras de vida pessoal – noutros termos, o indivíduo torna-se membro de um agrupamento social ao interiorizar um conjunto de modelos sociais intersubjectivos.

⁷⁹ À semelhança do que se verifica nos trabalhos de Sainsaulieu (1972, 1977, 1981, 1988), Dubar valoriza a construção que é interna ao indivíduo, dispondo, deste modo, a subjectividade como objecto de análise sociológica.

da identidade definida no campo da interioridade do sujeito – a identidade “para si” –, com a identidade assumida no plano relacional – a identidade “para o outro”⁸⁰.

É no âmbito do processo identitário biográfico, enformado através das relações sociais desenvolvidas nos vários espaços de socialização, que se forjam as identidades “para si”, as identidades que correspondem à pertença reivindicada pelos indivíduos, as “identidades sociais reais”, usando a expressão de Goffman (1988). O processo biográfico pode ser então enquadrado como “uma construção no tempo, pelos indivíduos, de identidades sociais e profissionais, a partir das categorias oferecidas pelas instituições sucessivas (família, escola, mercado de trabalho, empresa...), e consideradas simultaneamente como acessíveis e valorizantes” (Dubar, 1997, p. 118) – são as categorias consideradas como valorizantes que se enquadram no processo predicativo do eu, e que são objecto de interiorização activa, por parte do sujeito.

Nos termos de Dubar (*op. cit.*, p. 118), o processo relacional diz respeito “ao reconhecimento, num dado momento e no seio de um espaço determinado de legitimação, das identidades associadas aos saberes, competências e imagens de si propostas e expressas pelos indivíduos nos sistemas de acção”. É no contexto do processo relacional que se estabelece a identidade “para o outro”, concernendo esta à “atribuição da identidade pelas instituições e pelos agentes directamente em interacção com o indivíduo” (Dubar, *op. cit.*, p. 107) – o que está aqui em causa, portanto, é um processo de “etiquetagem” social, através de categorias legítimas e socialmente disponíveis (v.g., a atribuição e o reconhecimento de diplomas de formação; a atribuição de categorias profissionais). Trata-se, noutros termos, de “identidades sociais virtuais” (Goffman, 1988) que se reportam aos sistemas de acção onde os indivíduos se inserem.

Tajfel (1981) acentua a relação existente entre os processos de formação de identidades colectivas, a interacção e a negociação inter-individual, e o reconhecimento

⁸⁰ A dimensão interpessoal da identidade foi considerada, com especial ênfase, no contexto da corrente do interaccionismo simbólico. O corpo teórico central desta corrente enfatiza o facto de que o “eu” (ou “self”) implica a presença da noção de “outro”, sendo que a própria ideia de indivíduo é, na verdade, construída através do outro, já que este domínio de pensamento sublinha a liberdade (relativa) do actor face ao sistema, no contexto da lógica transaccional que subjaz à fabricação das relações sociais (Turner, 2002).

de competências e imagens de si propostas e manifestas pelo sujeito num dado sistema de acção, associando-a ao desenvolvimento de um sentimento de pertença, inclusão e identificação (no original, “a sense of belonging”), em relação às estruturas onde se encontra inserido. Kirpal (2004b) retoma esta articulação, situando-a no âmbito específico da influência das estruturas de trabalho nos processos de composição e recomposição de identidades:

“Working for a company provides a certain form of belonging, even if the level of identification varies. In the metal working industry or in telecommunications, large companies used to be an important source for stabilising work identities through long-term company attachment and offering elements with which workers identified.

(...) Apart the organization, employees belong to one or more professional communities. Such belongingness may be due to simply having learned a particular skill and thus automatically acquiring membership of a specific occupational group, or it may be chosen voluntarily by becoming a member, for example, a trade union, an interest group, a professional association. In any case, these kinds of formal or informal professional communities set important standards and criteria for inclusion and exclusion, and are major generators of occupational identities.

Colleagues and supervisors typically form members of the same professional community. If those impart external acknowledgment of skills, competencies and expected work attitudes foster that individual's identity with their expected roles. This type of identification is reproduced when interacting with customers or clients, putting the individual in a position whereby professional roles are represented and recognised externally. It's often interaction with customers or clients and their direct feed-back that influences individuals' relationship to the work context.

Individuals may also represent themselves in terms of their occupational role and background when interacting with others outside the work context. Through social interaction outside work, the individual may reveal the work-related elements with which he or she identifies” (Kirpal, 2004b, pp. 203-4).

A dinâmica relacional que enforma a constituição da identidade social no e pelo trabalho não delimita um campo isento de conflitualidade, podendo existir um desfasamento entre a identidade atribuída a uma pessoa (a “identidade social virtual”), e aquela que ela própria reivindica para si (a “identidade social real”). Esta possibilidade de desfasamento foi explorada por Goffman (1988), que refere o permanente desígnio do indivíduo em alcançar a menor discrepância possível entre a “identidade real” e aquela que é atribuída pelo outro, uma tentativa “de integração da multiplicidade de

pertenças sociais e papéis a que o indivíduo está submetido” (Schwalbe, 2001, p. 495, *cit. in* Carvalho, 2002, p. 36).

Trata-se de uma intenção concretizada através do empreendimento de estratégias individuais de estruturação e reestruturação identitária, que, no quadro de um processo de transacção (Percheron, 1974) ou equilibração dinâmica (Piaget, 1965), visam, no essencial, a redução da tensão gerada pelo conflito entre os actos de pertença e os actos de atribuição (Dubar, 1997). A possibilidade de recurso a estes expedientes de composição identitária vai ao encontro da ideia da autonomia relativa e da capacidade criativa do indivíduo, no âmbito dos processos sociais, dando conta da margem de manobra de que este dispõe, face às exigências e aos constrangimentos estruturais (Heinz, 2002a, 2002b; Lash, 2003; Billett, 2003, 2005).

Dubar conceptualiza as estratégias de (re)composição identitária dos indivíduos, à luz da noção de transacção de Percheron (1974) e da concepção piagetiana do processo de socialização – “[Em Percheron] O termo transacção constitui uma transposição directa da equilibração piagetiana: qualquer socialização é o resultado de dois processos diferentes: processo de assimilação e de acomodação. Pela assimilação, o sujeito procuraria modificar o seu ambiente para o tornar mais conforme aos seus desejos e diminuir os seus sentimentos de ansiedade e de intensidade; pelo contrário, pela acomodação, o sujeito teria tendência a modificar-se para responder às pressões e aos constrangimentos do ambiente” (Dubar, 1997, p. 30).

A estratégia identitária do indivíduo engloba, deste modo, para Dubar, uma tentativa de ajustamento consubstanciada numa “dupla transacção⁸¹”: por um lado, uma transacção externa ou objectiva estabelecida com os outros significativos, como, por exemplo, os colegas de trabalho, a chefia, ou a família do indivíduo, procurando acomodar a “identidade real” à “identidade virtual” ou atribuída; por outro lado, uma

⁸¹ De acordo com Schnapper (2000, p. 125), o termo “transacção” pode ser substituído por outras noções, como por exemplo, “negociação”, “gestão”, “conciliação”, “ajustamento” ou “articulação”. A autora enquadra a formulação: “Reconhecer-se-á nestes termos os conceitos empregues pelos sociólogos para designar, de uma maneira geral, os processos pelos quais os indivíduos se adaptam às exigências dos diversos colectivos nos quais participam, e aos constrangimentos que esses colectivos exercem sobre eles, o que não os impede de manter a possibilidade de os reinterpretar, pelo menos até a um certo ponto”.

transacção interna ou subjectiva, pela qual o sujeito visa assimilar a identidade “para o outro” à identidade “para si”.

A transacção objectiva diz respeito, no fundamental, à validação pelas instituições sociais, dos principais atributos qualificativos do eu reivindicados pelo sujeito. Trata-se de um processo que pode passar ou não por uma redução da distância entre as identidades sociais atribuídas e as assumidas pelos actores; pode, inclusivé, dar lugar à afirmação dessa mesma distância. Deste modo, o resultado desta transacção tanto pode traduzir-se num reconhecimento pelo sujeito das identidades atribuídas, como numa não aceitação da operação de “etiquetagem”, decorrendo daqui a demarcação do indivíduo – em rigor, a possibilidade de demarcação do indivíduo em relação à identidade social que lhe é atribuída, surge enunciada, nos termos de Dubar, de forma mais clara e menos ambígua do que em alguns dos autores que lhe são anteriores⁸².

A transacção subjectiva, donde resulta o processo biográfico, coloca em relação a necessidade de salvaguardar uma parte das identificações anteriores e o desejo de construir novas identidades no futuro, apresentando-se, deste modo, como o resultado da articulação entre “identidades herdadas” e “identidades visadas”. Esta articulação pode caracterizar-se, segundo Dubar, pela continuidade ou pela ruptura: a aceitação ou recusa pelos indivíduos das “identidades herdadas”, e a continuidade ou ruptura das “identidades visadas” em relação às precedentes, depende do tipo de reconhecimento conferido aos sujeitos, pelos sistemas de acção onde estes se encontram implicados.

1.2.4. Identificação e expressão identitária, no quadro da sociedade pós-industrial: O declínio do marcador normativo e a destandardização das identidades.

Adoptando como cenário de fundo, as várias transformações que têm ocorrido nas esferas económica e do emprego, Madureira Pinto (1999), partindo de uma concepção dinâmica e relacional de identidade, analisa o efeito que o movimento e o discurso da

⁸² Em Goffman, a identidade do “ego” apresenta-se condicionada pela pressão associada aos grupos onde o indivíduo se insere. O autor afirma que “a natureza de uma pessoa, tal como ela mesma e nós a imputamos, é gerada pela natureza das suas filiações grupais” (Goffman, 1988, p. 124), sendo o “eu” aceite pelo indivíduo, “um habitante estranho, uma voz do grupo que fala por e através dele” (*op. cit.*, p. 134) – trata-se, para cada indivíduo, de patentear uma imagem valorizada de si próprio, evitando “perder a face” a todo o custo.

flexibilização da economia tem, no plano das vivências, dos projectos de vida, e das trajectórias dos indivíduos. Segundo o autor, a consideração da problemática das identidades sócio-profissionais no quadro da sociedade pós-tradicional deve-se ao facto de existir um conjunto de transformações com repercussões ao nível da identização – ou seja, da percepção que os agentes constróem acerca da sua própria condição e da dos outros (Madureira Pinto, 1999, p. 7) – e da identificação, isto é, das afinidades, solidariedades, e estratégias de orientação da acção. Com efeito, a flexibilização da economia, ao alterar os lugares comuns de referência identitária, gera desestabilização, sem que, por isso, os indivíduos deixem de necessitar de referências identitárias, e de estratégias de identização e de identificação.

No contexto actual, as mudanças operadas ao nível do funcionamento do mercado de trabalho e das práticas de organização da empresa, originam questões fundamentais acerca da relação que é possível estabelecer entre contextos e situações de trabalho e processos de composição identitária. Contudo, esta interrogação não é um facto recente.

Verifica-se, em rigor, desde a década de 1980, no seio das sociedades ocidentais, o questionar recorrente do estatuto e da relevância societal do trabalho⁸³, em particular, no

⁸³ Autores como Gorz (1997) e Méda (1999), desenvolveram a tese do fim da centralidade do trabalho, partindo da acumulação de indícios de que o trabalho remunerado formal perdeu a sua qualidade subjectiva de centro organizador das actividades humanas, da auto-estima e da orientação moral individual. As teorias sobre “o fim do trabalho” anunciam o declínio da centralidade do trabalho na vida social e na vida dos indivíduos – uma tendência corroborada por estudos longitudinais e comparativos, como, por exemplo, o de Ramos (2000), efectuado com base na tese de Inglehart (1970, 1990), segundo a qual, com a transição das sociedades industriais para as sociedades pós-industriais, se assiste a uma deslocação dos valores dos indivíduos, no sentido do enfraquecimento dos valores materialistas (v.g., a satisfação de necessidades básicas, o crescimento económico, a coesão social) e da concomitante afirmação de valores pós-materialistas (v.g., preocupações de teor intelectual, estético, de qualidade de vida e de participação nos processos de tomada de decisão, quer a nível de trabalho, quer a nível do sistema político). O trabalho e a actividade produtiva perdem, deste modo, a capacidade tradicionalmente imputada de estruturação e organização dos sistemas sociais, surgindo instâncias alternativas susceptíveis de fundamentar e reconfigurar motivações e identidades, fomentando a auto-realização individual.

De acordo com uma corrente teórica oposta, não se trata do fim da “sociedade centrada no trabalho”, nem da extinção do valor do trabalho, mas sim, de uma tendência para a crescente diversificação e invisibilidade do trabalho e do emprego, o que dificulta a sua apreensão e pesquisa – a este nível, em vez do “fim do trabalho”, fala-se da difusão do trabalho flexível e do emprego precário (Kóvacs, 2002). No seio desta abordagem, enfatiza-se a evidência (substantivada por resultados de estudos empíricos) de que não existe uma tendência unívoca e homogénea de evolução do trabalho e do

que diz respeito à manutenção da sua função identitária, e das suas propriedades organizadoras dos tempos, dos espaços e dos ritmos de vida individuais, multiplicando-se as alusões à crise da sociedade do trabalho. Trata-se de uma disposição originada por uma mutação da essência clássica do trabalho – uma erosão da perspectiva que enquadra o trabalho como o acto ontológico constituinte do mundo, uma categoria antropológica que enforma a essência (invariante) da natureza humana –, caracterizada, entre outros atributos, pela erosão das fronteiras que, por tradição, separavam o espaço e o tempo de trabalho do dos tempos livres (Goldfinger, 1998; Kóvacs, 2002).

Neste âmbito, um dos focos que tem sido adoptado na análise da articulação actualmente existente entre identidade e trabalho, é a avaliação da capacidade dos indivíduos gerarem e gerirem um sentido de continuidade biográfica e identitária, num contexto social caracterizado pela fluidez e pela crescente solicitação de flexibilidade (Heinz, 2002b; Kirpal, 2004a; Billett, 2005, 2006; Raeder & Grote, 2006).

Sennett (2001, 2006), a este respeito, sublinha que a experiência de descontinuidade do sujeito inserido num contexto de trabalho caracterizado por uma mobilidade “acelerada” e pela instabilidade de estruturas e papéis, implica a vivência de disrupção no processo de construção identitária. Num outro ponto de vista, autores como Heinz (2002a), Billett (2006) ou Raeder e Grote (2006) enfatizam o facto de que as situações sociais caracterizadas pela flexibilidade representam um conjunto de novas oportunidades para o sujeito, solicitando um maior nível de iniciativa individual e a capacidade do sujeito elaborar, de modo activo, um senso de continuidade biográfica. Em particular, Raeder e Grote (2006) e Billett (2006), nos estudos que efectuaram junto de sujeitos que experienciaram mudanças, transição e descontinuidade no seu desenvolvimento profissional, concluem que a existência de instabilidade nas situações de trabalho não originou disrupção identitária nestes indivíduos.

emprego, mas sim, uma diversidade de disposições que variam em função de um conjunto de condições macroeconómicas, sociais e culturais, nomeadamente: a divisão internacional do trabalho, as políticas governamentais, as condições do mercado dos produtos e do trabalho, os sistemas de ensino e formação, as estratégias de actuação sindical, o nível de educação/formação dos indivíduos, e as estratégias de modernização adoptadas pelas empresas (Kóvacs, 2002).

Brown (1997, 2004) enfatiza, a este respeito, que a necessidade de existência de uma resposta eficaz, por parte dos sujeitos, a um conjunto de solicitações institucionais de flexibilidade, polivalência e mobilidade, a novas formas de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, e a novos dispositivos de organização e gestão do trabalho, implica, para estes, um desafio significativo. Na análise dos resultados de um estudo dos processos de formação identitária nos sectores automóvel e metalúrgico da Alemanha, Inglaterra, França e Espanha, Brown (2004) observa:

“(…) Individuals developed characteristic repertoires of strategic action, and these included identification, long-term adjustment, short-term adjustment, adopting a strategic career perspective, and redefinition. What those making policy often assume, is that identification and strategic career development are the states that can ‘normally be expected’ from those working in a particular sector. In practice, for a variety of reasons, many workers will see themselves as adjusting to work, over a shorter or longer time frame, rather than identifying to it. Any form of state-supported learning and development should therefore recognise the need to give the individual a significant ‘voice’ in choosing the direction in which this should go, rather than assuming development should be aligned to their current work” (Brown, 2004, p. 269).

No posfácio à terceira edição da obra *L`identité au travail*, e como consequência da crise dos anos 70, Sainsaulieu reconsidera a possibilidade dos indivíduos se definirem pelo trabalho, tendo em conta operadores identitários vários, como, por exemplo, os saberes adquiridos e sedimentados, e as carreiras, com as respectivas perspectivas de promoção (Sainsaulieu, 1988, p. 435-449, *cit. in* Veloso, 2004). Neste sentido, o autor reequaciona, em alguns aspectos, três dos quatro modelos “culturais” por si propostos num estudo germinal de 1977: retraimento, fusão (ou massa), e negociação. Retemos, aqui, as suas reflexões, na medida em que se debruçam sobre realidades em crise e mutação que se prolongam até aos nossos dias, por vezes com contornos similares, outras vezes com novas configurações.

Na perspectiva do autor, o modelo cultural de retraimento não é já próprio de indivíduos que relegam a esfera do trabalho para segundo plano, devido, nomeadamente, ao predomínio dos valores de carácter instrumental, mas, antes, de trabalhadores que vivenciam e exprimem um forte sentimento de incerteza face ao futuro. Este assenta nos constantes bloqueios internos existentes nas organizações, apesar de uma parte dos sujeitos, em particular os mais jovens, deterem um capital

escolar caracterizado por elevados níveis de escolaridade, e manifestarem vontade de integração no mercado de trabalho – contudo, não se concretizam as aspirações e os valores inculcados pelo sistema de ensino acerca do mundo de trabalho, o que é um reflexo do fosso existente entre as expectativas e os capitais dos indivíduos, e as situações de trabalho e a estruturação da sociedade⁸⁴.

Por sua vez, os trabalhadores que se enquadram no modelo das afinidades, são impelidos a aderir a práticas de mobilidade profissional, geográfica e empresarial, por força dos constrangimentos económicos e tecnológicos que se repercutem no contexto estrutural mais vasto. Os trabalhadores têm de ajustar-se a novas realidades, o que implica um reconhecimento acrescido das suas capacidades e saberes por parte das empresas. Este reconhecimento tem vindo a adquirir maior visibilidade nas práticas formais e institucionalizadas e valorização dos saberes dos sujeitos e de gestão individualizada das carreiras profissionais, ainda que esta última seja uma realidade, em particular, para os quadros superiores.

Quanto ao modelo da negociação, tradicionalmente caracterizador de indivíduos detentores de recursos estratégicos e que ocupam posições de poder – factores que, durante muito tempo, foram monopólio exclusivo de elites profissionais (em particular, determinados profissionais de ofício e quadros superiores) –, difunde-se por toda a organização. Esta difusão é acompanhada pela introdução de formas de participação e pelo questionamento dos modelos hierárquicos existentes, o que abala de modo profundo as distinções hierárquicas e as relações de autoridade tradicionais.

A ideia da emergência de novas identidades e de novos actores e da consolidação correlativa de dinâmicas de renovação, mudança e crise identitária, assentes num conjunto heteróclito de valores e de referenciais de orientação e identificação social, é enfatizada por Dif (2004, p. 310-1), que identifica, no momento histórico, social e económico actual, uma tendência para a transformação das modalidades de identificação com os conteúdos e os contextos de trabalho; no entender deste autor, assiste-se actualmente a duas transformações fundamentais no âmbito da produção de

⁸⁴ O autor, neste contexto, chama ainda a atenção para o acréscimo do tempo livre, que não é já, exclusivamente, um tempo de ócio, mas sim de desenvolvimento de actividades várias, podendo constituir um espaço de realização pessoal, e, conseqüentemente, de identificação social.

identidades colectivas no e pelo trabalho, decorrentes da modificação da forma como a socialização se opera em espaços e estruturas de trabalho que são o produto de operações de racionalização gestonária, e de reestruturações de natureza organizacional.

A primeira destas modificações substantivas diz respeito ao declínio ou à decomposição das formas “clássicas” de estruturação da relação com o trabalho, que derivam, ou da identificação fusional com o estatuto adquirido no seio de uma organização – o tipo “fusion-corporatist”, nos termos de Dif (2004, p. 311) – ou da elevada implicação com a cultura, a identidade e as oportunidades de desenvolvimento e promoção profissional que caracterizam uma dada organização – o que Dif (2004, *op. cit.*) enquadra como uma relação do tipo “traditional careerist”. No essencial, o declínio destas modalidades “clássicas” de relação com o trabalho decorre do efeito das iniciativas de mudança organizacional ao nível dos processos de composição identitária:

“(…) The ‘fusion-corporatist’ type is represented by employees who are traditionally attached to their acquired work status within the organisation. They use the strategy of opposition and alliance against the introduction of major changes that would adversely affect the continuity of their career trajectory within the domain of their usual work and competence. (...) Due to the structural, organisational and technological change during the last decades, these kinds of occupational identities are very unsteady and gradually breaking down into categories of micro-communities, in which individuals learning and career trajectories are increasingly subject to involuntary discontinuities. Most of their members, especially less qualified and relatively aged employees (over 40 years old), are forced into alternative solutions leading to uncertain job conversion, undervalued employment or redundancy and exclusion.

The ‘traditional careerist’ would be found among highly qualified executives who invest heavily in their work with a relatively high level of commitment to the corporate identity and culture, in return for employment security and internal promotional mobility. With the process of reorganisation and restructuring within the telecommunications sector, subsequently, a significant reduction of opportunities for internal promotional mobility, this model has been eroded” (Dif, 2004, p. 311).

A segunda modificação relaciona-se com a emergência (correlativa) de modalidades flexíveis e individualizadas de produção identitária, decorrente da forma como a socialização dos indivíduos se concretiza no quadro de estruturas de trabalho reconfiguradas pela introdução de novas tecnologias, pela solicitação de polivalência e

mobilidade (funcional e horizontal), e pela reestruturação das relações de emprego à luz de uma concepção flexível de prestação de trabalho – o trabalho prestado no regime “fornecedor/utilizador” (“user-provider”), que permite ao empregador racionalizar os custos operacionais, em função das suas necessidades específicas (FAME Consortium, 2003). Colhendo influência nos estudos germinais de Sainsaulieu (1972, 1977, 1988) e Dubar (1994, 1997), Dif (2004) utiliza os termos “rede”, “mobilidade”, e “negociação” para qualificar este modelo de produção de identidade, apresentando-o como o efeito da reconfiguração dos modos de socialização pelo trabalho, no âmbito da apresentação dos resultados de um estudo dos processos de formação identitária no sector das telecomunicações da Alemanha, Inglaterra, e França:

“The adherents to this model [o modelo ‘negotiator network/mobility’, nos termos do autor] are usually made up of qualified young telecom technicians or sales engineers (executives), possessing both usually both highly developed technical skills and transversal competencies. They consider themselves as ‘telecom professionals’ or ‘experts’ and are more able to cope with the requirements of rapid technological change, flexibility and mobility. Given that the opportunities for upward mobility within companies are increasingly reduced due to flatter hierarchies, they are inclined to secure their career progression through project-based personal strategies founded on a high level of work-related interactivity, flexibility and mobility. Their relational (network) investment is primarily oriented towards the achievement of their personal professional projects, than to those of the community of practice or the organisation. They are committed to improving their relational interactivity with the clients and the quality of products and services provided. Their involvement in trade union activities is low” (Dif, 2004, p. 312).

À medida que os marcadores de referenciação colectiva, que anteriormente constituíam um conjunto de categorias de identificação social estáveis e pré-definidas, se decompõem e fragmentam (Beck, 1992, 1994, 2000; Sennett, 2001, 2006; Heinz, 2002a, 2002b), o papel activo do indivíduo na gestão da biografia pessoal e dos processos de composição identitária é valorizado e destacado – como é, por exemplo, ilustrado por Brown (2004) – observando-se uma correlativa individualização dos percursos e das opções de desenvolvimento profissional. Como é sublinhado por Heinz (2002a, 2002b), a modificação de referenciais e o declínio dos marcadores normativos característico da realidade social, económica e cultural do tempo pós-industrial, intervêm ao nível dos processos de composição e recomposição identitária, fomentando, em particular, uma dinâmica de diferenciação e destandardização dos modos pelos quais estes se concretizam.

Da falência do modelo de produção em massa e da correlativa mudança de paradigma económico, resultou a transição de uma abordagem de desenvolvimento profissional baseada na pré-definição estável de itinerários de evolução e progressão desenhados no quadro das hierarquias organizacionais, para um modelo de desenvolvimento mais irregular e fluído – as “boundaryless careers” de que falam Littleton *et al.* (2000), caracterizadas pela ambiguidade, pela incerteza e pela necessidade de adopção de condutas flexíveis e polivalentes –, ancorado num contrato psicológico que se baseia, não na segurança do vínculo de emprego, mas sim, na manutenção da empregabilidade do trabalhador (Sullivan, 1999). Este modelo apresenta características e implicações específicas, ao nível dos processos de produção identitária (Sullivan, 1999; Littleton, 2000; Collin & Young, 2000; Kirpal, 2004a):

- 1) O desenho do desenvolvimento profissional do indivíduo envolve mobilidade e transição – inter-organizacional e inter-ocupacional (o indivíduo pode mudar de organização e de ocupação, de modo a manter-se competitivo no mercado de trabalho) –, com consequências ao nível dos processos de identificação com uma organização ou uma ocupação (Loogma *et al.*, 2004; Baruch & Cohen; Brown & Kirpal, 2006);
- 2) As relações de emprego modificam-se substancialmente; como foi referido, o contrato psicológico baseia-se, não na segurança do vínculo de emprego, mas sim, na manutenção da empregabilidade do trabalhador, na solicitação de flexibilidade e na capacidade de resposta a desafios profissionais imprevisíveis – a “gestão do acontecer”, nos termos de Zarifian (1996) –, num contexto onde o trabalho é crescentemente prestado num regime “fornecedor/utilizador” (Dif, 2004), em função de necessidades específicas (“just-in-time”), e ao abrigo de relações contratuais de sub-contratação e exteriorização de actividades organizacionais;
- 3) As operações de recomposição das estruturas empresariais e a complexificação da natureza das tarefas a desempenhar pelo trabalhador (correlativa de um incremento da delegação de responsabilidades, do fomento do trabalho em equipa, e da necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo de um

conjunto híbrido – técnico e comportamental – de competências profissionais), implicam o abandono da ancoragem da ideia de evolução profissional a um percurso pautado pela mobilidade vertical ou ascendente – o desenvolvimento de “carreira” pode basear-se num percurso de mobilidade horizontal, pelo qual o indivíduo alarga e aprofunda o domínio da sua intervenção profissional.

Kirpal (2004a, 2004b) consubstancia e ilustra a tendência de diferenciação dos processos de produção de identidades sociais, e de transferência da responsabilidade pela gestão do destino, do risco e do desenvolvimento profissional para o sujeito, referindo alguns dos resultados obtidos pelo consórcio de investigação multinacional FAME, que tomou como objecto fundamental de pesquisa, a composição identitária no quadro de contextos nacionais, sectoriais e organizacionais de trabalho que apresentam uma dinâmica de transformação nas últimas décadas:

“The project identified a general trend towards the *individualisation* of work identities, away from classical collective forms of work-related identities. Individuals are increasingly required and expected to develop a pro-active and ‘entrepreneurial’ work attitude, based on multi-skilling and flexibility. This also implies the need to develop complex, flexible and multi-dimensional work identities that can be continuously adjusted to the requirements of change. Stability and continuity that were generated through, for example, permanent employment contracts and long-term company attachment, increasingly have to be actively constructed by the employees themselves. In addition, risk management of employment instabilities and responsibilities for relevant skills acquisition are being transferred from the company to the individual.

These developments have significant implications for the professional orientation, work identity and attachment of employees, as the ‘entrepreneurial’ model assumes a highly dynamic and flexible work identity” (Kirpal, 2004b, pp. 218).

Perante a emergência de percursos de desenvolvimento fluídos, individualizados e normativamente indeterminados (DeFillippi & Arthur, 1994), autores como Pongratz e Voss (2003) postulam que o trabalhador do tipo “entrepreneur” é o modelo de trabalhador que se apresenta como desejável e apropriado, em relação ao futuro das relações sociais de trabalho. No entender destes autores, o “entrepreneur” define um tipo de trabalhador que substituirá progressivamente o trabalhador “clássico”, cuja socialização e desenvolvimento profissional se efectuou num contexto económico e organizacional pautado pela previsibilidade e estabilidade.

O “entrepreneur” possui, ao invés, um trajecto individualizado de desenvolvimento de competências, um produto das suas opções pessoais, sendo o responsável pela apresentação e pela transacção destas competências no mercado de trabalho. Trata-se de uma tendência conducente aos que os gestores concebem, no momento presente, como o trabalhador “ideal” (FAME Consortium, 2003). Não sendo propriamente um modelo novo nos países anglo-saxónicos, há que sublinhar a transversalidade que Pongratz e Voss (*op. cit.*) imputam a este modelo, não o restringindo aos indivíduos detentores de uma elevada habilitação escolar ou profissional – trata-se de uma tendência igualmente aplicável aos indivíduos detentores de habilitações mais baixas.

Na perspectiva de Loogma *et al.* (2004, p. 324), esta é uma transformação que merece consideração e estudo aturado, dado que, apesar de ser ainda possível estabelecer, à imagem do que sucedia no quadro das estruturas “clássicas” de trabalho, uma articulação entre os processos de composição identitária e os níveis de motivação, desempenho, ética e compromisso do indivíduo em relação aos espaços e situações de trabalho, “(...) it raises the issue whether and how prevailing work identities are compatible with contemporary requirements for flexibility and mobility, and how the dissolution of traditional careers, with the implication of shifting towards boundaryless paths, is affecting identity formation at work”.

2. DA RELAÇÃO DIALÉCTICA INDIVÍDUO/ESTRUTURA:

IDENTIFICAÇÃO E EXPERIÊNCIA SUBJECTIVA DO TRABALHO.

2.1. Dos processos de composição identitária às manifestações de identificação nos contextos de trabalho: A opção analítica perfilhada.

No *ponto* anterior, procurámos problematizar a relação que é possível estabelecer entre a identidade, cuja construção se reifica e consubstancia em diversas dimensões e referenciais de identificação e diferenciação, e os espaços ou contextos de trabalho. Em rigor, poderia ter sido ensaiado o estabelecimento de conexões entre os lugares de trabalho contemporâneo, e outros constructos enformadores de domínios de análise de natureza diversa, cuja presença é igualmente assídua na história das literaturas sociológica, gestonária e organizacional, como, por exemplo, a satisfação, a motivação,

o compromisso ou o envolvimento no âmbito dos processos de trabalho. Dada a natureza integradora da identidade, acreditamos, contudo, que se a opção fosse diversa daquela que foi apresentada, estaríamos a alienar possibilidades importantes, relativamente à concretização dos nossos desideratos de pesquisa.

Na análise que efectuam acerca da transição dos “old workplaces” (termo original empregue pelos autores referenciados) – configurados à luz de modelos de organização do trabalho de natureza fordista, caracterizados por um acentuado escalonamento e hierarquização, fortes dispositivos de controlo, e orientação para a produção em massa – para o que designam de “the new workplaces”, Holman *et al.* (2005) asseveram que estes últimos podem ser definidos à luz da co-ocorrência de quatro factores: 1) a adopção de conjuntos de práticas de trabalho dotadas de plasticidade e flexibilidade; 2) o emprego de modalidades de gestão do emprego e da mão-de-obra baseadas no fomento do compromisso, da autonomia e do desenvolvimento individual; 3) a definição e implementação de um conjunto de estratégias empresariais que concretizem a integração das práticas de trabalho e das modalidades de gestão de emprego atrás definidas; e 4) uma orientação individual, face ao trabalho, definida, no essencial, por uma conduta flexível e proactiva. Os autores alongam o raciocínio, detendo-se, em particular, sobre os limites da tipologia por si proposta, e a necessidade de proceder à sua relativização:

“We must exercise some caution, when applying these categories to the real world. First, a substantial proportion of organisations have not adopted many modern working practices, nor are modern working practices necessarily accompanied by high-involvement human resource development. Second, old workplace ideas are still influencing how modern working practices are designed and managed, as is illustrated by the influence of taylorism in some call centres and other service organisations, and the extension and revitalisation of fordist principles in just-in-time, an essential component of lean manufacturing. And third, modern working practices are not always accompanied by flexible, pro-active employee orientations, and fundamentally, different experiences of self and work” (Holman *et al.*, 2005, p. 5).

A propósito da prevalência do que designam de novas práticas de gestão e organização do trabalho, e das características correlativas da experiência subjectiva dos indivíduos, os autores referem o facto de existir ainda pouca informação acerca da presença relativa de “new workplaces” nos diferentes contextos organizacionais, e

ainda menos acerca do efeito daqueles na abordagem que os indivíduos estruturam com o seu trabalho. Os autores inventariam, contudo, uma justificação para esta última evidência:

“The lack of understanding of the employees` experience, partly reflects the fact that the measures typically used to assess employee experience, such as job satisfaction and job control, are not designed to assess qualitative shifts in experience, and because factors tend to be examined independently, making it harder to ascertain global aggregate changes in individual experience. Qualitative shifts in the experience of work might be discerned more readily if other factors, such as identity, were assessed, or if individual change was examined in a more aggregated manner” (Holman *et al.*, 2005, p. 6).

Desta consideração, retemos, em particular, a reiteração do carácter e da pertinência heurística dos processos de composição identitária na aferição das características da experiência subjectiva, e da orientação individual face ao trabalho, e, em particular, do que é designado de “qualitative shifts in the experience of work” pelos autores referenciados. Com efeito, como procurámos demonstrar no *ponto 1* do presente *Capítulo*, a noção “identidade” opera como lugar de integração e negociação das condições estruturais objectivas, enfatizando a perspectiva interpretativa e subjectiva do indivíduo na dialéctica inerente a este processo.

Parece-nos oportuno sublinhar, neste momento, uma opção de fundo no âmbito desta pesquisa: a opção pelos processos, e, em particular, pelas formas e manifestações de identificação, em alternativa ao conceito de identidade, pelo facto deste último implicar, a nosso ver, a concretização de três desideratos que não se enquadram nos objectivos desta investigação.

O primeiro deles radica na identificação dos factores identitários que conferem unidade aos sujeitos. Ora, a nossa intenção reside, ao invés, numa avaliação dos processos, das formas e das manifestações de identificação como uma realidade multifacetada e multidimensional, dificilmente delimitável a um todo uno e coerente, à luz de uma abordagem que procura problematizar a complexidade da realidade social, na medida que os sujeitos são caracterizados por vivências, percursos e pertenças diversificadas.

Um desígnio frequentemente presente nos estudos que se debruçam sobre a problemática das identidades, é a tentativa de definição do que o sujeito é, ou afirma ser, o que se integra, como foi atrás mencionado, numa perspectiva analítica de matriz substancialista ou essencialista. A análise do que um indivíduo *é* implica o estudo de um conjunto vasto de mecanismos cognitivos e afectivos subjacentes à constituição do seu *sentido de si*, e a consideração de saberes pluridisciplinares. O alcance da nossa pesquisa é diverso, passando por uma abordagem mais delimitada e modesta desta problemática; o que está aqui em causa, é a inquirição dos processos de identificação, e a constituição de manifestações e respostas individuais de natureza plausivelmente heterogénea, analisadas com base num corpo de conceitos substantivos, adstritos às dinâmicas de aprendizagem e de socialização que têm lugar no espaço social do trabalho.

O terceiro e último desiderato que não se enquadra no âmbito deste estudo, diz respeito ao conhecimento integral das identidades que caracterizam os sujeitos, pois estas constituem-se ao longo de toda a sua vida. Com efeito, a nossa pesquisa circunscreve-se no tempo, e é, deste modo, influenciada por circunstâncias de cariz diverso; o estudo recai, aqui, nos discursos dos sujeitos, e nas formas de identificação que resultam dos processos diacrónicos e sincrónicos vividos e manifestados pelos sujeitos.

O modelo teórico por nós adoptado no estudo da experiência subjectiva do espaço de trabalho e da resposta individual à mudança no contexto organizacional, direccionou-nos para uma análise diacrónica dos processos referentes à estruturação identitária, perspectivados à luz de uma abordagem multidimensional, dinâmica, relacional e “outcome-oriented” da produção social e colectiva de identidades, no seio da qual as identidades tecidas no e pelo trabalho são consideradas como a expressão ou a manifestação de processos de identificação. Nos termos de Veloso (2004, pp. 755-6), a análise das formas e das manifestações dos processos de identificação nos contextos de trabalho deve responder a algumas acepções de base:

- 1) O enquadramento da dinâmica dos processos de identificação nos processos de socialização, salientando-se, em particular, os efeitos socializadores específicos das situações de trabalho (Pinto, 1991, p. 221). Trata-se de uma opção que

pressupõe atender às dimensões diacrónica e sincrónica dos percursos dos indivíduos. Estas incluem, igualmente, os trajectos virtuais, por intermédio da análise dos projectos profissionais dos sujeitos, e das condições objectivas e subjectivas da sua concretização. Neste sentido, os projectos são enquadrados como uma das manifestações e formas de identificação, e um lugar privilegiado de análise da experiência subjectiva do contexto de trabalho;

- 2) Os processos de identificação devem ser entendidos em articulação com o percurso profissional e de aprendizagem, a prática quotidiana do exercício profissional, e o sentido atribuído pelos sujeitos a este conjunto de práticas enformadoras do seu quotidiano profissional. Deste modo, optámos por uma abordagem centrada na esfera da vida do trabalho dos sujeitos, não perdendo de vista o seu enquadramento no âmbito das trajectórias sociais, dado que não é possível ignorar outras dimensões constitutivas dos percursos dos sujeitos, o que equivale a correr o risco de não encontrar muitas das explicações que procuramos, para compreender a configuração que assumem os referenciais identitários no espaço social do trabalho;
- 3) A problemática das identidades constituídas no e pelo trabalho afasta-se, como procurámos demonstrar no *ponto 1.2* do presente *Capítulo*, de um prisma analítico que as ilustra como algo sedimentado. Deve reter-se aqui, a necessidade incontornável de considerar os processos de identificação como estando inscritos em dinâmicas de transformação social, no seio das quais os processos de aprendizagem, e a disposição do sujeito face à formação e à aprendizagem contínua assumem um papel particularmente relevante.

A explicitação dos objectivos deste trabalho teve como ponto de partida, os domínios de análise das respostas dos indivíduos à mudança, sendo que, como já fizémos referência, um dos objectivos fulcrais desta pesquisa é a tentativa de avaliação destas respostas no espaço de trabalho, contemplando, para tal efeito, as manifestações verbalizadas pelos sujeitos a propósito das suas vivências no mesmo.

Partindo da caracterização da evolução histórica da organização E_y apresentada no *Capítulo I*, e da exposição teórica apresentada no *ponto 1* do presente *Capítulo*, na *figura 2.2* procuramos ilustrar o modelo geral que organiza a estrutura de relações dos conceitos fundamentais invocados no âmbito do desenvolvimento desta pesquisa.

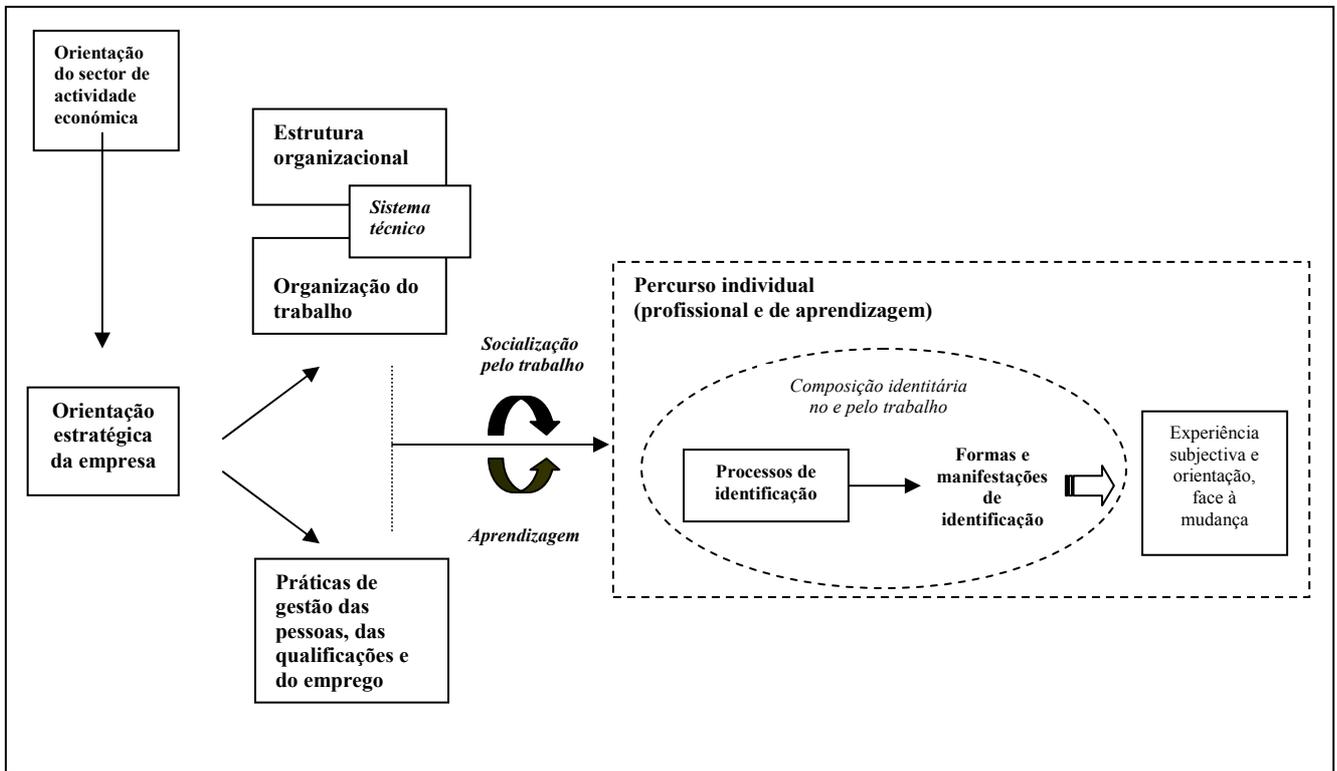


Figura 2.2 – Modelo conceitual geral organizador da pesquisa.

Neste trabalho partimos do princípio ou do pressuposto teórico de que os percursos profissionais e de aprendizagem dos sujeitos são constrangidos pelas opções empresariais, em particular, no domínio da gestão e organização do trabalho, e das práticas de gestão do emprego, da mobilidade, e da formação, e que as respostas de adaptação dos indivíduos a novas solicitações e exigências laborais e empresariais decorrem de processos de identificação, que tomam forma e sofrem modificações, de modo dinâmico e iterativo, ao longo dos percursos profissionais e de aprendizagem dos sujeitos.

Neste quadro, a emergência de uma nova solicitação ou exigência relacionada com o trabalho decorrente de uma determinada opção empresarial, pode gerar, no plano

individual, um potencial de conflito, na medida em que configura um elemento dissonante, em relação ao conjunto pré-existente de normas, valores e concepções que enformavam o percurso profissional.

A orientação subjectiva de percepção, avaliação e ajustamento individual, face a novas disposições, solicitações ou exigências estruturais renovadas, ou, como observa Heinz (2002a, 2002b), face a descontinuidades contextuais de efeito não negligenciável no desenvolvimento dos percursos individuais, configura uma resposta decorrente de processos de negociação reificados na selecção, aceitação e rejeição de elementos relativos a condições estruturais e a disposições individuais, que, em última análise, se manifestam em diferentes modalidades de produção identitária.

Considerando, a este propósito, a assumpção fundamental de que a identidade é um processo flexível, de expressão ou manifestação subjectiva e contextualmente específica, e a tendência correlativa de individualização dos processos de identificação e identificação elaborados pelos sujeitos, em relação aos outros e às condições estruturais objectivas, no âmbito dos seus percursos de trabalho, pressupomos, no plano teórico, que é possível identificar um conjunto heterogéneo de respostas de adaptação, decorrentes do modo como os indivíduos experienciam e resolvem o conflito gerado pela modificação das disposições gerais de trabalho, em relação às normas, aos valores e às concepções pré-existentes.

A abordagem de Brown (1997, 2004), que apresentámos de modo sumário no *ponto 1.2.2.* do presente *Capítulo*, afigura-se-nos como particularmente pertinente na captura da dinâmica subjacente à composição identitária e das propriedades fundamentais dos processos de identificação, fornecendo importâncias referências analíticas para a leitura das respostas individuais a mutações estruturais e organizativas dos espaços de trabalho.

No modelo por si elaborado para ilustrar a natureza fundamental da formação de identidades nos espaços de trabalho, Brown enfatiza o carácter dinâmico e relacional deste processo, caracterizando-o como um processo dotado de flexibilidade, especificidade contextual e modificabilidade (subjectiva). Como é referido pelo autor, a composição identitária nos espaços de trabalho pode ser descrita como um processo multidimensional, enformado pelos constrangimentos, pelas influências e pelas

“ofertas” de cariz estrutural e institucional, e pelas respostas e disposições subjectivas que são internas aos sujeitos, cujas características se associam à natureza do envolvimento e da experiência do indivíduo nas actividades de trabalho, ao teor e à qualidade das interacções que o indivíduo estabelece com os outros, e à orientação relativa do indivíduo, face à aprendizagem, ao desenvolvimento, e à evolução profissional.

Outros autores advogam uma perspectiva de exérese da temática identitária, próxima da outorgada por Brown (*op. cit.*).

Kirpal (2004a, 2004b, 2004c, 2007) subscreve a perspectiva de Brown (1997, 2004), articulando a transitoriedade inerente aos processos de formação, manutenção e redefinição de identidades sociais no contexto de trabalho pós-tradicional (Heinz, 2002a, 2002b), com a necessidade de estabelecer um modelo dinâmico para a sua compreensão, considerando-os como procedentes e tributários da socialização, da interacção e da aprendizagem, instâncias que caracterizam os percursos de vida dos indivíduos. Madureira Pinto (1999) reforça também a ideia da socialização, da interacção e da aprendizagem como constituintes estruturadores dos percursos e das identidades dos indivíduos. Em particular, este autor coloca a tónica da análise no relevo atribuível à relação que o indivíduo estabelece com os outros, com as suas actividades e práticas de trabalho, e com as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento profissional, na elaboração de identidades no e pelo trabalho, ao referir que este tipo de processo social tem lugar, num plano sincrónico, em várias instâncias de socialização: *a)* as condições materiais de existência, associadas, na esfera do trabalho, às condições técnico-materiais dos processos produtivos (a este propósito, o autor salienta o facto dos indivíduos realizarem uma apropriação práctico-simbólica da materialidade, um processo de atribuição de sentido que gera, reproduz e naturaliza distinções); *b)* o sistema de relações sociais, onde têm lugar as interacções (o autor exemplifica a importância desta instância de socialização na formação identitária, referindo que as alterações que se verificam, nomeadamente ao nível das relações hierárquicas de trabalho – postas em causa com a constituição das equipas de trabalho – vêm abalar os referenciais de pertença, e as estratégias individuais e grupais accionadas no quotidiano de trabalho); e *c)* a elaboração simbólico-discursiva assente em construções jurídico-normativas ou ideológicas, que justificam, nomeadamente,

diferenciações entre corpos profissionais com consequências ao nível dos processos de manifestação de identificação, pertença e diferenciação.

A estes lugares de socialização, o autor acrescenta um outro, adstrito a um eixo analítico diacrónico: o processo de socialização que os indivíduos atravessam ao longo da sua vida, e que integra os trajectos reais e os trajectos virtuais, constituídos por aspirações, perspectivas e projectos futuros.

Veloso (2004), estendendo o raciocínio à problemática da identificação no espaço de trabalho, refere que se devem considerar quatro domínios constitutivos no estudo dos processos de identificação nos contextos de trabalho, domínios estes que se concretizam na análise das respectivas formas e manifestações.

O primeiro destes domínios reporta-se à importância de que se revestem as dinâmicas de interacção, no âmbito de uma abordagem relacional de análise dos processos e das manifestações de identificação: os indivíduos encontram-se integrados em dinâmicas sociais de interacção com outros sujeitos e entidades aos quais se referem. A identidade e a identificação delimitam, pois, fenómenos que se constituem e manifestam nas relações com os outros.

Tal como é dedutível dos raciocínios de Brown (1997, 2004) e Madureira Pinto (1999), e é reforçado por Veloso (2004), deve-se atender, num outro prisma de leitura, às práticas, como vertente fundamental na relação entre a configuração dos processos de identificação e o desempenho das actividades profissionais. Em rigor, é pela realização da actividade de trabalho e pelas acções (materiais e simbólicas) de mobilização e aprendizagem de conhecimentos, que os sujeitos configuram, ao longo do tempo, os seus processos de identificação (Veloso, 2004).

Analisar os processos e as formas de identificação implica também atender aos dispositivos de atribuição de classificações sociais, e aos respectivos mecanismos de interiorização por parte dos sujeitos. Como foi observado por Tajfel (1981b), existe uma relação entre os processos de formação de identidades colectivas, a interacção e a negociação inter-individual, e o reconhecimento de competências e imagens de si propostas e manifestas pelo sujeito num dado sistema de acção, sendo que esta relação se pode associar ao desenvolvimento, por parte do indivíduo, de um sentimento de

pertença, inclusão e identificação (no original, “a sense of belonging”), em relação às estruturas onde se encontra inserido.

A análise das identidades pressupõe que se equacionem e analisem os processos de reconhecimento social de que os sujeitos são alvo, atendendo aos factores que lhes servem de suporte, na medida em que, na base da constituição e composição das formas de identificação, se encontra a necessidade de afirmação de uma singularidade, assente na relação que se estabelece entre o eu e o outro.

Por último, a avaliação de processos e de manifestações de identificação nos contextos de trabalho deve atender à especificidade dos mecanismos de atribuição de sentido desenvolvidos, na medida em que as formas e as manifestações de auto e hetero-atribuição são influenciadas pelo exercício profissional concreto, e pela identificação com a ocupação. A atribuição pressupõe compreender o sentido conferido pelo indivíduo à pertença a um determinado grupo, e a respectiva diferenciação que é efectuada por aquele relativamente a outros.

Partindo do articulado teórico acima exposto, estruturámos um conjunto interrelacionado de quatro critérios de avaliação da experiência subjectiva do espaço de trabalho e da resposta individual à mudança, no contexto da evolução histórica da organização E_y , destinado a identificar e a qualificar as variações de resposta de adaptação e orientação face ao trabalho (o padrão de conduta individual que constitui a medida ou a variável dependente deste estudo), perspectivadas como um produto ou uma manifestação de processos de identificação social, decorrentes do modo como os indivíduos, no contexto de mudança de processos, de conteúdo e de estrutura de trabalho inerente à reestruturação da organização E_y , experienciam e resolvem o conflito potencialmente gerado pela modificação das disposições estruturais gerais, em relação às normas, aos valores e às concepções pré-existentis:

1) *Os recursos estratégicos relacionados com o trabalho, detidos e desenvolvidos pelo indivíduo (“Personal labour capital”).*

Considerando que as respostas de adaptação dos indivíduos a novas solicitações e exigências profissionais e organizacionais decorrem de processos de identificação, que

tomam forma e sofrem modificações, de modo dinâmico e iterativo, ao longo dos seus percursos profissionais e de aprendizagem, as diferenças de natureza da resposta estruturada por aqueles, relaciona-se com a detenção de um conjunto de recursos, de cariz estratégico face à modificação substantiva do contexto e das condições distais e proximais de trabalho e evolução profissional, que decorre, a nosso ver, do modelo de desenvolvimento e regulação de competências, da capacidade de monitorização do desempenho, da abertura e orientação para a aprendizagem formal e informal, e da predisposição para a assumpção de riscos, que enforma e caracteriza o percurso de um dado sujeito.

Trata-se da aferição do que designamos, de modo integrado, por “personal labour capital” de um dado trabalhador, uma noção que procura dar conta do capital estratégico que um indivíduo dispõe, na negociação ou na mediação subjectiva dos constrangimentos, das influências ou das “ofertas” de cariz estrutural e institucional, e que encontra uma tradução e uma manifestação na avaliação do percurso profissional e de aprendizagem, nos projectos e nas aspirações verbalizadas pelo indivíduo.

Os projectos, ainda que manifestados pelos sujeitos como resultantes de opções e intenções individuais, são enformados pelas oportunidades e condições que a empresa proporciona aos seus trabalhadores. Ou seja, a prossecução futura dos percursos (profissionais, e de aprendizagem) é amplamente condicionada pelas opções tomadas a propósito do desenvolvimento da organização E_y . É a partir destas que os sujeitos equacionam o seu futuro, de modo a assegurarem as condições de concretização de que necessitam – os projectos, a avaliação da situação presente e do lugar ocupado na organização, são construídos atendendo às probabilidades objectivas de concretização, e delimitam uma manifestação de identificação que ocupa um lugar privilegiado na análise da experiência subjectiva do contexto de trabalho.

Deve reter-se, assim, a necessidade incontornável de considerar os processos de identificação como estando inscritos em dinâmicas de transformação social, no seio das quais, os processos de aprendizagem, e a disposição do sujeito face à formação, à aprendizagem contínua, e à regulação activa do desempenho e do percurso profissional, assumem ou podem assumir um papel particularmente relevante. Esta é, sem dúvida, uma disposição que pode representar para os indivíduos que não possuem as

características e os recursos subjectivos necessários para a assumpção de um papel activo na coordenação do percurso de vida pessoal, um desafio difícil de lidar e ultrapassar.

2) *A experiência subjectiva da organização do trabalho, da estrutura ocupacional, e das relações de hierarquia.*

A identificação e a experiência do trabalho devem ser entendidas em articulação com o percurso profissional e de aprendizagem, a prática quotidiana do exercício profissional, e o sentido atribuído pelos sujeitos a este conjunto de práticas enformadoras do seu quotidiano profissional. A orientação subjectiva de percepção, avaliação e ajustamento individual, face a disposições, solicitações ou exigências estruturais e organizacionais renovadas, configura uma resposta decorrente de processos de negociação reificados na selecção, aceitação e rejeição de elementos relativos a condições estruturais e a disposições individuais, que, em última análise, se manifestam em diferentes modalidades de produção identitária.

Como é mencionado por Madureira Pinto (1999), os indivíduos realizam uma apropriação prático-simbólica da materialidade dos processos produtivos, no quadro de um processo de atribuição de sentido que gera, reproduz e naturaliza distinções; ora, como é ilustrado por Brown (2004, p. 267), as ocupações e os processos de trabalho têm vindo a sofrer uma importante modificação, ao nível dos conteúdos e das exigências que lhe são adstritas, desempenhando um papel importante na constituição de novas modalidades de integração e socialização dos indivíduos no trabalho: “(...) the changing patterns of work organisation have frequently led to increased delegation of responsibilities, greater team working and the need for learning processes, which are related to more complex thinking, and to assuming a broader responsibility for the whole production process; this means that technical skills need to be developed in combination with communication skills, the ability to learn independently and in teams, IT skills, business skills, and abstract thinking”.

No nosso entender, atendendo ao exposto no *ponto 2 do Capítulo I* do presente trabalho, a propósito das mudanças sucessivas que enformam o processo de reestruturação em curso no seio da organização E_y , esta dinâmica de transformação das

exigências relacionadas com o desempenho profissional é particularmente visível na evolução histórica desta empresa.

Em particular, consideramos que as formas e as manifestações de identificação e distinção são influenciadas pelo tipo de actividade de trabalho que é realizada, e pela evolução do respectivo enquadramento profissional, em termos das relações de hierarquia e subordinação, e que se expressam numa resposta de adaptação à evolução das solicitações de polivalência, à transformação da tecnologia que opera como meio ou suporte à realização das tarefas, e à eventual modificação de amplitude do desempenho, das atribuições, das responsabilidades e dos papéis profissionais a desempenhar. Este facto pressupõe atender, em termos analíticos, às especificidades do exercício profissional do indivíduo, em termos do grau de autonomia, de “feedback”, de variedade de competências empregues na realização de tarefas, e de identificação com as tarefas realizadas (Hackman & Oldham, 1976), aos esquemas de atribuição e produção de sentido elaborados pelo sujeito em relação à evolução destas características ao longo do tempo, às modalidades de adaptação – passivas, activas ou reactivas – estruturadas pelos indivíduos ao longo do tempo, e ao papel da aprendizagem e da regulação de saberes nesta adaptação a novas configurações e exigências ambientais.

3) *A dinâmica de transformação das relações de identificação com o trabalho.*

A possibilidade teórica de existência de um conjunto heteróclito de respostas dos actores implicados em processos de reestruturação de identidades sociais, relaciona-se também com a possibilidade destes investirem e desinvestirem de modo diferenciado em espaços de identificação distintos, definindo como prioritários aqueles que vão ao encontro do desejo de reconhecimento, merecendo, como tal, uma maior adesão subjectiva da sua parte (Dubar, 1997). Ao indivíduo é solicitado que identifique as dimensões, categorias e constituintes do trabalho que são para ele significativos e centrais para o desempenho profissional, para a motivação e a auto-realização pessoal.

Como é mencionado por Brown (2004, p. 269), para aqueles que pensam a gestão das organizações e as políticas de estruturação das ocupações e do emprego, a identificação com o trabalho é perspectivada como um produto ou uma manifestação expectável – nos termos do autor, “(...) what those making policy often assume is that

identification and strategic career development are the states that can normally be expected from those working in a particular sector”. Porém, como referimos no *ponto 1.2.4.* do presente *Capítulo*, a experiência do trabalho e a relação de identificação que os indivíduos estabelecem com este assume contornos diversos, num contexto caracterizado pela modificação de referenciais e o declínio dos marcadores normativos outrora vigentes, e onde se observa, ao nível dos processos de composição e recomposição identitária, uma dinâmica de diferenciação e destandardização dos modos pelos quais estes se concretizam.

Interessa, pois, proceder, neste contexto, à análise da transformação das formas de pertença de um trabalhador a um dado domínio organizacional, que, neste caso, é enformado pela empresa E_y , avaliando, para tal efeito, a evolução do senso de pertença (“*sense of belonging*”) de um indivíduo a um domínio de referência organizacional (empresa, grupos ocupacionais, comunidades profissionais), o tipo de qualificativos de pertença à empresa, os factores qualificadores de perda ou de ganho de pertença à empresa, e a natureza das referências de pertença organizacional intra-empresa, de pertença a um grupo profissional, ou a um outro *locus* de identificação. Consideramos, por outro lado, que é importante analisar, neste âmbito, o conjunto de valores que o indivíduo apresenta face ao trabalho e ao seu desenvolvimento profissional, dado que os referenciais organizadores da atribuição de sentido e os processos de estruturação do senso de pertença a um grupo influenciam os projectos e as aspirações dos sujeitos – em rigor, quando integrados, os indivíduos podem encontrar condições que os inibem ou potenciam.

Estamos perante um processo de socialização antecipatória (Veloso, 2004) que se pode manifestar em vários domínios de pertença, designadamente, o profissional, o empresarial ou o sindical, e que, consequentemente, estabelece fronteiras de delimitação e de distinção face a outros grupos; a este propósito, deve acrescentar-se a ideia de que é verosímil considerar ainda que os projectos e as aspirações também influenciam as dinâmicas de identificação e de distinção, na medida em que, o accionamento de mecanismos de socialização antecipatória tem também reflexos na pertença futura a determinados grupos, nomeadamente, profissionais.

4) *A integração e a satisfação no/com o trabalho.*

Igualmente associada à experiência subjectiva do trabalho, a satisfação relacionada com o trabalho configura um outro domínio analítico que importa considerar, a nosso ver, na avaliação das respostas individuais às mudanças no contexto organizacional. Associamos esta noção, em particular, às modalidades de integração do indivíduo nos espaços de trabalho, ao desenvolvimento de práticas de fomento da participação e de reconhecimento do desempenho, e às expectativas relacionadas com a segurança, a estabilidade e a continuidade das condições de trabalho, aspectos estes que influenciam os projectos e as aspirações individuais, e o modo como o sujeito se posiciona, face ao seu percurso profissional e de aprendizagem, e às transformações organizacionais observadas ao longo do tempo.

As dinâmicas de interacção têm uma importância fundamental nas formas e nas manifestações de identificação e distinção, na medida em que estas reflectem as modalidades de integração dos sujeitos em grupos de trabalho, os quais, ainda que não exclusivamente, se sedimentam e manifestam em interacção. Em rigor, as dinâmicas de interacção em que os indivíduos participam e que contribuem activamente para estruturar, assumem os seus contornos num processo diacrónico de sedimentação de relações e de mudança ao longo dos percursos profissionais e de aprendizagem.

Na alusão de Madureira Pinto (1999), o sistema de relações sociais, onde têm lugar as interacções, delimita uma importante instância de socialização, operando, por tal, como um importante meio de integração e de produção de satisfação pelo trabalho, pelo que importa identificar a natureza e a amplitude das interacções que o sujeito estabelece com colegas, e quais são as dinâmicas de atribuição de sentido que configuram estas interacções.

Por outro lado, num quadro de transformação das “ofertas” de evolução profissional, e de transição para o que se apresenta para os indivíduos, de algum modo, como “a new workplace” (Holman *et al.*, 2005), os aspectos relacionados com as expectativas de continuidade das condições de trabalho, e a percepção de “novas” práticas de gestão alicerçadas no fomento da autonomia, da responsabilização e do cumprimento de objectivos, da participação na definição de processos e métodos de trabalho, e do reconhecimento do desempenho profissional, configuram, de igual modo, um conjunto

de condições com impacto relevante na composição e eventual decomposição ou recomposição do sentimento de integração e satisfação de um indivíduo, em relação aos conteúdos e espaços de trabalho que lhe são mais próximos.

2.1.1. A importância das discontinuidades de percurso, na análise da identificação e da experiência subjectiva do trabalho.

Os percursos dos sujeitos no espaço social de trabalho constituem uma problemática transversal aos intuítos de análise que delimitaram o nosso esforço de pesquisa empírica, dado que é no seu âmbito, que os processos e as manifestações (identitárias) que os sujeitos exprimem face ao trabalho, aos superiores hierárquicos e à empresa, se constituem. Os processos de identificação desenvolvem-se, deste modo, ao longo dos percursos dos sujeitos, o que implica a introdução da dimensão temporal na análise.

No âmbito desta investigação, os percursos dos indivíduos são assumidos num prisma subjectivo, considerando-se, pela relevância para a temática em análise, as modalidades de integração no mercado de trabalho, e de desenvolvimento e aprendizagem de saberes, e colocando a tónica da análise dos percursos na perspectiva reflexiva dos sujeitos acerca do que foi por si vivido e experienciado, na medida que as respostas e as manifestações de identificação elaboradas pelos indivíduos, se relacionam com o modo com estes interpretam a sua posição actual, em função da sua história passada (Brown, 2004, p. 251).

As análises de carácter biográfico das trajectórias dos indivíduos são hoje numerosas em Sociologia. A proliferação deste tipo de abordagem é visível no conjunto de acepções que encontramos para dar conta desta realidade, tais como: ciclo de vida, biografia, itinerário, carreira ou trajectória. No que diz respeito à dimensão diacrónica inscrita no modelo de análise do nosso objecto de estudo, interpretamos os percursos profissionais e de aprendizagem, como resultado da articulação entre as estruturas sociais objectivas, que a determinam, e a acção social do sujeito, que é relativa à margem de liberdade e de escolha de que este dispõe na orientação do seu percurso de vida. Trata-se de uma acepção próxima da veiculada por Oliveira (1993, p. 33) para o

conceito de trajetória⁸⁵, que a autora enquadra como “uma objectivação do processo interactivo entre os condicionamentos do mercado de trabalho, e os agentes portadores de recursos sociais, escolares, técnicos e culturais que neste se movem”. Com efeito, é este sentido dialéctico que procuramos enfatizar, quando referimos que os percursos profissionais e de aprendizagem influenciam as respostas adaptativas e as formas de identificação elaboradas pelos indivíduos.

No âmbito específico da nossa pesquisa, centrada no caso particular da transformação do “sistema de acção” enformado pela organização E_y , as características do percurso que os indivíduos constituíram no seio desta organização apresentam um relevo particular, dada a duração temporal da integração dos sujeitos na empresa, as condições materiais objectivas desta integração, e a transformação da natureza do conteúdo e da diversidade das actividades de trabalho desempenhadas ao longo do tempo.

Procurámos identificar na evolução da organização E_y , um conjunto de mudanças que, em termos teóricos, significassem para o trabalhador uma descontinuidade de percurso com implicações ao nível da experiência subjectiva do trabalho, e da composição dos processos de identificação, atendendo ao efeito produzido ao nível da articulação entre a reconfiguração histórica das condições estruturais existentes em E_y , e a correlativa necessidade do indivíduo reinvestir no “reconhecimento de si”, num contexto organizacional que se apresenta em mudança. Identificámos três mudanças desta natureza:

- 1) A desqualificação/extinção da ocupação e necessidade consequente de reconversão profissional;

⁸⁵ Tradicionalmente, a análise sociológica das trajetórias dos sujeitos enquadra-se no âmbito do estudo da problemática dos processos de mobilidade social. É na década de 1980, que se assiste a uma mudança significativa na análise das trajetórias profissionais, devido à mutações sociais entretanto ocorridas. Se, até à década de 1960, o conteúdo dos trabalhos realizados sobre o tema incidia sobre a mobilidade profissional, perspectivada, geralmente, como uma promoção social, a partir da década de 1970, o aumento do desemprego e das formas atípicas de emprego, fazem emergir um conjunto de novas realidades, entre as quais se destacam as situações de mobilidade involuntária. Neste novo contexto, intensificam-se os fluxos entre emprego, desemprego e formação, o que origina períodos de transição da condição perante o trabalho, na medida que os estatutos e os modos de ocupação são diferenciados, e se encontram em constante mutação.

- 2) O desenvolvimento profissional bloqueado ou “truncado”, decorrente do efeito das iniciativas de modificação estrutural da empresa no “ajustamento” das linhas de inserção do desenvolvimento profissional de um dado trabalhador;
- 3) O “job enlargement”, a solicitação de polivalência (perfil de competências/“job profile”) e de desempenho de múltiplos papéis, no contexto do exercício profissional.

Na organização E_y , à imagem do que se observa em outras empresas de dimensão análoga (Dif, 2004), verifica-se uma evolução, em termos históricos, da solicitação de desenvolvimento, por parte dos assalariados, de práticas caracterizadas pela polivalência, pela autonomia e responsabilização, e pela abertura à aprendizagem. Neste sentido, os trabalhadores começam a vivenciar movimentos de mobilidade horizontal (Monchartre, 1996, p. 10), de ordem funcional, que dizem respeito ao exercício do trabalho, e não, exclusivamente, a promoções de cariz salarial e categorial. Se durante muito tempo, coube à empresa a função de garantir um emprego estável e de proporcionar um contexto institucional propício ao desenvolvimento de uma carreira, este papel é questionado, colocando-se agora esta responsabilidade do lado dos indivíduos. Deste modo, importa ter em conta que, cada vez mais, é exigida aos colaboradores uma mobilidade funcional caracterizada pela possibilidade de mudança mais ou menos permanente de funções, e uma mobilidade sócio-profissional que implica uma adaptação dos saberes dos indivíduos e, por vezes, uma alteração da sua classificação profissional à qual se associa uma mudança de estatuto.

A necessidade de adaptação dos saberes dos indivíduos implica uma interrogação dos espaços qualificantes oferecidos por uma organização, dado que a aprendizagem não se faz apenas em escolas e por via da frequência de cursos, mas também pelo trabalho, quando as formas organizacionais e as tarefas realizadas configuram oportunidades que fomentam esse processo. A aprendizagem no trabalho implica, porém, uma inflexão radical nos procedimentos e no ideário dos empresários e dos gestores – uma nova concepção da organização e do tempo de trabalho. Este último não pode encarado como destinado apenas ao trabalho directamente produtivo, devendo ser também orientado para a formação técnica (desenvolvimento de capacidades para lidar

com novas tecnologias) e para a formação social (fomento de competências sociais e de um melhor conhecimento da empresa, da sua estrutura e objectivos, de modo que os trabalhadores possam participar e intervir na gestão da empresa onde laboram) (Kovács, 1988). A criação de oportunidades de aprendizagem exige, pois, o aumento do espaço de trabalho qualificante nas empresas, o envolvimento das chefias num processo de qualificação e aprendizagem contínua, e, naturalmente, que sejam disponibilizados os meios e as informações necessárias à aprendizagem nos locais de trabalho⁸⁶.

Num quadro de mudança significativa da lógica de organização do trabalho e de estruturação da relação de emprego (Gottlieb *et al.*, 1998; Kóvacs, 2002, 2005), a polivalência e a flexibilidade salientam-se como requisitos inerentes à oferta de emprego (Reilly, 1998; Kirpal, 2004a; Kirpal, 2006; Brown & Kirpal, 2006), e, em termos correlativos, a exigência de um conhecimento técnico mais geral e abstracto, não limitado a um posto de trabalho, empresa ou profissão, afronta os saberes regidos por uma lógica de aprendizagem empírica e informal (Brown, 2004) – a aprendizagem clássica confronta-se com novas exigências, visíveis na necessidade de aquisição de novos conhecimentos e na remodelação das relações de aprendizagem profissional, obrigando a um processo de mudança organizacional, no âmbito da reciclagem, formação e flexibilidade do factor “trabalho” (Rebelo, 1995, p. 53).

A questão da reconversão profissional e da adaptação dos saberes dos indivíduos relaciona-se de forma próxima, como é referido por Rodrigues (1991), com a existência de uma perturbação grave na dialéctica entre renovação do tecido empresarial, por um lado, e a renovação dos recursos humanos, por outro. Nos termos desta autora:

“Num processo de reestruturação pode surgir um desfasamento grave entre aquilo em que o tecido empresarial se está a tornar e aquilo que os recursos humanos ainda são. Em termos sociológicos, podemos dizer que surge uma descoincidência entre lugares (postos de trabalho) e actores (trabalhadores) (...). Em termos económicos, (...) significa que há um conjunto de

⁸⁶ A aprendizagem no local de trabalho reveste-se de particular interesse em casos como o português, onde a população activa detém um relativamente baixo nível de escolaridade. Neste quadro, as organizações, em vez de esperarem a solução para a melhoria das qualificações do sistema formal de formação profissional, devem agilizar este processo, actuando com base em políticas de aprendizagem e formação inseridas no âmbito do desenvolvimento técnico-organizativo da empresa. A introdução de mudanças tendentes a uma organização qualificante do trabalho, integrando trabalho e aprendizagem, pode permitir a melhoria das qualificações dos colaboradores (Kóvacs, 2002, p. 72).

recursos humanos, de competências formadas através de um processo de aprendizagem mais ou menos longo, que são submetidas a um processo súbito de esterilização, de desvalorização económica: estas competências deixam de ser validadas pelo mercado” (Rodrigues, 1991, p. 35).

O grau de transferibilidade das qualificações dos trabalhadores cujas competências foram “esterilizadas” adquire, neste contexto, uma importância significativa, condicionando a amplitude das transformações no sistema local de mobilidade profissional accionadas pelo processo de reestruturação. Uma das necessidades imediatas decorrentes dos processos de reconversão é, efectivamente, a identificação das capacidades dos trabalhadores e das suas condições de transferibilidade (Carvalho, 2002) – nestes termos, os processos de reconversão “desembocam sempre em processos de categorização e de selecção de mão-de-obra: algumas pessoas são mais ‘reconvertíveis’ que outras” (Lopes, 1990, p. 98)”.

Do conjunto de dispositivos institucionais accionados de modo a apoiar a reinserção qualificante dos trabalhadores afectados pelas reestruturações, a formação profissional ocupa um lugar de destaque, assumindo-se como recurso estratégico incontornável face à necessidade de incorporação de novos saberes. Na literatura existente em torno desta temática, é possível detectar uma relativa homogeneidade de perspectivas em relação ao papel importante que a formação desempenha nos processos de mudança organizacional (Peretti, 1997), não devendo, contudo, limitar-se aos aspectos sociotécnicos do trabalho (Rebelo, 1995).

Deve ser um dispositivo orientado não apenas para as novas necessidades de conhecimentos e aptidões criadas pela utilização de novas metodologias de organização do trabalho, e pela introdução de novas tecnologias, mas também para a inovação organizacional e/ou social – a via de acesso à melhoria simultânea da performance económica e social das empresas. A formação profissional deve ser compreendida, não só como um instrumento ao serviço do desenvolvimento económico, mas também como um meio de reestruturação pessoal⁸⁷, no sentido de um enriquecimento das capacidades,

⁸⁷ Utilizando as assumpções básicas da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) como suporte analítico, é verosímil aduzir que as práticas de formação profissional actuam no sentido da produção de uma identidade social positiva e de uma imagem satisfatória do auto-conceito dos formandos – ou seja, trata-se de um dispositivo que contribui para a elevação da auto-estima daqueles que o integram e nele participam. De acordo com a teoria referida, a influência das práticas de formação profissional

dos comportamentos, das atitudes e dos saberes individuais, e uma forma de reconfiguração dos sistemas sociais organizados⁸⁸.

No contexto específico da reconversão profissional, o sistema de formação deve proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de aquisição de novas competências, possibilitando-lhes o desempenho de funções numa outra área profissional, ou dentro da

(perspectivadas enquanto práticas sociais, ou práticas situadas no âmbito de um sistema de relações sociais organizadas) ao nível dos processos de composição identitária, pode ocorrer através de dois dispositivos elementares de identificação: a categorização, que envolve o estabelecimento de comparações com vista à diferenciação intergrupala (entre o “endo-grupo” e o “exo-grupo”), e o auto-enaltecimento, que envolve o estabelecimento de comparações que favorecem a distintividade positiva do “endo-grupo”.

⁸⁸ De acordo com Sainsaulieu (1981), a formação profissional induz efeitos psicológicos e sociológicos relevantes, gerando uma reconfiguração dos indivíduos, no plano das identidades, dos processos de construção e representação social do quotidiano, e das interações sociais, e uma reorganização dos sistemas e das estruturas que suportam as suas relações organizadas.

No âmbito da hipótese onde afirma a existência de um processo de criação e reestruturação social decorrente do funcionamento da formação profissional, Sainsaulieu (*op. cit.*) elenca um conjunto de efeitos gerados, num quadro organizativo, por um dispositivo daquela natureza:

- a) Efeito de “sociabilidade” – a este propósito, a formação é entendida como um processo (complexo) que possibilita a consolidação de relações intra-organizacionais (interpessoais, de grupo e de autoridade), a expressão, o encontro e a discussão, questionando os padrões relacionais estabelecidos, à luz de três distintos pólos analíticos (Pimentel *et al.*, 1996): *a*) a crise de autoridade “constrangedora”; *b*) o aprofundamento das relações interpessoais de aprendizagem; e *c*) o grupo, perspectivado enquanto colectivo de aprendizagem, no âmbito do qual se estruturam e reorganizam relações sociais;
- b) Efeito de “integração” – a este nível, valoriza-se a capacidade da formação induzir nos formandos, uma disposição de reconfiguração dos princípios de identidade, orientação e reconhecimento social (para além de novas ou renovadas habilidades técnicas, concepções, e modelos de conduta ou de saber-fazer) (v.g., obtenção de reconhecimento social, pela aquisição de novas competências pessoais, que originam uma mudança de atitude em relação ao trabalho);
- c) Efeito de “abertura dos sistemas sociais” – a formação viabiliza, num quadro institucional, o desenvolvimento e o incremento de relações intra e inter-empresariais, muitas vezes duradouras no tempo;
- d) Efeito no “plano do imaginário” – a formação possibilita novos encontros, questionando ideários, referências e modelos culturais estabelecidos, provocando uma reconfiguração cognitiva ao nível, por exemplo, dos processos de representação social e de atribuição de causalidade, e proporcionando a possibilidade de vivência simbólica de outras experiências e situações sociais (v.g., compreensão da razão de ser de certos procedimentos, causas e efeitos sociais; resolução de situações de conflito, de comunicação e de liderança).

Como é referido por Beleza e Pimentel (1996, p. 229), o conceito “identidade”, perspectivado enquanto lugar de articulação do individual com o colectivo, articula-se com as práticas de formação profissional. Nos termos dos autores, “modelos identitários e acções de formação são processos interdependentes, já que a formação profissional é um agente potenciador da aprendizagem cultural”.

mesma área, num outro posto de trabalho⁸⁹ (em relação ao ocupado, em fase anterior à reconversão profissional). A mobilidade profissional, a transformação de classificação e de estatuto profissional e a reconfiguração de percurso que lhe é inerente, pode ser vivida pelos indivíduos de modo bastante diferenciado. Importa considerar, no âmbito dos processos de reconversão profissional, os vários tipos de identidade sócio-profissional elaborados pelos indivíduos, na medida em que estes intervêm na orientação do seu comportamento, e logo, na forma como se posicionam face à mudança de condição profissional.

Em rigor, os indivíduos elaboram tipos particulares de relação com o trabalho, enformados pelos percursos profissionais e formativos anteriores, pelos processos de socialização a que os trabalhadores estiveram sujeitos, e pelas características específicas do próprio espaço profissional, e apresentam, por tal, respostas diversas de mobilização para a reconversão⁹⁰ – tal como sublinha Madureira Pinto (1991, p. 222), “existe sempre a construção diferenciada de relações ideológicas com o trabalho (...), e é por elas que passam, em grande medida, a capacidade de adaptação aos postos, as propensões à reciclagem e reconversão profissional”.

Em relação à formação profissional, reconhecendo-se-lhe um papel crucial nos processos de reconversão, é necessário angariar a adesão e a identificação com esta por parte dos trabalhadores, desenvolvendo metodologias que se adequem ao perfil identitário dos indivíduos (Dubar, 1997). Nem todos os indivíduos percebem na formação uma oportunidade de (re)afirmação: para aqueles que, pertencendo aos grupos etários mais idosos, fizeram a sua aprendizagem inteiramente no posto de trabalho, é de

⁸⁹ Neste âmbito, a formação de reconversão é idealmente proposta para que os trabalhadores possam “viver a ruptura sob a forma de continuidade, e a mudança sob a forma de aperfeiçoamento” (Riboud, 1987, *cit. in* Lopes, 1990, p. 95). É deste modo aconselhável adoptar uma metodologia de formação de reconversão que, sempre que possível, evite a ruptura entre os “antigos” saberes e aqueles que se pretendem constituir, sob risco desta transição não ser encarada nem como “continuidade” nem como “aperfeiçoamento”, levando, ao invés, à exclusão de certos grupos de trabalhadores, como aqueles que se apresentam num segmento etário mais elevado, ou com um nível de habilitações mais baixo.

⁹⁰ De acordo com Carvalho (2002, p. 68), “à partida, quanto mais arreigadas forem as identidades profissionais, ou seja, quanto mais significativas e valorizadoras ‘de si’ forem as experiências profissionais dos trabalhadores em reconversão, mais difícil se afigurará o período de transição e o redireccionamento do percurso profissional”. A autora acrescenta: “(...) O mesmo se poderá supor relativamente aos trabalhadores com uma idade avançada, assim como uma elevada antiguidade”.

esperar que a formação seja percebida como um espaço de aprendizagem pouco familiar e pouco pertinente para si; já dos jovens, ao invés, se tende a esperar um conjunto de disposições mais favoráveis à frequência da formação⁹¹ (Carvalho, 2002, pp. 68-9). Por outro lado, embora a formação surja como uma solução efectiva para os indivíduos que apresentam um percurso formativo anterior, reconhece-se que a mesma “tem dificilmente respondido ao objectivo de requalificação dos indivíduos menos qualificados” (Lopes, 1990, p. 100), atribuindo-se este facto, principalmente, à dificuldade de ruptura com as socializações constituídas ao longo da biografia profissional passada, e às modalidades formais de reconhecimento objectivo e simbólico do desenvolvimento de novos saberes.

A capacidade de reinvestimento num novo processo de socialização profissional, e as estratégias pelas quais este reinvestimento é consumado pelos sujeitos, no âmbito de um processo de reconversão ocupacional, depende, em muito, das oportunidades percebidas no sistema de acção, ou, noutros termos, das oportunidades que, subjectivamente, se revestem de sentido para o indivíduo. Como é referido por Carvalho (2002, p. 69), “(...) de nada interessa a promoção de medidas de requalificação profissional se os trabalhadores não as perceberem como oportunidades, não lhes reconhecerem utilidade e a elas não aderirem” – os processos de composição e recomposição identitária no e pelo trabalho impõem-se, assim, como um domínio que importa considerar, no contexto de um processo de reconversão profissional.

Ao nível dos trabalhadores operacionais das empresas, a excepção a um contexto pautado pela precarização, pela mobilidade externa forçada, e pela estagnação no interior das empresas, encontra-se nos trabalhadores mais qualificados e nas chefias directas, os quais podem conhecer, ao longo do seu percurso de trabalho, uma mobilidade ascensional das diferentes dimensões da relação salarial, na medida em que são, também, os profissionais que têm um acesso privilegiado às diferentes medidas das políticas de emprego e de formação, sendo mais frequentemente bem sucedidos nos seus processos de requalificação e reconversão (Velo, 2004, pp. 553-4) – é possível aduzir, deste modo, que as dinâmicas de reestruturação sectorial e empresarial e as suas

⁹¹ Esta é uma das razões pelas quais, como é formulado por Lopes (1990, p. 99), “a reconversão exige quase sempre o recrutamento de pessoas mais jovens”.

consequências nos modos de gestão do trabalho e da mão-de-obra, são factores determinantes dos percursos profissionais (e de aprendizagem) dos indivíduos.

Em rigor, para os quadros médios e superiores de uma empresa como E_y (e também para alguns segmentos de técnicos altamente qualificados), é relevante equacionar a noção de “carreira”, na medida em que se tende a elaborar planos individualizados de promoção interna destes profissionais, e os próprios sujeitos detêm – por via da habilitação escolar, da experiência profissional, da detenção de saberes altamente específicos e qualificados, ou da oferta de oportunidades de emprego por parte de outras entidades empregadoras – uma margem de autonomia acrescida para fazer face aos constrangimentos estruturais. Ao invés, para os profissionais não-quadros, a evolução do percurso é marcado, exclusivamente, pela antiguidade, corolário da promoção categorial (em consonância com o que se encontra definido nos instrumentos de regulação colectiva) e da elevação salarial.

As abordagens clássicas das “carreiras” e das opções de desenvolvimento profissional atribuem uma importância particular, à influência dos contextos de trabalho nos processos de identificação e relação com o trabalho, desenvolvidos por indivíduos cuja ocupação se caracteriza por uma elevada qualificação, e uma ética profissional densamente estruturada e institucionalizada. Neste âmbito, Thomas (1989) questiona a possibilidade de utilizar e aplicar a noção “carreira” ao desenvolvimento profissional de indivíduos cuja ocupação se encontra em patamares de menor qualificação, os trabalhadores operacionais, os assim denominados “colarinhos azuis” – “Should we bother with blue-collar careers?”, interroga o autor:

Answer 1: No. Blue-collar workers don't have careers, they have jobs. Jobs involve tasks and responsibilities. Jobs tend not to be connected to an ascending staircase (i.e., as in the normative model). At best, they make sense as 'work histories', not as careers like professionals or managers have.

Answer 2: Yes. But toss out the normative, achievement-oriented model of careers. Develop instead an inclusive perspective that transcends the colour of the collar and, in the process, seek similarity in work experiences over time while helping to explain differences. Insert an objective definition or a set of dimensions that allow for horizontal as well as vertical mobility, that contrast externally defined tasks or responsibilities with internally generated rationales for a

history of jobs, and that introduce parallel sequences, like adult development, life cycles, or family stages” (Thomas, 1989, p. 354).

Atendendo ao raciocínio de Thomas (1989), é possível aduzir que também os trabalhadores dos segmentos ocupacionais de qualificação baixa e intermédia, possuem uma biografia de emprego assimilável à noção de se “ter uma carreira”. Para tal, deve alargar-se o âmbito dessa noção, além do espartilho analítico convencionado de modo normativo, considerando a multiplicidade de categorias sociais ou “âncoras de carreira” que o indivíduo pode utilizar para atingir os seus objectivos de desenvolvimento profissional (Sharp, 1997, *cit. in* Dif, 2004, p. 306), e contemplando movimentos ou progressões de “carreira” laterais ou horizontais, além da “clássica” ascensão vertical, relacionadas com a aquisição de experiência e o alargamento do leque de competências profissionais. O sentido de construir ou possuir uma “carreira” pode não implicar, nas circunstâncias históricas actuais, uma trajectória de mobilidade vertical ou ascendente – em alternativa, dada a mutação persistente das condições estruturais onde se inserem as biografias de emprego dos indivíduos, o desenvolvimento de “carreira” pode basear-se num percurso de mobilidade horizontal, pelo qual o indivíduo alarga e aprofunda o domínio da sua intervenção profissional.

O termo “carreira” é compreendido, no quadro da teoria gestionária norte-americana clássica, como uma sequência de relações de emprego, diferentes entre si, em termos do prestígio, do estatuto e da remuneração que lhes estão associados. Assume-se, portanto, que a carreira se estrutura de um modo relativamente previsível, e se relaciona, de modo próximo, com o desenvolvimento sequencial dos planos de vida do trabalhador. Neste contexto, a tónica é colocada nas sequências ocupacionais do indivíduo, e não na relação da noção “carreira” com o sucesso e o cumprimento de objectivos profissionais, como sucede, por exemplo, no âmbito da literatura germânica adstrita a esta temática. Contudo, existe um entendimento comum a estas perspectivas de análise: a ideia de que o desenvolvimento de uma “carreira” envolve um percurso pautado pela mobilidade vertical ascendente, que, de algum modo, se caracteriza pela previsibilidade, na medida que os percursos derivam de categorias e referenciais de progressão considerados “típicos”, no âmbito de um determinado sector, organização, ou domínio ocupacional.

A mutação das condições de funcionamento dos mercados de trabalho, das relações de emprego, e das práticas de gestão empresarial, suscitou a redefinição e a revisão deste articulado teórico, a partir da década de 1990, emergindo, então, a questão da “carreira” e do desenvolvimento dos percursos profissionais dos sujeitos como foco de análise relevante para o entendimento das práticas de gestão empresarial e das políticas de gestão do trabalho, num quadro de reestruturação da produção, do trabalho e das organizações.

Do momento histórico actual, marcado por contínuas mutações sociais, derivam implicações e solicitações, quer para os indivíduos quer para as instituições sociais, com impacto ao nível da estruturação e do planeamento pessoal do desenvolvimento profissional. Além de enfrentarem a diminuição do emprego nas grandes organizações, e a crescente exigência de capacitação e qualificação pessoal e profissional, os indivíduos são confrontados com a necessidade de se ajustarem a modalidades de “carreira” caracterizadas pela irregularidade, pela mudança e pela imprevisibilidade, às quais subjaz o imperativo do indivíduo se apropriar, de modo autónomo, da gestão do seu próprio desenvolvimento profissional.

Neste quadro, como já fizémos menção, alguns autores falam da emergência de “nomadic careers” (Cadin *et al.*, 2000) ou de “boundaryless careers” (DeFillippi & Arthur, 1994), diferenciando estes percursos de trabalho das noções lineares, previsíveis e cumulativas de “carreira”, baseadas em relações de emprego seguras e duradouras, presentes nos estudos clássicos de desenvolvimento profissional. Dif (2004), a este propósito, enfatiza a relação existente entre os percursos marcados pelo “nomadismo” profissional, e a necessidade de distinguir novos “locus” de identificação pelo trabalho:

“Careers have been traditionally considered as a central source of vocational identity. They have been looked at from the perspective of the internal labour market where blue and white-collars workers can climb up the hierarchical ladder and make a career, within the same company and the same profession. Yet, with the increasing lack of job security and the dismantling of the conventional forms of career paths, this locus of identification is becoming problematic.

The concept of career has evolved rapidly in recent years, (...) leading a number of career theorists to start thinking about a different notion of careers. Some of them have even referred to the emergence of a new paradigm: the ‘boundaryless approach’, translated by some researchers as ‘nomadic careers’. (...) One important aspect of this approach is that it considers careers on

the basis of different social spaces and communities of practice. It opens up career understanding, learning and identity formation processes, to other informal communities with which individuals are associated (...). According to this emerging approach, the ‘nomads’ (‘cross-boundary workers’) are mostly people who are not strongly attached to their organisation and even less interested in union representation, but who are more concerned about the challenges offered by their work” (Dif, 2004, p. 305-6).

As práticas de reestruturação do trabalho e da empresa aumentam a probabilidade de ocorrência de discontinuidades, transições e mudanças de contexto de exercício profissional, no decurso da biografia de emprego de um indivíduo (Heinz, 2002b), complexificando as tarefas de planeamento profissional e orientação em relação ao trabalho (Beck, 1994), face à exigência de autonomia e iniciativa individual, e a modelos de organização onde a flexibilidade e a destandardização delimitam o acento tónico (Bauman, 2005; Brown & Kirpal, 2006) – em consequência, verifica-se que a empresa e a especialização ocupacional perdem importância enquanto referenciais e categorias sociais disponíveis para a orientação e a identificação do sujeito.

Importa, pois, neste âmbito, enfatizar a dimensão subjectiva inerente ao desenvolvimento do percurso profissional de um indivíduo, considerando-o além das coordenadas objectivas que o enformam, conferidas pelas relações de emprego, pelas práticas de gestão de pessoas, os perfis ocupacionais, as linhas hierárquicas e estruturas de trabalho, as movimentações e transições objectivas do trabalhador, e os conteúdos de tarefa ocupacional (Heinz, 2002a, 2002b). Os processos de desenvolvimento e a história singular de um indivíduo configuram-no como um actor social dotado de interesses, capacidades e potencialidades, que norteiam o estabelecimento de objectivos e metas de trabalho, e possibilitam ou limitam a sua consecução. Como é referido por Collin e Young (2000):

“(...) Career means far more than just objective work paths and occupational movements, as it can involve self-identity and reflect individuals’ sense of who they are, who they wish to be, and their hopes, dreams, fears and frustrations” (Collin & Young, 2000, p. 5).

Como é ilustrado por Mayrhofer *et al.* (2002), as mudanças que ocorreram nas últimas décadas ao nível dos mercados de trabalho, originaram uma reconsideração dos factores explicativos dos padrões e das opções emergentes de desenvolvimento

profissional: de acordo com estes autores, verifica-se uma crescente ênfase da acção dos atributos individuais e das disposições subjectivas (e um decréscimo correlativo da influência das condições estruturais), como, por exemplo, a capacidade de aprendizagem e auto-monitorização, e o auto-conceito do indivíduo, na constituição e no planeamento de uma “carreira”.

Enfatizar a dimensão subjectiva de uma biografia de emprego direcciona o foco do escrutínio analítico para as disposições e os esquemas de percepção, atribuição e representação do indivíduo, considerando-os enquanto expedientes de produção de sentido (“*sense-making*”) e de integração de experiências de trabalho que se apresentam crescentemente fragmentadas (Sennett, 2001, 2006). O indivíduo (e não a empresa) surge investido, neste quadro, como o principal responsável da gestão do seu percurso profissional e da economia do seu destino, sendo-lhe solicitado que crie, de modo autónomo, um sentido coerente de si e do seu itinerário de emprego (Ibarra, 2003; Billett, 2005, 2006; Raeder & Grote, 2006).

De acordo com Collin e Young (2000), o desenvolvimento de uma “carreira” oferece um referencial cognitivo para a construção de identidades sociais. Tal como é referido por Dubar (1997), a construção identitária é um processo biográfico, uma construção no tempo efectuada pelos indivíduos, a partir das categorias oferecidas pelas instituições sucessivas onde se movem. Noutros termos, o desenvolvimento de uma “carreira”, de um percurso ou de uma trajectória de emprego representa um “recurso subjectivo”, um balanço subjectivo das capacidades individuais para enfrentar os desafios específicos de um dado sistema. Kirpal (2007) corrobora e sublinha este ponto de vista, destacando a relação existente entre a construção de narrativas de “carreira”, o exercício do “sentido de si” (“*sense of self*”), e a composição de identidades nos contextos de trabalho:

“ (...) Taking action in making sense of ones evolving personal work history and constructing career narratives that emphasise biographical continuity and ecological consistency can also mean to regain a certain degree of control over externally induced changes in the work situation. Where individuals were aware of their active role in this process this was often influenced by their own *sense of self*. Here we can identify parallel dynamics and a close interrelation between career narratives and work-related identity formation” (Kirpal, 2007, p. 52).

A perspectiva do indivíduo enquanto “fazedor” de identidades realça a existência de processos subjectivos de auto-definição pessoal, que concorrem para a criação de uma “imagem de si” coerente e a negociação permanente de novas disposições identitárias – o sucesso ou insucesso deste empreendimento influencia, como é ilustrado por Brown e Kirpal (2006), a natureza da relação do sujeito com o trabalho, e as características da sua biografia de emprego.

O estudo das transições e transformações de percurso dos indivíduos apresenta-se, deste modo, como um foco relevante de investigação, num contexto institucional, como o que é dado pela organização E_y , marcado por mudanças significativas ao nível da oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional. Tratando-se de um importante “recurso subjectivo”, no âmbito da composição e recomposição identitária no trabalho (Dubar, 1997), importa averiguar a forma como os sujeitos se preparam e lidam com as transições em curso no mundo do trabalho, com o redesenho das ocupações e dos processos de trabalho, e, também, no caso particular da organização E_y , com as contradições e conflitos eventualmente vividos num contexto cuja transformação recente envolve a esterilização e a reconfiguração de conteúdos ocupacionais, a introdução de estruturas organizacionais mais “planas”, a redução do escalonamento hierárquico, e a consequente modificação substantiva das oportunidades de “progressão” profissional.

De seguida, apresentamos o desenho da investigação empregue na procura de respostas para os objectivos de pesquisa acima apresentados.

2.1.2. O desenho da estratégia de investigação.

O estudo que realizámos assume a configuração de uma análise intensiva, concretizada na realização de um estudo de caso; trata-se de uma metodologia adequada para a abordagem de realidades focalizadas e contextualizadas, incidindo, no nosso caso, no quotidiano das empresas. Apesar de não proporcionar uma generalização das conclusões empíricas, o que constitui uma limitação deste tipo de metodologia (Stake, 2000), possibilita uma análise mais detalhada que potencia um conhecimento aprofundado sobre as realidades e problemáticas em questão, consubstanciada numa análise de processos e de efeitos de processos. Constitui o recurso analítico mais

adequado ao objecto de estudo da nossa investigação, já que este exige uma metodologia de análise intensiva das suas diferentes dimensões.

As opções tomadas em relação aos procedimentos técnico-metodológicos accionados assentam numa reflexão acerca da sua adequação ao objecto e aos objectivos do estudo.

As técnicas de recolha e análise de informação empregues viabilizam, a nosso ver, a adopção de uma abordagem de alcance e diferenciação assinalável. De um modo genérico, podemos referir que empregámos dois tipos de técnicas: a recolha e a análise de documentos, um procedimento transversal à pesquisa, e a entrevista, que assumiu características diferenciadas, em função do interlocutor e dos propósitos subjacentes à sua realização.

A configuração do processo de recolha de dados contemplou, neste estudo, três fases distintas.

Numa primeira fase, procedeu-se à consulta bibliográfica e a uma análise de estatísticas, procurando coligir com estes procedimentos, um acervo de informação que se revelasse apropriado ao enquadramento e à prossecução dos nossos objectivos de estudo. Deve sublinhar-se, a este propósito, que a análise de documentos foi, como já fizémos referência, um procedimento iterativo e transversal à totalidade do tempo de pesquisa, contemplando, em particular, documentos internos acerca das estratégias e das práticas do grupo empresarial e da empresa em diversos domínios, sendo que a informação obtida através da sua análise, foi organizada e catalogada por temáticas, por forma a permitir um cruzamento com a informação obtida via entrevista.

O conjunto de documentos por nós consultado e analisado incluiu, de um modo geral, uma série cronológica de relatórios de actividade empresarial, de Balanços Sociais, e de suportes de comunicação e informação interna, respeitantes a um período temporal (1990-2006) perspectivado como pertinente para enquadrar o processo de reestruturação e de evolução organizacional observado no grupo GE_x e na organização E_y , e um conjunto alargado de diplomas legais (decretos, resoluções e normas

comunitárias) relativo às sucessivas reconfigurações históricas, de origem normativa e jurídica, do funcionamento e da estrutura do sector eléctrico nacional.

Em relação à evolução do grupo GE_x , o período de análise considerado foi alargado, para efeito de aprofundamento do enquadramento oferecido, remontando o foco analítico aos primórdios da prestação de serviços de produção e distribuição de energia eléctrica no território de Portugal Continental (1878). A informação recolhida enfermava de algumas insuficiências, de incongruências relativas às datas dos diplomas legais e de alguns momentos fulcrais na evolução de GE_x e de E_y , e de algumas lacunas de natureza estatística; procurámos elidir o seu efeito, articulando os dados recolhidos com os elementos reunidos através da consulta de diversos *websites* afectos à temática considerada (para aceder a listagem dos *websites* consultados, cf. *Referências*), e no âmbito das entrevistas que foram por nós conduzidas.

No âmbito das diligências de análise estatística, recolhemos e analisámos informação estatística divulgada por fontes oficiais do sector eléctrico nacional – nomeadamente, a DGE (*Direcção Geral de Energia*) e a ERSE (*Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos*) –, e pela própria organização E_y . Neste contexto, efectuámos ainda uma análise a partir da 3ª e da 4ª edição nacional do inquérito comunitário à inovação nas empresas (CIS – “*Community Innovation Survey*”), com o objectivo de enquadrar o nosso “estudo de caso” (Stake, 2000), procurando retratar, tanto quanto esta fonte permite, a dimensão que os processos de mudança, de desenvolvimento organizacional e de inovação têm nas empresas.

Numa segunda fase, a atenção dirigiu-se para a recolha de informação de natureza institucional relativa à empresa E_y , com o objectivo de reconstituir a sua história num período que se revele pertinente para enquadrar o processo de reestruturação propriamente dito. O período seleccionado foi o período compreendido entre 1990 e 2006.

Para este efeito, recorreremos à análise de documentos existentes no centro de documentação da organização E_y , e a um conjunto de seis entrevistas semi-estruturadas a dirigentes de topo, a responsáveis pela gestão de recursos humanos, e a superiores hierárquicos intermédios, que visaram, no essencial, a recolha de informação no âmbito

das esferas da sua actuação empresarial, desde a estratégia da empresa às formas de desempenho e organização do trabalho, que constituem, não só dimensões do objecto de estudo, mas também domínios cujo conhecimento é fundamental para a contextualização das entrevistas que foram realizadas posteriormente aos trabalhadores.

A informação recolhida no âmbito destas entrevistas facultou o material necessário para a constituição de um “case study” (Stake, 2000) em torno da evolução da organização E_y – contemplando, em particular, a evolução da orientação da empresa em relação aos mercados, a influência da intervenção estatal e comunitária, o relevo atribuível à inovação tecnológica na história de transformação da empresa, a evolução da qualificação dos postos de trabalho, a transformação das práticas de organização e gestão do trabalho, os princípios de recrutamento e solicitação de habilitação ao trabalhador, as oportunidades de aprendizagem e formação contínua, a evolução das opções de desenvolvimento profissional, e a solicitação de flexibilidade, mobilidade e polivalência –, que facultou um enquadramento contextual depurado, para a análise da dinâmica de composição e recomposição dos processos de identificação e relação com o trabalho no quadro de E_y .

Numa terceira fase de recolha de dados, a atenção deslocou-se para o domínio da percepção e da avaliação do teor e dos efeitos das operações de reestruturação empresarial, e, em particular, para a análise dos percursos profissionais, dos processos de recomposição dos constituintes identitários relacionados com o trabalho, e das respostas de orientação e negociação elaboradas pelos indivíduos às disposições institucionais.

A análise da identidade como um processo relacional e biográfico, onde as configurações identitárias estão permanentemente em causa, coloca questões metodológicas que não são, de todo, despidiendas. O modelo teórico adoptado no estudo da identidade (cf. *ponto 1 e 2.1* do presente *Capítulo*) direccionou-nos para uma análise diacrónica dos processos referentes à estruturação identitária, perspectivados à luz de uma abordagem multidimensional, dinâmica, relacional e “outcome-oriented” da produção social e colectiva de identidades, no seio da qual as identidades tecidas no e pelo trabalho são consideradas como a expressão ou a manifestação de processos de identificação; trata-se de um escrutínio que contempla, não apenas o trajecto

profissional dos actores desde a entrada na vida activa até à situação profissional actual, mas também as suas trajetórias biográficas, o que viabiliza a consideração da totalidade da história sócio-profissional dos sujeitos. Desta forma, a abordagem metodológica que foi utilizada a este propósito, cruza os elementos do passado biográfico dos indivíduos com os processos de orientação ou reorientação face ao trabalho, provenientes do seu enquadramento profissional actual.

Trata-se de uma análise de natureza qualitativa, na medida em que a intenção é, claramente, o conhecimento (profundo e intensivo) de um processo, sendo que, por outro lado, se deu relevo à compreensão dos fenómenos singulares analisados. A técnica aqui privilegiada aproxima-se do que é classificado, em ciências sociais, como “abordagem biográfica” ou “história de vida”, onde o investigador procura coligir uma narrativa individual por via de entrevistas em profundidade.

Os procedimentos de recolha de informação incluíram, a este nível, o uso de um inquérito por entrevista semi-directiva (indo ao encontro dos benefícios de flexibilidade procedentes da semi-directividade) a um conjunto de 16 trabalhadores da organização E_y , seleccionados a partir de um conjunto de critérios por nós estabelecidos, centrada na recolha das manifestações e das respostas dos sujeitos face ao seu trabalho, em diversas esferas analíticas, nomeadamente o seu percurso profissional e de aprendizagem formal, a natureza das actividades de trabalho desempenhadas, a satisfação face ao percurso, e a dinâmica de relação com os outros. Debruça-se sobre os sujeitos em si, os seus percursos e os seus pontos de vista. Os entrevistados caracterizam-se por uma heterogeneidade significativa ao nível da idade, da habilitação escolar, da experiência profissional, e da natureza do percurso interno desenhado no seio de E_y . Deste modo, do conjunto de 16 entrevistados, 7 enquadram-se numa tipologia de percurso pontuado, de algum modo, por uma resposta às exigências decorrentes de uma reconversão profissional, 5 configuram casos de experiência de bloqueio das hipóteses de evolução profissional interna, e 4 dizem respeito a percursos caracterizados por um alargamento sucessivo do âmbito da actuação profissional em E_y (cf. *Anexo 1*).

O propósito que nos moveu nesta terceira fase de recolha de dados, foi a reconstituição do percurso das pessoas inquiridas, partindo, para tal, dos seus esquemas de atribuição, percepção e avaliação, e salientando o papel das organizações, indivíduos

e acontecimentos fundamentais, que tenham contribuído, por um lado, para a marcação decisiva da definição e do senso que os inquiridos possuem de si próprios, e, por outro lado, para a perspectiva que têm sobre a sua vida (passada e presente).

Trata-se de um tipo de abordagem que se perfilou, a nosso ver, como a mais adequada no quadro de um estudo onde a questão das construções identitárias e da experiência subjectiva associada aos percursos sócio-profissionais dos indivíduos, configura um campo de análise demasiado complexo para que uma abordagem de natureza nomotética possa enquadrar, com propriedade, a riqueza dos fenómenos em presença⁹². Esta abordagem apresenta, contudo, a desvantagem de não poder fornecer comparações e generalizações das conclusões elaboradas – porém, como é mencionado por Worsley (1977, p. 148, *cit. in* Carvalho, 2002, p. 119), em relação a este tipo de opção metodológica: “(...) A validade geral da análise não depende do caso analisado ser ou não representativo doutros casos do mesmo tipo, mas antes da plausibilidade da lógica da análise”.

O referencial teórico que subjaz a esta aproximação metodológica considera o indivíduo como um actor social, um produto singular da história que o seu percurso enformou, nunca redutível, porém, à condição de sujeito imponente e passivo perante um jogo de determinismos estruturais. Optámos, neste sentido, por uma postura ideográfica que se esforça por dar conta da singularidade dos fenómenos particulares, reconhecendo a crescente diferenciação e destandardização das situações sociais dos

⁹² O paradigma (neo-)positivista parte do pressuposto da uniformidade da natureza, ou seja, da possibilidade de observação de realidades regulares e repetitivas, que viabiliza a definição de leis – a ciência é definida, deste modo, como nomotética, o que é verdade, já que a Sociologia também empreende a investigação do “aspecto geral”, do que é recorrente e regular nos fenómenos, visando a generalização, e, em casos determinados, a previsão ou a prospectiva (Carvalho, 2002, pp. 115-6). No âmbito deste paradigma, a abordagem qualitativa é apresentada como incapaz de constituir uma base de produção de conhecimento válido e reconhecível pela comunidade científica.

Através de um outro ponto de vista, é possível efectuar-se a apologia da abordagem qualitativa, de tipo hermenêutico, assente na interpretação e na compreensão dos fenómenos (Denzin & Lincoln, 2000). No âmbito desta abordagem, é sobretudo a acção dotada de significado, e não tanto o comportamento, o objecto de análise. A autonomia e o reconhecimento da metodologia qualitativa passa, no essencial, não por opções técnicas e procedimentos, mas antes pelos postulados teóricos por que se rege, e, fundamentalmente, pela singularidade, complexidade e riqueza do seu objecto de estudo (Carvalho, 2002, p. 117).

sujeitos, e dos discursos que estes utilizam para se referirem e (re)construírem essas situações.

Em relação às diligências de análise e tratamento da informação recolhida, deve registar-se que, num primeiro momento, se efectuou a transcrição de conteúdos documentais e a transcrição integral das entrevistas tal como foram gravadas (“verbatim”), o que permitiu a obtenção dos textos-fonte que foram posteriormente sujeitos a trabalho de análise.

A partir da consulta de documentos e das entrevistas realizadas a dirigentes, a superiores hierárquicos e a trabalhadores da organização E_y , procedeu-se à construção de duas grelhas de análise da informação, uma para a informação relativa às condições sociais e organizacionais de natureza estrutural, e outra para os dados procedentes da aferição subjectiva das condições estruturais dos espaços de trabalho, do ajustamento das condições individuais às exigências laborais, organizativas e gestionárias, e da resposta a novas solicitações laborais.

No quadro apresentado no *Anexo 4*, elencamos o conjunto de domínios analíticos adoptados na aferição das condições estruturais objectivas que definem a evolução das características dos domínios relativos à organização do trabalho, e às práticas de gestão de pessoas e do emprego, e no tratamento dos dados procedentes da aferição subjectiva dos trabalhadores, relativamente à evolução das condições estruturais dos espaços de trabalho, do percurso profissional e de aprendizagem, do ajustamento das condições individuais às exigências laborais, organizativas e gestionárias, e da resposta a novas solicitações laborais.

Empreendemos uma abordagem diferenciada, a partir das grelhas construídas: para a informação de natureza estrutural, integrámos a informação proveniente da consulta de documentos e das entrevistas efectuadas a dirigentes e a superiores hierárquicos, de modo a que esta constituísse um “estudo de caso”, apresentando o resultado deste tratamento nos pontos 1.2, 1.3 e 2 do *Capítulo I*, em função dos principais eixos de avaliação considerados; para a informação relativa à perspectiva subjectiva veiculada pelo conjunto de 16 trabalhadores da organização E_y que entrevistámos, aprofundámos a análise, agrupando as categorias temáticas em dimensões, consideradas por nós como

fundamentais, atendendo aos objectivos de pesquisa, na observação da experiência subjectiva e da dinâmica dos processos de identificação, resposta e orientação em relação ao trabalho, tendo estes estruturado a apresentação de resultados que constitui o ponto 2.2. do presente *Capítulo*.

As entrevistas efectuadas aos trabalhadores foram, deste modo, objecto de tratamento detalhado, centrado nos domínios que assumem, no modelo de análise, o estatuto de medidas ou variáveis dependentes. Atendendo ao facto dos documentos e das entrevistas configurarem um significativo acervo de informação, constituindo a nossa fonte de compreensão dos trajectos e das dinâmicas de identificação elaboradas pelos entrevistados, optámos por realizar uma análise sistemática, assente na organização da informação em categorias de natureza temática. Adoptámos o método da análise temática, por considerarmos o escrutínio temático como mais adequado à natureza da informação a que pretendíamos aceder – como esclarece Bardin (1991, p. 105), “(...) o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. (...) Fazer uma análise temática consiste em descobrir ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação”.

A análise de conteúdo contemplou, no essencial, três fases: a categorização, a verificação da categorização e a construção de agregações-tipo em cada categoria.

A partir do quadro teórico configurador da nossa análise, procedemos à criação, *a priori*, de um conjunto de categorias e subcategorias de codificação e organização da informação, e passámos, de seguida, à categorização das entrevistas e dos conteúdos documentais, adoptando um critério flexível das unidades de registo a codificar (uma frase, um parágrafo, ou um conjunto de parágrafos). O trabalho de codificação ou de categorização, um procedimento que promove “por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (Bardin, 1991, p. 119), foi efectuado num diálogo constante de teoria e empiria, num esforço de refinamento dos resultados, tendo sido criadas categorias e modificadas, agregadas, eliminadas e renomeadas algumas já existentes. Seguiu-se, deste modo, uma lógica iterativa assente na adopção flexível do quadro teórico de base.

A verificação da categorização constitui uma fase de análise exaustiva da congruência das categorias criadas, em função do seu conteúdo e dos extractos das entrevistas codificadas, consubstanciando-se o resultado deste procedimento na criação, modificação e agregação de categorias.

Por último, a constituição de agregações-tipo dentro das categorias constituídas visa a procura de padrões e regularidades entre sujeitos, bem como a identificação de contrastes e singularidades, sendo orientada pelo pressuposto da comparabilidade, ou seja, de agrupamento e de distinção dos sujeitos com perfis, respectivamente, idênticos e dissemelhantes. Procurámos articular as dimensões de análise, com algumas variáveis objectivas de caracterização dos sujeitos, visando com este procedimento, estabelecer uma relação das realidades objectivas com os processos de atribuição de sentido dos indivíduos.

As variáveis utilizadas para o efeito foram as relativas aos critérios de constituição da amostra, e, em particular, o tipo de percurso profissional do sujeito na organização E_y . Procurámos, deste modo, realizar uma análise “vertical” de cada entrevista, relacionando os resultados com a natureza e as condições do percurso interno do indivíduo, em detrimento de efectuar uma análise “horizontal”, centrada na procura de regularidades para cada domínio de análise definido para a mensuração da nossa variável dependente. Dado o propósito do nosso estudo, e o número de entrevistas que efectuámos, a opção pelo desenvolvimento da pesquisa a partir de testemunhos singulares da composição e recomposição de percursos de inserção laboral e da correlativa renovação de manifestações de identificação, apresenta-se, a nosso ver, como adequada.

“Sampling”: Critérios de delimitação do conjunto de trabalhadores entrevistados.

A delimitação da amostra de 16 trabalhadores da organização E_y inquiridos no âmbito deste estudo não obedeceu a critérios de representatividade estatística. De acordo com Ghiglione e Matalon (1992, pp. 64-5), “ (...) é necessário substituir a noção global de representatividade por uma noção mais ampla, a adequação da amostra aos objectivos estabelecidos”. Deste modo, no presente estudo, “o número de pessoas necessárias depende não apenas da heterogeneidade das reacções na população face ao

problema colocado, mas também, e sobretudo, do método de análise empregue e da utilização que se faz dos resultados” (*op. cit.*, 1992, pp. 60-1).

Empregou-se como critério de selecção a diversidade de perfis individuais em termos de idade/antiguidade, habilitação escolar de base, evolução da qualificação ocupacional e experiência de trabalho, e a pertinência do percurso profissional, no que diz respeito à incidência plausível das características deste nos processos de composição identitária no e pelo trabalho.

Em rigor, o percurso e a experiência de trabalho na organização E_y , operou como critério principal na delimitação da amostra de trabalhadores. Os restantes critérios foram a este subordinados, e foram seleccionados atendendo ao objectivo de maximizar a diversidade e a pertinência de perfis individuais contidos na amostra. Visámos, neste âmbito, a selecção de percursos de trabalho diferenciados, contendo necessariamente a passagem por um evento perspectivada como crítico, atendendo ao efeito produzido ao nível da articulação entre a reconfiguração histórica das condições estruturais existentes em E_y , e a correlativa necessidade do indivíduo reinvestir no “reconhecimento de si”, num contexto organizacional que se apresenta em mudança.

Como já fizémos referência, identificámos três eventos desta natureza, no âmbito da evolução da organização E_y , operando estes, no respeitante aos procedimentos de recolha de dados, como critérios de delimitação do conjunto de trabalhadores a entrevistar:

- 1) Desqualificação/extinção da ocupação e necessidade consequente de reconversão profissional;
- 2) Desenvolvimento profissional “truncado”, dado que, do efeito das iniciativas de modificação estrutural da empresa, decorreu um “ajustamento” da linha de desenvolvimento profissional onde o trabalhador estava inserido;
- 3) “Job enlargement”, solicitação de polivalência (perfil de competências/“job profile”) e desempenho de múltiplos papéis, no contexto do exercício profissional.

Considerou-se, em termos teóricos, que esta diferenciação de experiências de trabalho se encontra associada ao nível de qualificação do posto de trabalho (*superior* – “highly skilled”/ “professionals”; *intermédia* – “skilled”; *baixa* – “low skilled”).

A idade-antiguidade, a habilitação escolar de base e o sexo foram os restantes critérios utilizados. Com a sua utilização, procurou-se, como já fizémos referência, ampliar a diversidade de perfis por nós contemplada. Em relação à idade-antiguidade, é importante sublinhar que se visou constituir uma amostra que englobasse, de modo equilibrado, os “antigos” (“old-timers”) e os recém-chegados (“newcomers”) à empresa, dada a relevância da variável “antiguidade” na consolidação dos processos de estruturação identitária e de relação com as condições, a natureza e os conteúdos de trabalho.

Os trabalhadores inquiridos possuíam, deste modo, uma história de permanência e manutenção de vínculo à organização E_y (não obstante as características do seu percurso e da sua experiência de trabalho), sendo esta configurada por uma relação de emprego de duração situada entre 5 a 10 anos, para os “newcomers”, e entre 20 a 30 anos, para os “old-timers”. Em relação à variável sexo, a procura de diversidade foi de algum modo relativizada, atendendo ao facto da empresa E_y ser, em termos históricos, predominantemente masculina – cerca de 85% dos trabalhadores são do sexo masculino (cf. *ponto 2.2.1 do Capítulo I*).

2.2. Percursos profissionais, identificação e experiência subjectiva do trabalho, em contexto de reestruturação empresarial: O caso de E_y .

O universo organizacional, na medida em que obriga o trabalhador a “estar em relação”, oferece oportunidades de vivência de mais ou menos coligações, de assumpção de riscos, de estabelecimento de negociações, e de desenvolvimento de tácticas de adaptação à mudança – aos quadros, assim como aos operadores e técnicos especializados, são conferidas mais oportunidades de desenvolvimento de jogos de adaptação, graças às múltiplas atribuições e ocasiões de troca que as suas posições oferece, ao passo que os trabalhadores que desenvolvem tarefas periféricas e rotinizadas elaboram, no contexto de uma reestruturação empresarial, respostas de natureza mais

conservadora e defensiva. Ou seja, é possível aduzir que a experiência quotidiana das situações concretas de trabalho conduz à formação de diferentes tipos de orientação individual face ao risco, à negociação, ao desenvolvimento de competências, e ao estilo de monitorização do percurso e do desempenho profissional.

A sociedade industrial limitava-se a oferecer ao indivíduo, duas grandes modalidades de orientação face ao trabalho – a da classe, assente nos ofícios e num comportamento do tipo fusional, que alienava as diferenças interpessoais, e a das respeitabilidades dirigentes, alicerçadas nos privilégios da educação e do meio social de origem. Com a expansão económica, e, em particular, as transformações vividas no contexto internacional desde a década de 1970, entre as quais sublinhamos, o crescimento das organizações, o aumento da heterogeneidade dos actores organizacionais, e a multiplicação do fluxo de trocas, confrontos e negociações estabelecidas entre os mesmos, a integração pelo trabalho começa a assumir diferentes modalidades de evolução, reificando-se à luz, por exemplo, da manifestação de um “espírito de casa”, da qualificação, fonte de poder e de autonomia, da promoção, fonte de afinidades selectivas, das progressões emergentes e antigas, ou da concretização de projectos de percurso de natureza personalizada.

Dos estudos por nós evocados acerca da experiência individual da mudança no espaço de trabalho, salienta-se, desde logo, que são as relações habituais de trabalho em organização que podem operar como origem de evoluções ou regressões, relativamente a disposições anteriormente ou paralelamente adquiridas; depois, deve sublinhar-se o efeito de todas as situações que implicam um movimento particular do actor no próprio contexto da empresa, as transformações voluntárias de modelo de organização, de tecnologia, de gestão de pessoas, de qualificação e do emprego, que fazer evoluir os comportamentos individuais; por último, pelo exposto acerca da dinâmica inerente aos processos de composição de identidades sociais, deve atender-se também a mudanças situadas nas situações exteriores ao trabalho, que podem obrigar os actores sociais a modificar a dimensão profissional dos seus padrões de conduta.

O trabalho desenvolvido em contexto organizacional pode oferecer ocasiões de transformação do sistema de relações que os indivíduos estabelecem com os outros, com o grupo ou os grupos onde se inserem ao longo do tempo, com a organização, e

com as actividades de trabalho propriamente ditas, o que produz efeitos ao nível da experiência subjectiva do espaço de trabalho, e dos processos de identificação elaborados no seio deste. Pensamos tratar-se do caso veiculado pela evolução histórica da organização E_y , e pela natureza dos percursos por nós seleccionados para efeito de escrutínio empírico: a reconversão, o desenvolvimento profissional “truncado” e o alargamento sucessivo do escopo da intervenção profissional.

Nas entrevistas que efectuámos a 16 trabalhadores da organização E_y (cf. *Anexo I*), o acento tónico da análise foi colocado na tentativa de explicitação das tensões existentes entre as condicionantes estruturais e as disposições pessoais dos indivíduos, implicadas nos seus percursos sócio-profissionais, identificando e qualificando a natureza da resposta e da experiência de adaptação e orientação face ao trabalho.

Em relação à experiência e à orientação face a uma reconversão profissional, no *ponto 2.2.1.* serão apresentados os casos de Ricardo⁹³, César, Rui, Gaspar, João, Daniel e Pedro, um conjunto de trabalhadores da organização E_y , a quem foi facultado um conjunto de novas oportunidades de identificação e de auto-definição, no âmbito de processos de reconversão profissional. As respostas elaboradas pelos indivíduos às modificações das disposições, dos conteúdos e da estrutura do trabalho são heterogéneas, variando entre a identificação e a aceitação clássica das novas funções e condições de trabalho, nos casos de Daniel e de Pedro, a rejeição e o retraimento, no caso de César, o ajustamento a longo prazo, a resposta condicional elaborada por Ricardo, Rui e por João, e a orientação do tipo “carreirista estratégico” (Brown, 2004) composta por Gaspar.

No *ponto 2.2.2.* serão introduzidos os exemplos referentes a um conjunto de trabalhadores de E_y , cuja evolução interna objectiva apresenta um denominador comum: após um período de desenvolvimento inicial de “carreira” caracterizada, entre outros factos, por uma (esperada ou visada) ascensão vertical e pelo correlativo alargamento do espectro de atribuições e responsabilidades, os trabalhadores referidos, Joaquim, Estevão, Paulo, David e Edgar, têm vivido um bloqueio das possibilidades de

⁹³ Atendendo ao dever de confidencialidade e de manutenção do anonimato inerente às tarefas de recolha e tratamento de informação empírica, os nomes utilizados na referência aos sujeitos entrevistados são de natureza fictícia.

concretização de aspirações profissionais. De um modo geral, os casos apresentados dizem respeito à situação do indivíduo que, à luz das transacções efectuadas ao longo do tempo, desenvolve uma identificação clássica com o trabalho, a empresa, e as oportunidades de evolução que nela reconhece existir, sendo este modelo de relação posteriormente posto em causa, com os processos de reestruturação recentemente observados no seio de E_y ; trata-se, empregando os termos de Dif (2004), de um conjunto de “carreiristas tradicionais” (“traditional careerists”, no original) que viram ou têm visto os seus intuitos de natureza promocional serem truncados ou delapidados, num contexto de recomposição organizacional. As formas de adaptação protagonizadas pelos sujeitos cristalizam-se em torno da conversão da relação de identificação numa tentativa de ajustamento condicional ao conflito gerado pelas novas disposições de trabalho, pela vivência de estagnação e pela prevalência do sentimento de perda subjectiva.

Por último, no *ponto 2.2.3.*, apresentamos quatro indivíduos, Martim, Carlos, Alberto e José, para quem os efeitos da reestruturação observada em E_y não têm gerado um sentimento de dissonância, frustração ou perda, ao nível da percepção do desenvolvimento do percurso profissional pessoal. Trata-se de indivíduos que têm visto a sua intervenção profissional sucessivamente alargada, ao longo da história de reestruturação de E_y , coincidindo a evolução objectiva com a evolução subjectivamente visada; os factores que justificam este dado são diversos, sendo importante relevar, a nosso ver: *i*) a posse ou o desenvolvimento de recursos estratégicos (de índole e natureza diversa), que fazem com que os indivíduos se mantenham e apresentem como “actores de corpo inteiro”, num quadro de desenvolvimento e transformação organizacional persistente; e *ii*) a elaboração de uma relação com o trabalho que assenta, ou na tentativa (bem sucedida) de redefinição dos papéis profissionais convencionalmente atribuídos no seio de E_y , no caso de Carlos, ou na composição de um percurso profissional “em mosaico”, no caso de Alberto e de José, um percurso feito de múltiplas participações e do desempenho de múltiplos (e diferentes) papéis, a partir de uma conduta de negociação de oportunidades, do estabelecimento de uma rede estratégica de afinidades interpessoais, e da tentativa de diversificação do teor das atribuições e das responsabilidades ao longo do tempo.

2.2.1. Da reconversão profissional, a heterogeneidade de respostas dos indivíduos à oferta de novas oportunidades de identificação.

Uma mudança de tecnologia e de organização é, em muitos casos, reveladora do tipo de sociabilidades que dão um fundamento simbólico às interações sociais de trabalho. Nestes termos, estudar a dimensão “humana” de uma organização, implica o encontro recorrente com locais produtores de representações sobre os indivíduos e os grupos sociais, de definição das suas diferenças e de construção da definição de si, dos outros e do universo laboral circundante.

No âmbito da história de reestruturação da organização E_y , descrita no *capítulo I*, como outros autores têm verificado⁹⁴, verifica-se um crescendo de exigência de mobilidade funcional caracterizada pela possibilidade de mudança mais ou menos permanente de funções, pela necessidade de adaptação dos saberes dos indivíduos, e, por vezes, pela alteração da sua classificação profissional (à qual se associa, de algum modo, uma mudança de estatuto).

Quando existe uma transformação do enquadramento do exercício profissional, no quadro de uma operação de reconversão, pode existir uma mudança de meio, no seio da qual os colegas e os superiores hierárquicos deixam de ser os mesmos, e os riscos associados ao desempenho profissional são igualmente diferentes. No caso específico da reconversão, a mobilidade profissional, a transformação de classificação e de estatuto profissional e a reconfiguração de percurso que lhe é inerente, pode ser vivida pelos indivíduos de modo bastante diferenciado. O grau de transferibilidade das qualificações dos trabalhadores cujas competências foram “esterilizadas” adquire, neste contexto, importância significativa, condicionando a amplitude das transformações no sistema local de mobilidade profissional accionadas pelo processo de reestruturação.

Os indivíduos elaboram tipos particulares de relação com o trabalho, enformados pelos percursos profissionais e formativos anteriores, pelos processos de socialização a que estiveram sujeitos, e pelas características específicas do próprio espaço profissional, e apresentam, por tal, respostas diversas de mobilização para a reconversão. A

⁹⁴ A este propósito, veja-se, por exemplo, Dif (2004).

capacidade de reinvestimento num novo processo de socialização profissional, e as estratégias pelas quais este reinvestimento é consumado pelos sujeitos, no âmbito de um processo de reconversão ocupacional, depende, em muito, das oportunidades percebidas no sistema de acção, ou, noutros termos, das oportunidades que, subjectivamente, se revestem de sentido para o indivíduo.

As características dos percursos profissionais de Daniel e de Pedro dão conta de um modelo de relação e identificação “clássica” com a empresa e a ocupação profissional, estruturada em torno da aceitação incondicional do estatuto conferido pela participação, ao longo do tempo, nas actividades da organização E_y .

Daniel iniciou o seu percurso profissional em 1970 como aprendiz de carpinteiro, pautando-se este ingresso no mercado de trabalho pelo exercício de actividades manuais, oficinais, localizáveis no quadro do desenvolvimento de uma “carreira indiferenciada”. Dois anos depois, ingressou nas oficinas gerais da organização Z (antecessora de E_y), tendo sido o seu percurso profissional posterior integralmente desenvolvido no seio do universo empresarial de E_y :

“Fui para as oficinas gerais, onde faziam os postes de ferro: limpava a capa da solda, pintava, ajudava os topógrafos... foi o meu primeiro emprego na empresa Z . (...) Depois, fui para uma fundição, fazer moldes em areias, uma coisa de que também gostava. Aí trabalhei durante bastantes anos, desde 1976 até 1992, já nos quadros da empresa [um efeito dos processos de gestão política gerados pelo 25 de Abril]. Comecei na Z , depois E_y ... sempre aqui na Lousã.”

No início da década de 1990, Daniel foi confrontado com a necessidade de proceder a uma mudança no domínio da sua intervenção profissional em E_y , dado que a emergência de um conjunto de iniciativas de reestruturação organizacional e tecnológica da empresa implicavam a extinção do seu posto de trabalho. A empresa ofereceu-lhe uma oportunidade de trabalho de natureza distinta da que tinha marcado o seu percurso inicial: o trabalho numa loja, adstrito ao exercício de funções comerciais. Na vivência desta evolução de atribuições e da mudança de domínio de intervenção que foi por si aceite, Daniel valoriza a importância da percepção de recompensas materiais e simbólicas inerentes à adaptação, a sua vontade pessoal de evolução, “de subida na carreira”, e a utilidade da formação profissional (hetero-regulada) que lhe foi facultada:

“Em 1992, um engenheiro da empresa telefonou-me e disse-me que ia entrar o SEGEC na empresa, um sistema de gestão comercial, e que a minha função ia ser extinta. Perguntei se seria uma mudança para melhor, para ganhar mais, uma subida na carreira – é uma tendência que tenho –, e o engenheiro disse-me que sim. Ia ter umas formações, e se fosse aproveitado para essa função, poderia abrir o leque da carreira. E por acaso, foi o que aconteceu.

Era uma coisa nova para mim. Tive umas formações em Coimbra, muito úteis. Aprendi a trabalhar com o sistema; era uma novidade; estava habituado a trabalhar com areias, com ferramentas, trabalhar com um teclado era diferente. Nunca tinha trabalhado com um teclado.

No início, foi difícil, porque os clientes são sempre exigentes, ‘pedem as coisas para ontem’. A doutora, na formação, dizia para deixarmos o cliente ‘encher o balão’, desabafar, e nós, depois, ‘esvaziávamos o balão’ com calma.”

“Eu queria evoluir na empresa; era novo. (...) Quando trabalhava na loja, tínhamos objectivos para cada trabalhador, para cada loja, como por exemplo, fazer 2000 ‘contas certas’ num ano. Achava que era muita coisa, mas era um incentivo, para mim e para os colegas, porque mexia também com ‘algum’ no final do ano...”

Em particular, na adaptação à interacção com novas tecnologias e com o exercício de uma nova ocupação em E_y , prevalece um sentido de consonância das oportunidades atribuídas pela empresa com os objectivos de desenvolvimento visados pelo indivíduo, um sentido de “carreira em progressão”, coincidente com o projectado pelo trabalhador:

“Eu vinha de outra função, mas já que estava metido naquilo, tinha que me sujeitar ao que viesse. Tive de me habituar ao que fosse preciso fazer. (...) Os primeiros serviços na empresa não eram serviços de responsabilidade. Era novo; não sentia ‘aquele’ peso. Era ajudante de outras pessoas. Agora trabalho sozinho, tenho mais responsabilidades, e tenho orgulho em cumpri-las”.

Neste processo de adaptação a novos conteúdos de trabalho e a novas metodologias de gestão, a regulação da acção por via da comparação social com os outros, os “pares” – tal como foi inicialmente teorizado, na década de 1950, pelo psicólogo social norte-americano Leon Festinger –, desempenhou um papel relevante na vivência da modificação do estatuto e das atribuições profissionais, e na definição de Daniel enquanto trabalhador válido e “capaz”:

“Eu era novo, tinha 36 anos. Há casos de pessoas com 40 e tal anos que pediram para sair. Sentia-me capaz de exercer a função que me fosse entregue. (...) Tenho vários colegas das oficinas gerais – pintores, serralheiros, fiéis de armazém –, que foram aproveitados para a informática, para a gestão comercial. Alguns saíram, não tinham capacidade...”

Não obstante possuir um baixo nível de habilitação escolar formal (4ª classe), uma variável que é interpretada como uma limitação significativa às possibilidades de evolução profissional –“*Não estudar mais, foi um erro que fiz. Fui incentivado em 1976 para tirar um curso à noite. Não me deu para isso; bem arrependido estou. Tenho colegas que chegaram a 2^{as} linhas, que vieram para aqui com o 4º ano primário, e hoje são doutores. Aproveitaram ao máximo*” –, Daniel manifesta abertura para a aprendizagem contínua hetero-regulada, que operou como o suporte fundamental da sua reconversão profissional, e baixa afinidade para a aprendizagem regulada por si próprio. A hetero-regulação do percurso profissional interno, a aceitação passiva das (novas) oportunidades de identificação oferecidas pela empresa, e a orientação conservadora face a solicitações de mobilidade são, aliás, características fulcrais no quadro das relações que Daniel estabelece com o trabalho:

“Em 1992, ‘lembraram-se’ do atendimento comercial; fui colocado no atendimento comercial. O serviço que fazia estava para ser extinto; já era feito por terceiros, começaram a reduzir os homens que lá estavam, os homens mais velhos que já sabiam daquilo, que foram para a reforma. Tive a possibilidade de me encaixarem aqui noutra serviço; cá estou eu, outra vez, noutra serviço.”

“Sempre que mudei, em 33 anos, foram os chefes que me propuseram o trabalho, porque precisavam. Só da última vez, é que pedi para vir para aqui.”

Por outro lado, Daniel apresenta uma disposição pessoal de valorização da margem de desafio inerente ao cumprimento de novas tarefas, e de regulação da implicação no cumprimento das solicitações no trabalho, o que configura, no nosso entender, um importante recurso estratégico na mediação e na monitorização activa do desempenho profissional, no período subsequente a uma mudança de atribuições funcionais:

“Responsabilidades temos sempre. Quando trabalhava na loja, tínhamos objectivos para cada trabalhador, como por exemplo, fazer 2000 ‘contas certas’ num ano. Achava que era muita coisa... consegui sempre atingir 70% a 80% dos objectivos; fiz sempre o que podia.”

“Sempre gostei do que fiz. Não quero estar ‘encostado’; quero estar activo. Vim para o lugar de ‘um’ que foi para a reforma, e nunca foi preciso chamar alguém para me ajudar a fazer o serviço. Penso que estou a desempenhar o que me é solicitado. (...) Gosto de coisas difíceis. Não é uma coisa que nos dão, e uma pessoa vê logo que faz aquilo. Coisas difíceis, mas que estejam dentro do meu alcance. Se me pedirem alguma coisa fora do meu serviço, e se me perguntarem se sou capaz de o fazer, se não conseguir, tenho de pedir a alguém para ser capaz de o fazer. Não se pode deixar o trabalho a meio.”

Desde o momento da reconversão ocupacional no início da década de 1990, a participação de Daniel nas actividades de E_y tem sido dada por um horizonte composto por uma “evolução na continuidade” e pela amplitude restrita do desempenho profissional. A noção de continuidade é oferecida pelas referências de pertença à empresa, à unidade organizacional de enquadramento (a “unidade de rede”, a estrutura de implementação geográfica ou territorial de E_y), e à especificidade do trabalho com o cliente como categoria de pertença intra-empresa:

“Nos 14 anos que estive na loja, fiz sempre a mesma coisa. Ia ‘melhorando’ na carreira, mas não ‘subi’ na carreira. Houve pessoas que subiram, mas eram pessoas com ‘qualidades’ [estudos] superiores à minha. Foram aproveitados para chefear. Tenho colegas que já chegaram a 2^{as} linhas.”

“Agora, dou apoio administrativo aqui na Unidade de Rede. (...) Do sistema comercial para o que estou a fazer agora, é praticamente idêntico. Aqui, faço o meu trabalho, aquilo que tiver para fazer. Há alturas em que há mais serviços, que noutras. Eu é que respondo aos clientes, lido sempre com clientes: nos comerciais, era frente-a-frente, e aqui, ou escrevo ao cliente, ou falo com eles pelo telefone, acerca dos seus pedidos (de aumento de potência, ...). Nunca me desliguei dos clientes, estou sempre em contacto com eles”.

A questão do “orgulho” e da identificação com a empresa, a ocupação e o grupo de trabalho imediato é uma temática recorrente no discurso de Daniel, figurando como um elemento importante da sua definição e referenciação pessoal enquanto trabalhador. As qualidades atribuídas aos colegas e percebidas nas interacções estabelecidas num longo período de integração na empresa são utilizadas por Daniel como qualificativos da

evolução do seu sentido de pertença a E_y . A empresa emerge como uma extensão da família, um lugar de inclusão social, em relação às pessoas que são entendidas como sendo “de fora”:

“Para mim, é motivo de orgulho, com os estudos que tenho, conseguir adaptar-me à evolução dos tempos, e cumprir os meus objectivos e os da empresa”.

“Pensar em sair da empresa?! Não... vim para aqui novo, isto é como se fosse uma família. Estava muito ligado aos colegas, à empresa, que é quem me paga. (...) Para mim, os colegas são quase como uma família. Conversamos fora e dentro do trabalho... Quase que convivo mais com a empresa do que com a família – 35 anos de carreira é muito ano. Às vezes, quando saio da empresa, digo aos meus colegas: ‘Eu já volto!’. Uma pessoa parece que vai a casa, só para voltar depois para o trabalho”.

O espaço das relações é valorizado por Daniel como espaço de suporte e de aprendizagem tácita ou informal, sejam estas interacções com os colegas, ou com os superiores hierárquicos. É este o contexto, no seio do qual o trabalho em equipa é valorizado. A nosso ver, na representação evocada por Daniel, perpassa uma visão fusional das relações entre pares, valorizadas como se tratassem de um lugar de refúgio constituído entre iguais:

“Há uma coisa ou outra, onde talvez precisasse de formação. Mas como tenho os colegas que me podem ajudar... Em qualquer função, gosto de estar ao pé de alguém que saiba mais do que eu; é um ‘encosto’. (...) Sempre trabalhei em equipa. Para mim, é importante, porque se eu não conseguir, posso pedir ajuda a um ‘chefe’. Para avançar com um processo, se não souber, tenho de ‘procurar a alguém’ – por isso, chamo trabalho em equipa”.

Como é ilustrado por Sainsaulieu (1988), um indivíduo privado de responsabilidade e de poder, num contexto de trabalho organizado, tende a desenvolver uma orientação fusional, autoritarista e regulamentar, no seio da qual a dimensão social é perspectivada à luz da identificação com o chefe, com o grupo, e com os regulamentos necessários à protecção do posto de trabalho. Prevalcem, neste sentido, os valores da massa, da unidade, e da camaradagem – trata-se de uma orientação desenvolvida pelos “actores de massas” (Sainsaulieu *et al.*, 1995), uma modalidade de acção que, tendo estado durante muito tempo associada ao operariado industrial, tem acompanhado a extensão do campo

de organização racional a outros sectores de trabalho administrativo passível de ser encontrado no contexto empresarial.

Os regulamentos e os referenciais formais de evolução profissional figuram, no campo das representações elaboradas por Daniel, como importantes recursos na construção e na gestão das suas expectativas de desenvolvimento em E_y , um desenvolvimento cujos objectivos se têm relacionado com a procura (instrumental) de estabilidade e de continuidade das condições de trabalho, a procura de um novo estatuto social, e a supressão de dificuldades familiares de natureza financeira:

“O meu primeiro ordenado foram seis escudos por dia, e chegou até onze escudos. Achava que tinha de ‘ir buscar mais’, para ajudar mais os pais.

Quando vim para aqui, não vinha com o sonho de nenhuma profissão; vinha com aquela ideia de vir ganhar mais (50 escudos, na altura). Vim como ‘eventual’, como um avençado; em qualquer altura, podíamos ser despedidos.” (...) Em solteiro, o que eu queria era ganhar mais, o máximo que pudesse, para ajudar os meus pais. Em casado, também. É importante um gajo poder ‘subir na vida’, tanto em termos profissionais, como em termos de remuneração...”

“Reforma antecipada? Dependia das condições. Ainda não pensei nisso; eu penso é nos ‘40 anos de casa’, a data limite que está no *AE* [Acordo de Empresa], nos estatutos da empresa. É o que eu penso.”

Daniel afirma que, no momento presente, as suas aspirações profissionais se encontram realizadas, e indica que os seus projectos futuros passam pela continuação de um percurso profissional interno em E_y , na unidade organizativa onde actualmente se encontra, até atingir a idade legal de reforma – trata-se de um objectivo cuja concretização se poderá afigurar difícil, dada a probabilidade de ocorrência de uma nova reestruturação organizacional:

“Não tenho mais nenhum projecto. Já estou com 35 anos de casa, não é... espero daqui a uns anitos ir para a reforma. Se assim não fosse, não tinha problemas em me encaixarem numa nova função nos próximos cinco anos. (...) Aqui, na Lousã, já houve mais oportunidades. Já só há a unidade de rede, e pouco mais. Dantes, havia mais. Mesmo assim, se viesse outra função, tinha de responder. Espero que me mantenha aqui até aos 40 anos de casa. Espero que isto não feche. Se me mandassem para Coimbra, ou pedia a reforma, ou tinha de me adaptar.”

O percurso de Pedro na organização E_y , apresenta mais inflexões e descontinuidades, em comparação com o de Daniel. Actualmente, Pedro desempenha a função de técnico de orçamentação na área metropolitana do Porto, depois de ter sido programador de informática durante quase duas décadas, e serralheiro mecânico, no período inicial do seu trajecto profissional. Pedro iniciou o seu percurso profissional em 1967, com onze anos de idade, tendo trabalhado em vários estabelecimentos comerciais, e numa unidade industrial de fundição, como serralheiro mecânico, até ao momento do seu ingresso, em 1979, na empresa análoga a E_y , então existente. Pedro ocupou um lugar de mecânico de centrais hídricas, o que, de algum modo, se traduziu numa continuidade técnica em relação à sua anterior ocupação, e (cor)respondeu às suas expectativas de angariar um emprego que lhe garantisse uma maior estabilidade e continuidade das condições de trabalho:

“Tinha casado em 1977, já tinha um filho; a empresa passava por uma fase indefinida. Eu e a minha mulher trabalhávamos lá, e eu pensei que tinha de dar ‘o salto’ para outra empresa. (...) Nos anos de 1979, vi um anúncio da E_y , no jornal, para um lugar de mecânico de centrais hídricas. A minha mulher não queria que concorresse, porque o serviço era feito longe, só vinha ao fim-de-semana, o filho tinha meses...

Acabei por concorrer a esse lugar, e em mil e tal pessoas, fiquei em sétimo lugar. Tive um curso de formação, e ingressei nas barragens-centrais hídricas. A primeira onde trabalhei foi a barragem do Cabril, em Pedrogão Grande. (...) Foi uma mudança um pouco ingrata... só vinha ao fim-de-semana... mas havia a ideia de estar a ingressar numa empresa ‘de futuro’, naquela altura. Demorava 8 horas a chegar a Pedrogão Grande.

“(...) Sabia, quando concorri à E_y , que era uma empresa de futuro, e que, se não me acomodasse às situações, poderia ir por aí além...”

Passados alguns anos, Pedro opta pela introdução de uma inflexão no percurso profissional interno que, até aí, tinha sido por si desenhado; o objectivo, aqui, foi o da procura activa de um novo estatuto profissional na empresa, do êxodo de uma unidade organizativa que Pedro percebia que “não o levava a lado nenhum”, e de um sentido de “carreira em progressão”. A percepção de recompensas (materiais e simbólicas) inerentes à adaptação a uma mudança de domínio de intervenção profissional, e a melhoria das condições de enquadramento na organização, actuaram como variáveis importantes na resposta à inflexão do âmbito ocupacional:

“Em 1986, vejo um concurso para programador de informática. Sabia que era uma área nova, uma hipótese de subir de nível... no Freixo, a empresa não investia em novas máquinas, via as pessoas a ir para a reforma... a perspectiva era de estagnação e fecho... aquilo não me levava a lado nenhum. (...) A minha opção foi a de aprender mais qualquer coisa de programação, evoluir na empresa, e ganhar mais algum dinheiro. Dediquei-me de alma e coração à programação. Esqueci a parte dos estudos; tinha o 12º ano, e fazia a mesma coisa que colegas licenciados. Com a mudança para a área da programação, subi de nível na empresa.”

Pedro desempenhou a função de programador de informática de 1986 a 2005, momento da introdução de uma nova inflexão no seu percurso profissional, produto de uma iniciativa de recomposição da estruturação da função informática no seio de E_y , e da transição para a função que actualmente desempenha. No período de 1986 a 2005, Pedro abraçou novas responsabilidades e atribuições, com as quais se identificou, destacando entre estas, o desempenho do papel de formador, pelas recompensas materiais e simbólicas daí provenientes:

“Em 1988, 1989, aparece a área da micro-informática. Até aí, trabalhava com os grandes sistemas da IBM... nessa área, foi-me proposto dar formação para os colegas da empresa. Para mim, foi extremamente aliciante dar formação aos colegas – desde o mais baixo nível até ao mais alto nível – que não sabiam nada de micro-informática. Nunca tinha dado formação; tirei um curso pedagógico na empresa. Com a prática, adquiri um grande conhecimento. (...) Sempre gostei de dar formação, das relações humanas, do contacto com as pessoas... Uma coisa que gostaria era voltar a dar formação, no local de formação, ou fora do local de trabalho. Comecei a dar aulas fora da empresa, também – a parte económica, aqui, foi bastante boa... ganhei bastante dinheiro, não digo que não...; saía-me do corpo: dava formação à noite, das 7 às 11 da noite... A formação foi uma coisa que sempre gostei de fazer, também ao nível de mecânica, como ao nível de informática.”

Para Pedro, o trabalho apresenta-se como um valor ético, um meio de desenvolvimento pessoal e familiar: “*O trabalho, para mim, é dignificante. Sempre me senti bem, desde os 11 anos. Penso que o meu trabalho me tem ajudado, na perspectiva familiar*”. Por outro lado, a abertura para a aprendizagem hetero-regulada e a aprendizagem informal no contexto do grupo de trabalho, a afinidade para a assumpção de riscos, a valorização da diversidade inerente à execução de uma tarefa, e a rejeição peremptória do que Pedro entende como acomodação a circunstâncias herdadas, são algumas disposições pessoais que desempenharam um papel relevante na adaptação a novos contextos e conteúdos de trabalho, a um domínio que era até então desconhecido

(o domínio da informática e da burótica), e na adesão ao exercício dos papéis profissionais atribuídos pela empresa. A tónica é também colocada nas características pessoais de abertura para o diálogo e a aprendizagem, e na valorização do espaço das relações e do grupo de trabalho como espaço de aprendizagem informal:

“Fiz um curso primário de programação na empresa. Então, meti férias, e fiz um estágio numa das primeiras empresas em que trabalhei, onde um colega estava a desenvolver programação na área de COBOL. A formação foi uma coisa que sempre gostei de fazer, também ao nível de mecânica, como ao nível de informática. Só tinha conhecimentos de Matemática. Não fazia noção do que seria a Informática – seria uma área nova... desde os 12 anos, que abraçava novos desafios. Fiz as provas e fiquei bem... nessas provas, foram pessoas que eram licenciadas, e ficaram mal colocadas... e eu sou uma pessoa normal (foi um motivo de orgulho – ‘nem faz ideia?!...’)... Ao longo dos anos, conheci tantas pessoas, em áreas muito diferentes... aprendi bastante com essas pessoas, e penso que eles também devem ter aprendido muito comigo. O meu diálogo, a minha humildade para aprender, isso conta! Sinto-me extremamente feliz.”

“O facto de ter vindo para as oficinas do Freixo, por causa de me aproximar da família, aceitando uma descida de nível, e a perspectiva de fecho das oficinas e da dificuldade de nova subida de nível, fez com que eu saltasse de uma função para outra. Era um grande desafio. É fundamental uma pessoa sentir-se bem, no serviço que está a fazer. Pode ser um empregado de limpeza, um licenciado que gosta do que está a fazer; a pessoa sente-se realizada ao fim do dia, e ao fim de uns anos de trabalho. Agora, quem não se sente realizado, quem não procura novos objectivos, quem, à partida, se acomoda às situações, não dá ‘lucro’ à empresa e a pessoa fica triste.”

“Em 2005, deu-se a mudança da informática para a situação actual de orçamentista. Foi decidido que a informática seria entregue a uma empresa inglesa, a “XYZ”. Tinha como alternativa, ir trabalhar para esta empresa, ou entregar-me a um desleixo total – pedindo a reforma, desistindo, não assumindo uma mudança de função –, que foi uma coisa que eu nunca quis.”

“Muitas pessoas que estão aqui, nunca passaram por aquilo que passei; viajar para longe da família, conhecer novas realidades de trabalho... são pessoas acomodadas ao seu sítio (por exemplo, pessoas que trabalhavam nos serviços municipalizados). São pessoas da minha idade e também pessoas novas, com trinta e tal anos...”

Por outro lado, no contexto de uma monitorização activa da evolução do desempenho profissional, a avaliação das experiências e das “conquistas” passadas

efectuada por Pedro, fomenta a construção de um importante sentido de auto-eficácia, regulador do processo de adaptação inerente a uma reconversão profissional, permitindo que Pedro se apresente e auto-defina como um trabalhador “competente”, a partir da comparação com os outros – os “pares” –, e em relação a um grupo de referência – “os licenciados”:

“Há pessoas diferentes de mim. Tenho colegas que desanimam, com a ideia da pré-reforma; ou uma pessoa ‘dá corda aos sapatos’, ou fica para trás... há que pensar positivamente. A minha opção foi a de aprender mais qualquer coisa de programação, evoluir na empresa, e ganhar mais algum dinheiro. Dediquei-me de alma e coração à programação. Esqueci a parte dos estudos; tinha o 12º ano, e fazia a mesma coisa que colegas licenciados. (...) Fui dando provas, ao longo dos anos, que as pessoas, muitas delas licenciadas, ficavam satisfeitas com os ensinamentos que eu dava. (...) Não sei se a formação me deu alguma ‘tarimba’... não tive dificuldade nenhuma em me relacionar com diferentes tipos de pessoas, pessoas licenciadas e pessoas com o ensino básico.”

“Quando fui entrevistado, tentei negociar a remuneração: já tinha provado às minhas hierarquias que eu era um bom profissional; as pessoas conheciam o meu trabalho. (...) As pessoas viram que eu era e sou uma pessoa útil para a empresa”.

Para Pedro, a empresa E_y tem constituído, ao longo do tempo, o domínio fundamental de referência organizacional, sobrepondo-se a outros lugares de referenciação do sentido de pertença e identificação por si elaborado, como a ocupação, o grupo profissional ou a unidade organizacional de enquadramento. As relações estabelecidas com os colegas e as chefias apresentam, de algum modo, uma natureza restrita, “profissional”, situada ao nível do “estritamente necessário”, existindo, inclusivé, a descrição de um espectro de tensão e conflito inerente às relações de natureza hierárquica, que decorre do efeito de um reconhecimento deficiente ou insuficiente do seu contributo nas actividades da empresa:

“Sempre procurei resolver os problemas da forma mais rápida possível, e ser reconhecido por isso.”

“Tiro e sempre tirei a camisola pela empresa. Uma coisa que eu digo, é que conheci muitas hierarquias, a lealdade profissional para com a hierarquia é um ponto assente, mas quem me paga é a empresa... Ao longo dos anos, sempre vesti a camisola da E_y , e continuarei a vesti-la. (...) Há dias em que pergunto: ‘O que é que eu fiz de útil para a minha empresa?’”

“Tive alguns conflitos com hierarquias, por causa de métodos que propunha. (...) Relações profissionais com os colegas e as chefias, tenho de as ter, mas quem me paga é a empresa...

Este é o meu ponto de vista: devo lealdade profissional à minha hierarquia, mas eu trabalho para a empresa... Há sempre alguém que promete, e não cumpre; podia estar mais alto na área da informática – serviram-se dos meus conhecimentos para subirem eles, e não eu.”

Na avaliação da sua situação presente em E_y , Pedro considera que tem realizado as suas aspirações profissionais, valorizando, neste contexto, o resultado positivo que procede da comparação com os outros (os seus “pares”), da sua polivalência e capacidade de adesão a novos locais e postos de trabalho, e da percepção de equidade nas transacções objectivas (Dubar, 1997) que tem efectuado com a empresa, uma equidade que, como é referido por Pedro, procede do “respeito” que tem existido e que deve existir pelo trabalho das pessoas:

“Em 2005, deu-se a mudança da informática para a situação actual de orçamentista. (...) Era difícil deixar uma área que gostava; Pensei que poderia ser integrado com facilidade, porque tinha tido uma série de profissões ao longo do tempo. Nesta situação, pensei que um novo desafio na empresa, com 48 anos, poderia ser uma coisa boa. Tinha tido, por exemplo, um convite para ir para a área de Planeamento de Redes, em Braga, onde me conheciam, e sabia que podiam precisar dos meus conhecimentos de informática e da parte eléctrica. Tinha também esta possibilidade na mão [orçamentista, no Porto], com o reconhecimento de que seria, para mim, uma boa ‘aquisição’ profissional, dado o meu percurso na empresa. Ingressei há um ano na parte dos orçamentos. Sinto-me bem... é um novo desafio. Estou a aliar os conhecimentos de informática que já tinha, com os conhecimentos de rede eléctrica que também já tinha (ir para o terreno; conhecer a rede aérea, a rede subterrânea...).”

“Vim para aqui [função de orçamentista] muito motivado. Eu não tenho medo destas mudanças. Já conheci tantos colegas de trabalho, tantas hierarquias... se vier, é mais uma mudança – desde que haja respeito pelo trabalho das pessoas. (...) Tenho de estar preparado para qualquer tipo de situação. Já mudei tantas vezes de local, e de função; nunca tive medo ‘ao’ trabalho. Se fui trolha, se fui electricista, vendedor, tipógrafo... não me diga que não há nada que eu possa fazer.”

Pedro não afasta a possibilidade de desempenhar outras funções no seio de E_y , situando os seus projectos futuros em torno da continuação de um percurso profissional interno, e da tentativa de melhoria das suas condições de enquadramento profissional

até à idade de reforma, excluindo, por outro lado, por motivos etários, a possibilidade de desenvolver um percurso profissional externo:

“Em termos profissionais, eu gostaria de subir de nível, e de abarcar uma outra função, em termos de Planeamento de Rede. Não sei os desafios que a empresa tem para me colocar... Fora da empresa, neste momento, com a idade que eu tenho, é extremamente difícil arranjar outro emprego. Com 50 anos, talvez seja velho para ingressar no mercado de trabalho - talvez me fosse mais fácil, dada a minha experiência profissional –, e seja novo para ser reformado.”

Os casos de Pedro e de Daniel configuram, como referimos, exemplos de identificação e socialização clássica no contexto de uma empresa, uma orientação própria de “actores de massas” (Sainsaulieu *et al.*, 1995), que Dif (2004) designa de “fusion corporativism”. Ao invés, a experiência de César diz respeito à composição de um padrão de resposta oposto a uma circunstância de reconversão profissional: o retraimento, a “fuga”, e a rejeição do novo papel profissional atribuído pela empresa, no quadro de uma mudança de ocupação.

César vive e trabalha na área metropolitana de Lisboa. No final da década de 1970, após uma série de maus resultados continuados, abdicou dos estudos liceais, e ingressou no mercado de trabalho. O seu percurso profissional caracteriza-se, de algum modo, pela continuidade da natureza e do âmbito das actividades desempenhadas, e por uma orientação conservadora, em relação à polivalência funcional. Ingressou na organização *E_y*, no início da década de 1980, como operador de recolha de dados, no domínio da informática, a área que se consolidou, ao longo do tempo, como a referência de pertença organizacional de César:

“A dada altura [1981], soube que a *E_y* estava a admitir pessoas a contrato. Vim fazer um teste de recolha de dados, e como estava já habituado a despachar muito trabalho e a cumprir prazos curtos, aquilo foi uma brincadeira para mim. Chamaram-me, e estive lá 2 anos e 10 meses, como operador de recolha de dados, a parte mais baixa da informática; não era nada como é hoje; [Posteriormente] propuseram-me um lugar de escriturário em Loures, e eu perguntei se não tinham um lugar na informática. Disseram-me que sim, na operação, o segundo ‘degrau’ – em relação ao qual já tinha tirado um curso –, abaixo da programação. Fui para a operação como efectivo, a ganhar menos que nos seguros, e tirei um curso de programação. Vim para a operação, porque gostava de informática. Nesta altura, os PCs começaram a ser distribuídos na

empresa, e eu pensei que, estivesse eu onde estivesse, podia ter um PC e desenvolver alguma coisa em informática, embora sendo escriturário. Foi isso que aconteceu.”

“A informática era o que queria fazer, em termos profissionais. Coloquei-a à frente da saúde e da família, tanto mais que estudei à noite, concorri à universidade, não entrei, mas não pensei noutra coisa além da informática. A informática é aquilo que eu gosto. Sempre estive na informática na E_y .”

Ao longo do percurso de trabalho deste trabalhador, as expectativas de desenvolvimento foram-se estruturando em torno da procura de estabilidade das condições de trabalho, de melhoria da categoria profissional de enquadramento e dos benefícios materiais daí provenientes, no quadro do estabelecimento de uma relação de natureza instrumental com o trabalho e a empresa E_y . Ao nível da monitorização do desempenho profissional, o percurso de César é, de certa forma, tributário de uma baixa apetência pela assumpção de riscos, e pela aprendizagem informal e auto-regulada, e de uma orientação restritiva, em relação às solicitações de mobilidade funcional e geográfica. A questão do reconhecimento e da melhoria correlativa das condições de enquadramento é particularmente enfatizada por César – como já fizemos referência, um indivíduo privado de responsabilidade e de poder, num contexto de trabalho organizado, tende a desenvolver uma orientação fusional e regulamentar, no seio da qual a dimensão social é perspectivada à luz da identificação, entre outros elementos, com os regulamentos necessários à protecção do posto de trabalho:

“Quando vim para a empresa E_y , havia a questão da segurança. Ter uma vida estável, pensar em casar. Na companhia de seguros, ganhava mais, mas estava a contrato. (...) A E_y é uma empresa estável, que vende um produto de primeira necessidade. Tenho o meu ordenado garantido, agora e na reforma.”

“A evolução cadenciada. A progressão, a passagem por diferentes departamentos, dentro de uma mesma linha de trabalho. Estas eram as minhas expectativas. (...) Chegou uma altura, e eu não passava de um nível 5 [trabalhador qualificado], que ainda hoje sou. E eu pensei, não pode ser. Continuava a ser escriturário; como técnico de informática, pensei que tinha de ter um nível 4 [trabalhador altamente qualificado]. Eu sozinho era ‘chefe de secção’, sou trabalhador, sou colaborador; dependia directamente do chefe de Centro. Toda a gente no país que fazia o meu trabalho, tinha um nível 4 (foi sempre uma luta..). Escrevi uma carta ao chefe de Centro, para não entrar em conflitos, a pedir para mudar para o Projecto e Construção, a parte técnica da rede, onde havia vagas.

Não me sentia valorizado. Queria um nível 4; na altura, dava-me mais 10 ou 12 contos, todos os meses. (...) Queria ser reconhecido. Era mais um ‘degrau’, e a ser viria outro. Como costume dizer: a colher da sopa é deste tamanho; se for maior, melhor. A colher da sopa é o que levamos para casa.”

César trabalhou no domínio da prestação de serviços de apoio informático em E_y (e anterior organização análoga) durante duas décadas, e apresenta-se, em termos de auto-definição como trabalhador, como um “informático”; no contexto de uma recente recomposição da função informática existente no seio de E_y (a mesma que originou a reconversão profissional de Pedro), o posto de trabalho então ocupado por César – “coordenador informático de zona” – foi exteriorizado, ao abrigo de um consórcio de terceirização da informática “de terreno”, e o seu domínio de intervenção profissional modificado: César passou a desempenhar as funções adstritas a um escriturário. A vivência desta transformação de atribuições foi, de certo modo, disruptiva, dado que César centra a regulação da sua conduta profissional nas disposições herdadas e na procura da manutenção de um senso de continuidade, em relação ao papel profissional anteriormente atribuído, e salienta a desadequação e a insuficiência dos saberes necessários ao desempenho profissional. A sua orientação é de rejeição e retraimento, no que concerne ao conjunto das suas atribuições actuais:

“A E_y já não tem informática, como eu a conhecia – dentro da E_y , já não vou fazer informática. (...) O problema foi eu ser informático, e terem-me passado para escriturário. Tenho ali um papel onde se assume que, aqui dentro, eu faço tudo, excepto o papel de coordenador. Aqui começou a parte de eu não andar a bater bem da cabeça. Disse: ‘eu faço, mas tem de estar um técnico comigo, porque eu não percebo nada de redes’. Veja o seguinte caso: estou com um engenheiro que me diz onde devo carregar no programa que aqui temos, porque eu não sei o que estou a fazer; não sei o que é um transformador. Se abrir um computador, sei onde está o processador, a placa gráfica...”

“Já fui convidado para ver um posto de transformação ou uma subestação; digo que não, porque sou escriturário. (...) Para mim, esta é uma solução temporária... nem que dure 10 anos. Sempre que posso, digo ao coordenador que me quero ir embora. Ele diz que não, porque gosta do meu trabalho, das coisas que faço de informática, com o *Word*, o *Excel*, que tenho gosto em fazer. Não é como o imposto naquela folhinha que dizia que tinha de fazer *Dplan*, *Dinis* [designação de sistemas de informação]... Como perdi a parte da programação, tento-me ‘agarrar’ a umas folhas de cálculo. A parte de escriturário, quando posso, esqueço-a – mas esse é que é o meu serviço.”

A reconversão foi entendida por César como uma desconsideração do seu contributo e do percurso profissional (“*Reconversão, para mim, nem pensar. São 22 anos a tentar fazer o melhor*”), e um factor que veio potenciar a regressão das possibilidades de concretização da evolução profissional visada, e a desorganização do modelo de organização do quotidiano até então existente, provocando a deterioração da sua relação de identificação com a sua ocupação e a empresa E_y , e o desinvestimento progressivo na esfera do trabalho. A forma como César experienciou a sua reconversão remete a análise, em termos simbólicos, para os casos de composição de uma “identidade de excluído” que são descritos por Dubar (1997); trata-se de uma orientação face ao trabalho que se encontra em trabalhadores que possuem uma qualificação baixa, e em antigos operários ou técnicos especializados que não se adaptam a uma situação de reconversão, casos onde a dependência do superior hierárquico e da estabilidade do emprego é significativa, na construção de uma imagem de si válida e totalmente ligada ao trabalho. Esta orientação é frágil e dependente, na medida que o indivíduo não dispõe de recursos para modificar as transacções que efectua no contexto de trabalho. Ele é o seu “ofício” e o seu posto de trabalho, e se este é suprimido, o indivíduo perde a sua dignidade e o “valor de si”. Toda a transformação empresarial é entendida, portanto, como uma ameaça grave às possibilidades de definição do indivíduo enquanto trabalhador:

“Quando entrei aqui, disse que entrava ‘de costas’, para ir embora o mais depressa possível. Queria estar em Loures, nem que fosse como escriturário, a contar os carros que estão no estacionamento. Neste momento, dou mais prioridade em estar perto de casa. (...) Hoje em dia, o mais importante é a minha família, em particular, a minha filha. Se ela é muito boa aluna, penso que é porque eu a acompanhei. No raio de 1 km, tinha o trabalho, a caso, o colégio...”

“Na E_y , tendo alguma formação académica e trabalhando na informática, a minha ideia era chegar a analista. Recolha de dados, operação, programação, analista... eu tirei cursos de programação dos *mainframes* da IBM, propus estudar programação, na empresa, após o trabalho... (...) já não vai ser tudo realizado. Não estava tudo realizado, longe disso. Não sei se iria além daquele lugar de coordenador informático. Mas agora, já não vão ser realizadas [realização de aspirações profissionais].”

No campo das relações, prevalece a natureza restrita das interacções estabelecidas com os colegas e com os superiores hierárquicos. O retraimento caracteriza-se por uma débil inserção do sujeito no jogo das relações interpessoais e colectivas com os pares.

César possui poucos amigos entre os colegas, as suas relações são superficiais no trabalho, ao abrigo de um acantonamento numa espécie de separatismo prudente (Sainsaulieu *et al.*, 1995). Neste caso, a relação com o chefe é tanto mais importante quanto as outras formas de relação são minoradas – tudo passa pelo chefe que deve ser, ao mesmo tempo, compreensivo e responsável, ou mesmo autoritário, se por vezes César quiser ser protegido.

César considera o lugar que actualmente ocupa em E_y , como desadequado, uma situação temporária, sublinhando as perdas nas quais a empresa incorreu com a sua reconversão; goradas as hipóteses de estabelecer a evolução profissional visada, os seus projectos futuros estruturam-se em torno da ideia da saída da empresa, através do acesso instrumental à pré-reforma. Trata-se de uma disposição que sustenta a noção de “actor solto” proposta por Sainsaulieu *et al.* (1995), o actor que se define a si próprio como “em retirada” ou em desinvestimento na esfera do trabalho, e que traduz a realidade fundamental da existência de múltiplas pertenças em diferentes palcos sociais:

“Acho que não estou bem enquadrado. Acho que a E_y , pensou que as 70 pessoas da informática iam passar todas para a “XYZ”, mas 28 não passou. Foi um problema enquadrar estas pessoas. Ninguém ouviu estas pessoas. É uma empresa muito grande. No meu caso, propuseram-me ir para Setúbal. Era muito longe. Em alternativa, indicaram-me este lugar de escriturário em Lisboa. Sim senhor, vim. Menos um, devem ter pensado. O que interessa é encaixar as pessoas – nem que seja a contar carros no estacionamento. Somos um número inserido numa secção.”

“Se a E_y , me perguntasse se queria ir para casa, na pré-reforma, era logo: ‘Onde é que assino?’. Nem que me reduzissem o ordenado em vinte contos. Sair daqui para outro lado, não. Pré-reforma, sim. Ficar vinculado à E_y ; os serviços médicos são muito bons.

Estou muito desiludido com a empresa. Cumpro com o meu trabalho; penso que faço mais alguma coisa do que o que me diz respeito. Estou sempre a pensar no objectivo de ir para casa, vinculado à E_y . (...) Não tenho perspectivas de evolução profissional na E_y . Não passo daqui. A minha ideia, o meu plano é, dentro do que é legal, ir para a pré-reforma o mais depressa possível. Se fosse hoje, melhor. Se, por exemplo, soubesse que se estiver de baixa muito tempo, me possibilita o acesso à pré-reforma, uma doença que tenha é uma ‘tábua’ para me agarrar à saída.”

No que diz respeito à orientação face a uma reconversão profissional, no conjunto de trabalhadores por nós entrevistados, identificámos um conjunto de indivíduos que

reconhecem que, de algum modo, o seu percurso profissional e a sua situação actual em E_y , não corresponde ao que foi por si idealizado ou visado, e que, em função desta avaliação, procuram ajustar-se às circunstâncias de trabalho oferecidas pela empresa. Não se trata, portanto, de uma resposta individual de rejeição ou de aceitação clara dos papéis atribuídos no contexto de uma mudança de função, mas sim, de uma adaptação condicional, de uma solução de compromisso mais ou menos explícito que é elaborada pelos sujeitos, tendo em vista a sustentação da sua continuidade na organização E_y . A descrição e a caracterização da experiência de Ricardo, João e Rui, permite verificar que os factores que organizam as suas respostas de ajustamento a uma circunstância de reconversão são de natureza diferenciada, variando em função dos seus interesses e aspirações, e das características dos seus percursos de trabalho.

Ricardo tem 41 anos e trabalha há 12 anos, de modo continuado, em E_y . Como é referido pelo próprio, a função que ocupou no momento do ingresso na empresa (operador de quadro), foi extinta no contexto do processo de automatização de subestações, levado a cabo em E_y , no início da década de 1990, uma circunstância que, associada às características da relação contratual então estabelecida, sujeitou Ricardo a um período de desemprego:

“Na E_y , vim para operador de quadro, uma carreira que já foi extinta há bastante tempo: as pessoas estavam mesmo na subestação, onde a energia em AT era transformada em energia em BT, para ser distribuída pelos postos de transformação. Fazia turnos – era uma instalação que estava 24 horas por dia. Trabalhei como operador três anos e meio, sempre por contrato. No fim deste período, a subestação entrou em obras, para ser automatizada, comandada à distância, e eu saltei novamente para fora da empresa (!!)... estive no desemprego.”

A formação escolar e profissional de Ricardo associa-se, de modo próximo, ao domínio técnico da electricidade, figurando a proximidade dos processos de condução da energia eléctrica como uma das principais referências de pertença organizacional, e um elemento mediador na assumpção bem sucedida de uma mudança ocupacional – o ingresso em E_y foi visto, deste modo, como a concretização de um “sonho”, um projecto construído a partir da frequência de cursos técnicos afectos à área da energia eléctrica:

“Por acaso, posso dizer que a minha entrada na E_y foi um sonho... digamos... de criança. Desde que entrei no curso de electricidade, sempre sonhei vir trabalhar para a E_y . Conhecía a empresa, de ver os carros passar com os electricistas...”

“Sempre gostei de electricidade. Nunca tive um familiar a trabalhar na área da electricidade; tinha um grande amigo que era electricista – a influência talvez tenha vindo daí... O que mais gosto, é algo que vem do início: manobras em subestações, em MT e AT. Se fosse convidado para uma função de ‘sala’... se tivesse uma parte ‘eléctrica’, era capaz de me adaptar novamente. Se fosse um trabalho mais longínquo da parte eléctrica, ia ser difícilimo adaptar-me...”

Em termos informais, a Ricardo nunca faltou trabalho no seu período de desemprego, um período de dois anos no qual trabalhou como electricista e serralheiro, por “conta própria”, e para empreiteiros que eram fornecedores de serviços de E_y . O período de “desemprego” sugerido por Ricardo figura, assim, não tanto como um período de desemprego efectivo, mas sim como a representação do espaço de tempo no qual não esteve empregado na empresa E_y . Esta relação de emprego foi retomada a partir da aceitação de um convite de trabalho num centro de condução (à distância) de subestações, que entretanto tinha sido constituído numa região próxima daquela onde Ricardo habitava e procurava trabalhar. Ricardo voltou, então, ao seu “sonho”, desempenhando uma função que considera análoga à de operador de quadro, não obstante o efeito de mediação protagonizado pelas tecnologias informáticas:

“A E_y , entretanto, resolveu formar um Centro de Condução em Vila Real, e faltavam alguns elementos para lá trabalhar. Novamente por convite, e novamente por contrato, fui para este Centro de Condução. As pessoas que me contactaram tinham sido minhas hierarquias. Aceitei de imediato, tanto que, no local de trabalho onde estava, as coisas não estavam a correr muito bem...

Voltei, então, ao meu ‘sonho’. Nem cheguei a ponderar o contrato – no meu entender, já via outras perspectivas: era um Centro de Condução, para controlar subestações que, antigamente, tinham operadores de quadro como eu era... Era um serviço novo... a perspectiva da ‘efectivação’ já se punha. (...) A minha preocupação, na altura, era a possibilidade de poder passar a efectivo da empresa.

Fui então trabalhar para Vila Real, para o Centro de Condução. Estive nesta ocupação 9 anos e 4 meses. (...) A função equiparava-se à de operador, ia comandar subestações, só que, quando entrei no Centro, só vi computadores... Pensei se iria dar conta do recado, porque até essa altura nunca tinha tido tocado num teclado de computador... Confesso que fiquei um bocado desiludido, quando cheguei lá e só vi um computador; até questioneei se era dali que as subestações eram controladas.

O meu maior receio era não conseguir, porque não tinha estado com um computador à minha frente.”

Apesar da percepção de continuidade na actividade desempenhada, e a aproximação ao objectivo visado de estruturação de uma relação de emprego dotada de maior estabilidade, a interacção com ferramentas informáticas operou como um obstáculo e um factor de dissuasão na adaptação de Ricardo a uma nova configuração de conteúdos de trabalho. Na concretização desta adaptação, Ricardo salienta a sua orientação para a aprendizagem de questões técnicas, relacionadas com a sua prática profissional, a importância das oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa, e enfatiza, de modo particular, o espaço de interacção com os seus colegas de trabalho como um lugar particularmente relevante para a concretização de aprendizagens informais. Como é referido por Brown (1997, 2004), um cenário social importante na transformação das relações que o sujeito estabelece com o trabalho é o cenário grupal, onde o indivíduo experiencia relações mais ou menos duráveis e diferentes das estabelecidas na vida quotidiana – trata-se de uma espécie de espaço social transitório, onde se podem operar deslocamentos, trocas, jogos de identificação, de argumentação, projecções de si nos outros, que ajudam a suportar e a arriscar a mudança de representações:

“Nessa altura [o ingresso no Centro de Condução de Vila Real], tive uma formação de três semanas que foi muito útil, acerca de manobras nas subestações. Foi ótimo... a formação decorreu na própria subestação.

Tive também uma formação de três dias para integração no novo equipamento que iria surgir na subestação: era o ‘Scate-X’. Os procedimentos eram praticamente os mesmos, embora com uma ou outra alteração...

(...) O que me pôs mais à-vontade foi um colega que eu já conhecia bem do tempo da subestação, com quem formei uma equipa, e que tinha vindo de uma formação, que eu não tive, assim como aconteceu com os outros contratados. Quem nos deu esta formação foram os colegas que já lá estavam.

Acabei por aprender rapidamente. (...) A troca de experiências entre as pessoas é importante. Ninguém sabe tudo... num grupo de trabalho, pode haver pessoas que, ou não gostam de transmitir, ou não sabem transmitir... eu encontrei sempre pessoas dispostas a trocar conhecimentos...”

“Nunca tive formação em computadores. Fui brincando com os computadores... no Centro de Comando, tínhamos um computador para enviar ordens de manobras; fui aprendendo por mim...

como é que se escreve, como é que se faz uma tabela em Excel. Actualmente, trabalho com o SGI sem dificuldade.

(...) Gosto de conhecer as coisas: se me dissessem que iam montar um posto de transformação com uma tecnologia completamente diferente, ia já estudar que tecnologia era essa. Interessante. Conhecendo a tecnologia anterior, com um bocadinho de esforço, conseguimos conhecer a tecnologia seguinte... (...) Todos os dias aparecem coisas novas. Os métodos de trabalho, aqui há uns anos, eram totalmente diferentes do que são hoje. Se acontecer mais alguma alteração, não será um problema.”

Passado uma década, como resultado da concentração de estruturas operacionais (neste caso, centros de condução), Ricardo foi confrontado com a necessidade de responder à decisão de encerramento das instalações onde trabalhava. Em relação às alternativas de que dispunha nesse momento, na decisão de assumpção de uma nova mudança de função pesou, no essencial, a sua orientação conservadora face ao imperativo de mobilidade geográfica, que permitiria a manutenção num mesmo domínio ocupacional, e a continuidade dos hábitos de implantação local construídos, ao longo do tempo, por si, e pela sua família:

“Quando formaram o Centro de Condução do Porto, começaram a transferir Centros de Condução para lá. Ainda nos mantivemos muito tempo em Vila Real – no último ano e meio, ocupei as funções de um nível 4, por reforma de quem lá estava, embora fosse um nível 5. A grande dúvida era para onde nos iam mandar, quando fechassem o Centro de Condução em Vila Real. Eu fui o único que quis sair de Vila Real, porque disse que, a sair, preferia vir para Chaves, porque ficava a 16 kms de casa, enquanto que em Vila Real, estava a 48 kms.”

“Gostava mais, sem dúvida, do que fazia no Centro de Condução. Gostava de estar num Centro de Condução. A empresa convidou-me para ir para o Porto, mas isso ia mudar todos os hábitos da minha família, o meu filho já tinha os amigos dele, a minha mulher trabalha aqui... Vim para Chaves, para o ‘terreno’. O meu trabalho, agora, tem duas vertentes distintas: tenho o trabalho de terreno, e tenho o trabalho ‘de secretária’, num computador. Faço o levantamento de redes, de clientes ligados a um dado PT, e insiro a informação no SGI. Por outro lado, também faço trabalhos na rede.”

Não obstante sentir um declínio do investimento no trabalho, e do grau de satisfação e identificação a ele associado, como resultado da transformação do âmbito da sua actuação profissional, Ricardo considera o lugar que actualmente ocupa na empresa como adequado:

“O trabalho é importante, mas a minha família é o mais importante. Quando trabalhava por turnos, estava com a minha família 2 ou 3 horas por dia; trabalhava aos feriados; tinha um fim-de-semana livre de 3 em 3 semanas. Era complicado; nesta altura, era mais o trabalho, do que a família... eu gostava do que estava a fazer.”

As relações de familiaridade com os actuais colegas de trabalho facilitaram a sua integração e a sua adaptação às características do novo contexto de trabalho:

“A mudança foi um bocado difícil: uma pessoa que esteve 9 anos e meio numa sala com ar condicionado, esteja frio ou calor, vir para a rua, trabalhar com grandes geadas, fazer 300 kms num dia... é uma mudança radical. Depois há a questão de como se vai trabalhar, em BT, em MT, fazer manobras em subestações... Já conhecia as pessoas aqui em Chaves; falava com elas, quando trabalhava no Centro em Vila Real; vivo aqui perto. Houve pessoas que me ajudaram, novamente, nesta integração. Não foi difícil.”

Trata-se de um factor importante, dada a orientação fusional das relações que Ricardo tende a estabelecer com os colegas e as chefias, em contexto de trabalho organizado. Por outro lado, Ricardo apresenta uma baixa apetência pela assumpção de riscos e um estilo passivo de monitorização da evolução do seu desempenho profissional, o que contribui para a sua acomodação à natureza das transacções que estabelece com a empresa: *“Nunca pensei num percurso ideal. Infelizmente nunca pensei nesse tipo de coisas. É mais o dia-a-dia... (...) Penso que, a partir deste momento, nas unidades de rede [unidade organizacional de enquadramento], não tenho grandes aspirações de subida ‘na carreira’. Continuo a ser um ‘nível 5’; ao nível do local onde estou, não há a expectativa de subir...”*. À luz do que pode ser designado como uma solução de compromisso, Ricardo projecta o seu desenvolvimento futuro no seio de E_y , apesar de não detectar oportunidades de evolução no espaço organizacional imediato; este facto parece não exercer influência, porém, nos objectivos visados por Ricardo: *“Em princípio, não estou receptivo a ir para outra empresa. Gosto do que faço, tenho boas relações com os colegas... nunca me geri muito pelas partes monetárias – não é esta a parte que me motiva.”*

João desempenha actualmente as funções de electricista de laboratório em E_y . Trabalha há quatro anos no grupo GE_x , e integrou recentemente o quadro de

trabalhadores efectivos de E_y . O percurso de aprendizagem formal trilhado por João tem exercido, até ao momento presente, uma influência preponderante na organização dos seus interesses ocupacionais e na orientação do seu percurso profissional: “*Já trabalhei em vários sítios, sempre ligado à área do curso que tirei, há uns anos, um curso técnico-profissional de electrónica*”. João trabalhou em três empresas distintas, antes de ingressar numa empresa de desenvolvimento tecnológico existente no grupo GE_x , e, em relação ao seu percurso de trabalho, valoriza o facto de se ter mantido sempre próximo do exercício de actividades com as quais se identifica, e de ter concretizado alguns objectivos que possuía, relativos à natureza da relação de emprego por si detida, e à melhoria das condições de remuneração do seu trabalho:

“Sempre lutei por duas coisas: trabalhar na área [electrónica], e ter melhores condições de remuneração.

Surgiu esta hipótese, uma área que começava, que estava em expansão na empresa, uma empresa mais credenciada, um ordenado superior. Estes aspectos pesam sempre... [Na E_y] Ofereceram-me um contrato de um ano, renovável, na altura. Agora já estou efectivo. Este foi um dos aspectos que mais me fez pensar. Na altura, há 4 ou 5 anos, era novo, podia ‘arriscar’ mais um trabalho ou outro...”

No quadro da concentração e da reorganização das unidades orgânicas constituintes do grupo GE_x , a instalação onde João trabalhava encerrou, e, em consequência, o seu posto de trabalho foi extinto. João aderiu ao novo papel profissional lhe atribuído, de âmbito e características distintas daquelas que associava à sua anterior função, e identifica vantagens estratégicas no seu actual posicionamento na organização, ao nível das possibilidades de manutenção da relação de emprego:

“Entrei para a área da contagem, telecontagem, instalação de contadores de energia em clientes industriais ligados a um modem. Hoje a contagem já é por via remota; não é necessário alguém para ler o contador...”

Agora, aqui, trabalho na área da Qualidade da Energia. O trabalho na contagem era mais arriscado, era um trabalho de grande responsabilidade. Tinha a ver com a contagem de energia; a E_y vive disso. O trabalho agora é mais de informática. Não fui eu que mudei; mudaram-me, porque a empresa do Grupo onde estava, fechou. O posto de trabalho, na área da contagem, foi extinto em Coimbra. Passei há quatro meses para E_y .

Pelo que sei, uma empresa como a E_y vai ter que investir muito nesta área. Hoje em dia, a qualidade é muito importante. Quando as pessoas se queixam, é pela falta de fornecimento de energia. A E_y pode atenuar as falhas de energia, além das causadas por fenómenos atmosféricos.

Há uns anos, ninguém reclamava: o que havia, havia; o que não havia, não havia. Agora é diferente.”

Da vivência do processo de transformação das atribuições e de mudança do domínio de intervenção profissional, João enfatiza o sentido de continuidade emergente das actividades que agora realiza, e a forma como se integrou e foi acolhido pelos colegas e pelo coordenador da sua nova actividade. O domínio das relações é apresentado como uma variável fundamental, no condicionamento das respostas elaboradas às mudanças no espaço de trabalho, figurando como um campo inelutável de acesso informal a saberes profissionais, e um dos lugares eleitos por João para angariar as referências que utiliza na regulação das suas aspirações profissionais, e na sua auto-definição como trabalhador:

“Propuseram-me esta função, aceitei; já a conhecia, porque já tinha acompanhado algumas pessoas a fazer a ligação dos aparelhos e os equipamentos de medida. Para mim, 50% do trabalho faz-se com um ‘bom ambiente’ com os colegas: aprender com os mais antigos, falar bem...; é muito importante, porque, quer queiramos ou não, passamos a maior parte da vida no local de trabalho. As relações, para mim, são muito importantes no trabalho. Mas isso também ‘vai da pessoa’, conseguir relacionar-se ou não. Eu sou uma pessoa que se relaciona facilmente. O acolhimento, aqui, foi excelente. Até ver, nos sítios onde estive, se estiver bem integrado no meio, com um bom ambiente, tenho sempre motivação para trabalhar. Era sempre uma coisa nova.”

[Acerca das relações com colegas de curso] “Encontramo-nos e falamos muito. Neste momento, estão cá dois colegas que tiraram o mesmo curso que eu. Uns são seguranças... são opções... desligaram-se da electrónica; o não fazer leva ao esquecimento. Olhamos para várias pessoas, e pensamos que temos de trabalhar; tenho de valorizar aquilo que tenho...”

Embora manifeste satisfação pelo trabalho que actualmente desenvolve, e tenha aderido ao novo papel que lhe foi atribuído no âmbito de uma mudança funcional, João tenta ajustar-se à empresa e às novas condições de trabalho. João valoriza mais as condições e os conteúdos de trabalho, do que a empresa na qual ou para a qual esse trabalho é desenvolvido; o trabalho, em si, é concebido como uma necessidade ou uma obrigação. A inflexão recente do seu enquadramento na organização e as condições de instabilidade que percebe no mercado de trabalho externo, actuam como factores de condicionamento e modelação dos seus projectos de vida. Apesar de se definir como um

trabalhador válido no seio de E_y , João compõe uma visão do futuro feita de poucas certezas, centrada no presente – ou, como refere Machado Pais (2002), na “desfuturização do futuro” –, sendo que, para si, o que é importante no trabalho, é “*uma pessoa nunca se saturar com aquilo que faz*”:

“Penso que a movimentação numa empresa é importante. Aqui, eu e um outro senhor mais antigo, somos os únicos sem um curso superior... Na altura, não me mandaram embora; se calhar, até precisam de mim. A empresa não precisa só de engenheiros; precisa de pessoas basicamente ‘de trabalho’, mais técnicas...”

“Como me vejo daqui a cinco anos? Não sei, ainda não pensei nisso.

A minha opinião sobre este trabalho ainda não está formada. Ao fim de um ano, talvez tenha uma ideia... Espero que daqui a um ano esteja aqui, neste sítio. Era um bom sinal. (...) Podia continuar a estudar. Talvez daqui a uns anos... (...) Não era um electricista, teria um outro cargo, outra remuneração. Mas, se calhar em termos de trabalho específico, até seria pior. Estar sentado a uma secretária, papéis de um lado para o outro, não me agrada... (...) Mudar de empresa? Depende da empresa, e das condições. Não só o ordenado: a estabilidade, a possibilidade de progressão. São coisas que pesam. Há uns quatro anos atrás, não pesavam tanto. Se no país estivesse tudo bem, se fosse possível trabalhar um ano aqui, outro ali, por mim estava tudo bem. Nos dias que correm... o que interessa é ter trabalho, e fazer o que se gosta de fazer... (...) Às vezes, penso que se tivesse estudado, podia estar melhor. Mas, também podia não estar. Vemos pessoas com cursos à procura de trabalho...”

De modo análogo a Ricardo, Rui ingressou na organização E_y (na organização análoga a E_y existente na época), em meados da década de 1980, para exercer a função de operador de quadro numa subestação, na região de Évora. Este não foi, contudo, o seu primeiro contacto com o universo laboral, já que possuía alguns anos de experiência como técnico de instrumentação e controlo, numa unidade industrial em Sines, uma função que assumiu após optar pela interrupção de um curso complementar de electrotecnia, por nele não ter obtido aprovação. Na regulação inicial do seu percurso profissional, a dimensão afectiva exerceu influência nas decisões tomadas por Rui:

“Sines é um bocado longe... não havia transportes públicos; fui para lá com dezoito anos... Acabei por regressar para Évora, por um motivo pessoal: tinha uma namorada que não queria ir para Sines, de forma alguma. Se não fosse este motivo, tinha ficado em Sines. Quando vim para a E_y , para Évora, em 1985, vim fazer um trabalho que não era aliciante, que ‘não era um

objectivo de vida’, e em termos monetários vim ganhar metade, um terço, do que ganhava em Sines. Foi uma decisão ponderada, mas mal ponderada...”

O exercício da função de operador de quadro, e, em particular, as condições que o enformavam não eram do agrado de Rui, e não se ajustavam aos seus interesses e às suas aspirações profissionais; era, de certo modo, a “solução profissional possível”, atendendo às suas habilitações escolares, e às oportunidades de emprego que existiam na região onde Rui habitava e pretendia trabalhar; deste modo, por sua própria iniciativa, procurou modificar o âmbito da sua intervenção profissional, aproximando-se da área da informática que então emergia como agente de recomposição do seu contexto de trabalho imediato, e se apresentava como um domínio com o qual Rui se identificava, e no seio do qual poderia concretizar os seus anseios de evolução profissional, e de melhoria das condições da sua relação salarial:

“Comandar uma subestação era uma função de responsabilidade, porque na altura não havia suportes informáticos que apoiassem as decisões; a decisão de rodar um botão e abrir ou fechar um seccionador era nossa, e podiam acontecer acidentes, como chegou a acontecer com alguns colegas.

Trabalhei como operador de quadro durante cinco anos... começou por ser a saturação do sistema de turnos; era o sistema escolhido pelas pessoas mais antigas... era muito agressivo. Não há trabalhos menores ou maiores, mas eu gostava de ter outro tipo de trabalho [que não operador de quadro]...

Mudei por minha iniciativa, fiquei ligado à mesma com a sala de comando, mas o trabalho era mais administrativo. Era um trabalho que já tinha uma ligação a informática. Em Évora, na altura, havia dois computadores; fui a primeira pessoa a começar a fazer desenhos (esquemas unifilares) num programa que havia... sempre pensei que para fazer uma coisa, não é preciso ter formação específica... nesta altura, continuava a pensar na minha evolução na área da informática, e inscrevi-me num curso de Informática na Universidade Autónoma de Lisboa. Isto foi numa altura em que a informática evoluiu rapidamente... os sistemas... começou a trabalhar-se muito em termos informáticos. Eu era um administrativo; não havia grande evolução profissional possível...”

O domínio referente ao que Rui delimita por “informática” emerge, no quadro do seu percurso interno em E_y , como o lugar de vinculação e referenciação intra-organizacional mais relevante, sobrepondo-se ao departamento ou ao grupo de trabalho onde Rui se encontra inserido. A este propósito, Rui sublinha o apelo protagonizado pelo que é por si designado de “*bichinho da informática*”, e a sua abertura estratégica à

aprendizagem contínua auto-regulada, motivada por uma necessidade de valorização pessoal, e confinada à angariação de saberes operatórios relativos a novos produtos e equipamentos informáticos; no que diz respeito às relações que estabelece no contexto de trabalho, a tónica é colocada na sua natureza restrita e na consideração pelas diferenças existentes entre os colegas de trabalho:

“Fiz formação fora da empresa, em particular na área de informática. Uma das primeiras formações a que fui, durou dez horas, e era acerca de uns computadores, os Amstrad. Era a aquisição de conhecimentos, a satisfação pessoal que me motivava... nesta altura, a empresa não sabia que eu andava na formação. Eu tinha vindo fazer um trabalho, que, para mim, não era um objectivo de vida; a formação era importante, porque poderia ser útil no futuro.”

“[Natureza das relações no trabalho] Eu tenho um conceito que é assim... o local de trabalho é o local de trabalho, as amizades ficam um pouco fora da empresa. Tenho poucos amigos na empresa. A minha relação com os colegas é mais profissional. Dou-me bem com as pessoas, quando gosto das pessoas; quando não gosto, não gosto... todos nós temos os nossos dias, e a nossa forma de estar; temos de aprender a aturar os outros... porque é aqui que passamos a maior parte da nossa vida”.

As expectativas de desenvolvimento profissional de Rui estruturavam-se, então, em torno da procura de um trabalho que fosse percebido, por si, pelos outros e pela empresa, como mais qualificado, e da melhoria da sua categoria profissional de enquadramento (e dos benefícios pecuniários daí provenientes). Rui procurava, assim, redefinir o seu estatuto no seio de E_y , no quadro do contexto de trabalho que lhe era próximo e familiar:

“Continuava a fazer o meu trabalho... mas sentia-me injustiçado; na altura, como se dizia na tropa, ‘a antiguidade era um posto’. Gostava do trabalho que fazia, mas só era um ‘nível 5’. Eu fazia um trabalho administrativo, mas era um trabalho qualificado. Fazia programação, fazia uns desenhos... A maior parte das pessoas na empresa tinha a 4ª classe, e com o sistema que havia, tinham progredido na carreira – a maior parte das pessoas com que trabalhava, ganhava muito mais do que eu... estávamos numa empresa onde as pessoas, ou eram um nível 5, ou eram um chefe de departamento! Em Lisboa, havia todas as evoluções, em Évora não havia... Consegui subir um pouco, em 1994, de ‘nível 5’ para ‘nível 4’, técnico de informática, que ainda sou hoje, apesar de não estar a desempenhar essa função. Só se podia subir para as vagas que havia; puseram-me como técnico de informática, mas não era essa a função que

desempenhava – continuei a fazer a mesma coisa, esquemas unifilares em Autocad, tratamento de informação estatística...”

Em virtude do seu reenquadramento profissional como “técnico de informática”, as atribuições de Rui sofreram uma transformação ao longo do tempo, fruto da racionalização e das recomposições sucessivas da função informática no contexto de E_y . Se, a dada altura, o exercício adicional da posição de “coordenador de informática de zona” (ao qual se associava uma significativa margem de autonomia, prestígio e reconhecimento inerente à sua implantação local) parecia gerar um sentido de adesão e identificação por parte de Rui, a reorientação posterior do âmbito da sua intervenção e da natureza das tarefas por si desempenhadas, primeiro, através da subordinação da sua execução ao órgão de gestão central dos sistemas de informação da empresa, e depois, através da exteriorização do seu posto de trabalho, ao abrigo de um consórcio de terceirização da informática “de terreno” (também referido nos casos de Pedro e de César), implicou uma reelaboração da relação que Rui havia estabelecido com o seu trabalho:

“Como técnico de informática, tinha de dar apoio aos utilizadores, e aos agentes, numa altura posterior, aqui na zona de Évora [atribuição adicional de coordenador de informática]. No início, era ‘tudo’... desde uma avaria num computador, até a uma pessoa que precisava de colocar uma vírgula num texto... era um pouco de formação, as pessoas não tinham conhecimentos de informática... relacionava-me com muitas pessoas, ia a Beja, a Setúbal... Tinha tempos para cumprir: por exemplo, para um agente de cobrança, tínhamos quatro horas para lhe resolver o problema.

Cheguei a acumular estas duas responsabilidades, mas não dava resposta... acabei por passar só para as funções de técnico de informática, que desempenhei até há um ano atrás.”

“O apoio local a utilizadores feito pelos técnicos de informática começou a ficar limitado a apoio a equipamentos, sendo o restante assegurado pela empresa de informática do grupo. O trabalho passou a ser sempre o mesmo, mas tinha muito trabalho, de ajuda às pessoas... O objectivo da empresa era que toda a informática da empresa fosse assegurada pela ‘XYZ’; todo o trabalho de apoio aos utilizadores seria efectuado pela ‘XYZ’... Chegou a uma altura em que a ‘XYZ’ foi vendida a uma empresa de ‘outsourcing’, e o que se pretendia era que nós fôssemos com a ‘XYZ’. Faria exactamente o mesmo, mas o vínculo à outra empresa não era tão sólido...”

Na decisão de recusa de mudança de empresa, aquando da exteriorização do seu posto de trabalho, e na reconversão que lhe sucedeu, Rui privilegiou, de algum modo,

um sentido conservador de continuidade em relação ao que havia herdado, em termos de evolução da actividade desempenhada, e da estabilidade e da solidez que percebia existir na sua relação de emprego em E_y :

“Recusei o que me foi proposto, e vim para aqui trabalhar como fiscal, se bem que o que faço é desenhar a rede de MT num sistema de informação. Na altura, tive duas alternativas, ou dar apoio aos agentes de cobrança, na área comercial, no distrito de Évora, ou vir para aqui, numa continuação do que tinha feito (tinha trabalhado com *Autocad*, conhecia as linhas, os postos de transformação, as redes eléctricas...). A parte comercial fascinava-me, porque era diferente, que nunca tinha feito... contudo, pensei que me poderia adaptar mais facilmente ao trabalho de projectista, mais próximo da parte técnica...

O que eu faço actualmente, é o resultado final do trabalho do departamento de Projecto, que tem de ser carregado no SIT [sistema de informação], antes de seguir para a Condução. É uma função mais ‘calma’ do que as anteriores... é muito menos desgastante, é mais limitada, mais monótona.

(...) Condições iguais às oferecidas por E_y , pelo lugar que ocupo, ninguém oferecia. Empregos estáveis, neste momento, em Portugal, ninguém oferece, nem mesmo o Estado...”

Rui apresenta a sua situação presente em E_y como transitória ou temporária, estando o seu desempenho orientado no sentido de um ajustamento condicional, a médio ou longo prazo, às condições (limitadas) de evolução que identifica existirem, para si, na organização. Trata-se, novamente, para Rui, da “solução profissional possível”, no seio da qual se observa um desinvestimento relativo na esfera do trabalho. Apesar de referir não se sentir realizado no lugar que actualmente ocupa na empresa, revelando deter aspirações de natureza ascensional, do tipo “classical progressive” (Dif, 2004), manifesta pouca abertura para trabalhar em condições que impliquem mobilidade geográfica sistemática ou continuada, ou polivalência funcional. Neste contexto, os compromissos de natureza familiar são apresentados como a justificação da necessidade de efectuar um ajustamento à circunstância profissional actual:

“Não me sinto realizado... bem, eu sou uma pessoa eternamente insatisfeita. Podia ter feito melhor, podia ter sido pior... É muito difícil controlarmos o nosso percurso; nós não controlamos as empresas, as oportunidades que existem nas empresas... presentemente, a empresa quer ter menos funcionários. Esta é a evolução da empresa. Há cada vez mais funções que estão a ser feitas por empreiteiros. A tendência da empresa é reduzir os funcionários, e aumentar os empreiteiros... acho que Évora é uma questão de tempo, como digo aos meus colegas... mais uns anos, e terá uma loja, se tiver...”

A perspectiva de emprego, actualmente, é diferente da de há uns anos atrás... qualquer um de nós pode ser dispensado da empresa, com indemnizações... mesmo com contratos de trabalho mais sólidos... ninguém tem lugar cativo na empresa. Se tiver de mudar, mudo. Não tenho problemas em fazer funções noutra sítio, num formato temporário. Não me importo de ir para outro lado, mas preciso de vir a casa, tenho a minha filha que está no 12º ano... Uma das questões que me fez não transitar para a outra empresa era a questão da família; o local de trabalho não estava bem definido... era mais fácil irmos trabalhar para outro sítio... e dar apoio à família, para mim é importante...

Há pessoas, sem curso académico, que trabalhavam aqui em Évora, e estão em Lisboa, e são quadros médios – um ‘nível 2’, logo abaixo dos licenciados –... mas estes lugares estão reservados a Lisboa... (...) A E_y , sem ser Lisboa, é difícil... algumas pessoas conseguem trabalhar fora de Lisboa. Lisboa é um local que não me agrada – se eu quisesse fazer coisas diferentes, ser promovido na carreira, tinha de ir para Lisboa. Nas Áreas de Rede, há sempre uma limitação de funções...”

Apesar de discernir nas recentes dinâmicas de reestruturação da empresa e de racionalização do trabalho, um factor de constrangimento significativo à concretização dos seus intuitos de evolução profissional, Rui acalenta ainda a esperança de desempenhar outras funções na organização E_y . O desejo de promoção é revelado de modo aberto, e a finalização do curso superior de informática que entretanto iniciou, é enquadrada como o recurso que poderá viabilizar a concretização dos objectivos visados. Contudo, a tendência de exteriorização que Rui alvitra ser o futuro da evolução gestonária da empresa, tende a reforçar e a adensar um sentimento de incerteza, observável na forma como Rui posiciona o seu futuro pessoal em E_y :

“Gosto do que faço... ou melhor, gosto de me empenhar no que faço, mesmo que não goste muito... (...) O meu percurso não é o ideal – começou logo por não ter a formação académica... Eu estou satisfeito na E_y ; se não estivesse satisfeito, se calhar já me tinha ido embora... Eu gostava era de estar na E_y , e ocupar outras funções... A E_y sempre foi uma empresa de engenheiros; se um dia eu acabar o meu curso, penso que serei ouvido de outra forma... se isso não acontecer, as opções que existem são piores do que as que tenho agora.
(...) Continuo a ter a expectativa de ter uma promoção... continuo a fazer as minhas formações fora da empresa... (...) Daqui a alguns anos, gostava de continuar a trabalhar na E_y ; não sei se isso é possível, porque cada vez mais a empresa está numa perspectiva de ‘dar trabalhos fora’, a empreiteiros, e reduzir os seus efectivos...”

Como referimos no enquadramento inicial do presente *ponto*, a orientação de Gaspar face a uma circunstância de reconversão profissional, difere das que foram por nós

apresentadas até este momento; este facto deriva, no essencial, das características do percurso profissional de Gaspar – neste percurso, iniciado na década de 1970 e constituído através do desempenho de actividades de índole diversa, em sectores de actividade também eles diferenciados, a relação de emprego com a organização E_y surgiu só no início da década de 1990, e foi interrompida no período compreendido entre 2001 e 2005, pela ocupação de uma posição de gestão executiva numa autarquia. Desta forma, o sentido de pertença desenvolvido por Gaspar em relação à organização E_y é, de certo modo, circunstanciado, já que a participação nas actividades da empresa não representa a sua experiência de trabalho mais duradoura, emblemática ou formativa, mas sim, mais uma experiência de trabalho, localizável no contexto da sua história global de emprego – neste âmbito, Kirpal (2004b, p. 215) e Brown (2004, p. 256-7) empregam a designação “strategic careerist” para descrever este tipo de orientação, mais flexível e individualizada, face à mudança de contexto de trabalho.

Gaspar tem 52 anos e é licenciado em Engenharia Electrotécnica. O seu ingresso “formal” no mercado de trabalho ocorreu durante o período de estudos universitários que efectuou no Porto, período durante o qual acumulou diversas experiências laborais, na área da “preparação de instalações eléctricas”, em campanhas vinícolas no rio Douro, junto à sua localidade natal, em Trás-os-Montes, e como professor do 3º ciclo do Ensino Básico, uma experiência breve que ocorreu quando se encontrava no seu último ano de estudos em engenharia. Na descrição destas experiências de tirocínio no universo do trabalho, Gaspar enfatiza a necessidade de angariar recursos financeiros que suportassem a sua estadia e os seus estudos no Porto, e apresenta o trabalho como um valor ético inestimável, que tem ocupado, ao longo do tempo e de modo invariável, uma posição central na organização da sua vida pessoal e social:

“Quando andava na faculdade, no Porto, aos sábados, dificilmente me encontravam num café, ou a fazer noitadas... fiz diversos trabalhos de electricidade, de preparação de instalações eléctricas – como foi o caso de parte das instalações da Igreja de Cedofeita... Tinha necessidade ‘dele contado’... Como havia poucos recursos financeiros em casa, cheguei a apresentar-me como voluntário para a Marinha e a Força Aérea...”

“Eu tenho de me sentir bem na vida, e só me consigo sentir bem na vida, se tiver trabalho para desenvolver. (...) O que eu aspiro é que o trabalho me console. Nunca coloquei grande azáfama no valor que me é depositado na conta... muitas vezes, isto leva-me a não pensar em mais nada.

Como dizem alguns, o trabalho, para mim, é um vício. Ao envolver-me em determinados tipos de trabalho, às vezes, é complicado libertar-me dele. Eu diria, como a minha mãe já dizia, e a minha esposa continua a dizer: ‘eu não sei fazer mais nada, que não seja trabalhar!’ Enquanto que há pessoas que dizem que não sabem o que hão-de fazer, eu costumo dizer que nunca consigo acabar o trabalho que tenho para um determinado dia...

Para mim, num domingo – que não é um dia inteiramente dedicado ao ócio –, se eu tenho uma actividade (de trabalho), sinto-me menos cansado do que se andar a ‘divagar’ de um lado para o outro...

Isto, para mim, nasce do sentimento de necessidade que, à data (quando era jovem) se sentia, e que hoje não é menor.”

Apesar de mencionar que, desde a infância, o universo da electricidade, das instalações e dos processos eléctricos sempre o seduziu, funcionando como um elemento preponderante na organização dos seus interesses ocupacionais, quando obteve o seu diploma universitário, Gaspar optou pelo ingresso numa unidade fabril da área de cerâmica, reputada na sua região natal, onde lhe tido sido oferecido um cargo de direcção. Esta não era a única opção de emprego que aparentemente se encontrava então ao seu dispôr, dado que Gaspar sabia da abertura de uma “agência⁹⁵” de E_y (organização análoga, na época) na sua região natal. A este propósito, deve referir-se o papel relevante desempenhado pelo capital relacional detido por Gaspar, e por um estilo de monitorização activa da evolução do seu percurso de trabalho e do seu valor no contexto do mercado de trabalho externo, na moderação dos riscos associados à gestão de uma história de trabalho feita de inflexões e de descontinuidades:

“Quando estava a acabar o curso, tive a informação – por aquele que foi o influenciador do meu gosto pelo electricidade, e é pai de um outro funcionário da E_y , que é dirigente no Porto – de que iria abrir uma agência da E_y em Mogadouro, e deveria estar atento em relação a uma oportunidade que surgisse...

(...) Quando regresssei a Mogadouro, tinha dois caminhos: a cerâmica, e a agência da E_y , que iria abrir; aceitei a cerâmica, na perspectiva de que quando existisse um concurso para a agência, em que me propusesse a ele... Para minha surpresa, quando sai um concurso para a chefia da agência da E_y , passado já meio ano, já estava na qualidade de director fabril na cerâmica, levo ‘um balde de água fria’: era um lugar para um bacharel...

Ainda assim, meti os papéis – o meu objectivo era ingressar na electricidade; para mim, a minha situação na cerâmica era provisória, e atendendo a que, na zona de Mogadouro não existia mais

⁹⁵ As “agências” deram origem, num momento posterior, às “unidades de rede”, unidades operacionais de implantação territorial, vocacionadas para o desenvolvimento de intervenções locais.

nenhum licenciado em Engenharia Electrotécnica, eu estaria, em princípio, em boas condições para ocupar o lugar.”

Num momento inicial, a oportunidade de trabalho na unidade fabril apresentou-se, não como a solução ideal, mas sim como a solução possível, de cariz transitório, tanto mais que a natureza das atribuições da função de direcção e a amplitude das responsabilidades daí decorrente, esboçavam um quadro que implicava um esforço significativo de adaptação. Contudo, Gaspar conseguiu responder às solicitações, tendo trabalhado durante uma década nesta fábrica, acabando por desenvolver uma sólida relação de identificação com os produtos aí desenvolvidos, com a necessidade de melhoria contínua dos processos de produção, e com o papel profissional que era por si desempenhado.

A menção à qualidade e à diferenciação do seu desempenho na “cerâmica” revela o grau da sua adesão às atribuições profissionais que aí assumiu:

“Quando estava a terminar a licenciatura, alguém da zona de Mogadouro, que trabalhava numa empresa na área da construção civil, fala com os meus pais, sabendo que eu estava a terminar o curso, dizendo que necessitava de um engenheiro, e perguntando se eu estaria interessado em trabalhar para essa empresa. Não percebia para que queriam um engenheiro electrotécnico na construção civil, mas vim a saber, depois, que o lugar era para a direcção de uma unidade fabril de cerâmica, a maior do distrito de Bragança, sediada no Mogadouro. Fiquei algo aflito... não sabia nada acerca de fazer tijolo... e ainda por cima para um cargo de direcção! Acabei por aceitar o convite, depois de conhecer a fábrica – verifiquei que uma cerâmica, apesar de fazer tijolo, tinha muita maquinaria eléctrica; só em termos de motores principais, o número ultrapassava as duas centenas!

(...) Trabalhei dez anos na cerâmica, desde 1981 a 1990. Estava na cerâmica de ‘pedra e cal’; tinha a obrigação de dinamizar aquilo, de forma a que melhorasse... Porque é que eu me sentia motivado? Quando entrei para a cerâmica, a produção era, em média, de 90 toneladas de material por dia. Com os estudos que fiz internamente, e com o que apurei no exterior, cheguei à conclusão que, para haver uma produção maior, teriam de ser feitos alguns investimentos (8000 contos), nomeadamente em relação à automatização do sistema de secagem do material. Lancei o desafio à administração. Garanti que, ao fim do primeiro mês, após o investimento, seriam atingidas 130 toneladas por dia, ao fim do segundo mês, 140 toneladas e ao fim do terceiro mês, 160 toneladas.”

A tónica colocada na aprendizagem informal e auto-regulada (do tipo “just-in-time”), e a correlativa secundarização da formação facultada pela entidade empregadora, define, de algum modo, a orientação de Gaspar face à aprendizagem em contexto de trabalho. O caso da sua experiência na “cerâmica” não foi uma excepção: *“Na cerâmica, basicamente estudei por mim próprio. Mal fui admitido para a firma, corri as livrarias do Porto à procura de livros que falassem de cerâmica; lá encontrei um livro em espanhol, que fazia referência a coisas que tinha visto na fábrica”*. Apesar de se referir à fábrica de cerâmica como um contexto de trabalho em relação ao qual desenvolveu, ao longo de uma década, um forte sentido de pertença, no início da década de 1990, Gaspar teve a oportunidade de assumir o lugar na “agência” de E_y para o qual já havia concorrido – a percepção de incremento da estabilidade das condições de trabalho influenciou de modo decisivo a decisão tomada:

“Tinha um apego à cerâmica, que era uma ‘casa’ para mim (já tinha entrado para a sociedade...), apesar de ter salários em atraso (ao fim do 8º, 9º ano, a fábrica estava com graves problemas financeiros, eu tinha meses de salários em atraso)... (...) em particular, agradaram-me as condições sociais (na cerâmica, ficava-se pela Segurança Social), e o facto de que, ao final de cada mês, o valor que me era adstrito me era colocado na conta, o que não acontecia na cerâmica há muito tempo. Tinham passado 10 anos, 10 anos de vida de casado onde tive vários percalços... a segurança pesou na decisão.

A minha admissão na E_y teve lugar em 1 de Julho de 1991; fiquei como assessor na fábrica, aos sábados. No primeiro ano, estive a acompanhar os trabalhos do chefe de agência que ainda estava em funções; assumi o lugar de ‘alma e coração’, ao ponto de ter estado 10 anos a chefiar a agência em Mogadouro, de 1991 a 2001.”

Esta mudança de domínio da intervenção profissional, e a assumpção de um lugar de coordenação da actividade de uma unidade operacional da então empresa nacional de electricidade, coincidiu com o início do período da sua reestruturação organizacional e tecnológica, na qual Gaspar interveio em sucessivas iniciativas de mudança de organização das “formas de trabalho”, como é por si reportado. Gaspar desenvolveu, à imagem do que havia sucedido na unidade fabril de cerâmica, uma relação de forte afinidade com a empresa E_y , e, em particular, com a sua unidade organizacional de enquadramento, o domínio de pertença e referência que é por si privilegiado, adaptando-se ao exercício dos papéis profissionais sucessivamente atribuídos pela organização:

“O trabalho que fiz na agência foi, para mim, sempre desafiante – tinha cinco concelhos a meu encargo –, e, ainda hoje me identifico de tal forma como o que fiz, que alguns procedimentos que existem hoje nas unidades de rede me causam alguma tristeza.

Nestes dez anos, houve cortes e outras atribuições – a parte da agência que era do sector comercial passou para o sector comercial da empresa; apanhei toda a renovação do sector comercial da empresa, com a implementação do sistema de gestão comercial, a transformação do SIREN (da parte técnica)...

Se senti um esvaziamento? Não, não... ... houve, fundamentalmente, outras formas de trabalho.”

No seu registo de experiência do trabalho e da sua recomposição, a posição de Gaspar é, antes de tudo, de evolução e de constituição de afinidades selectivas que parecem marcar a vida relacional; no domínio das relações interpessoais, o superior hierárquico ocupa um lugar relevante, sendo dele esperado apoio e atenção na “aventura do movimento”. O trabalho é valorizado por Gaspar, nestes termos, como um lugar de evolução pessoal, situado num vasto conjunto de redes interpessoais. O estatuto e a carreira são vistos mais como instrumentos de estratégias evolutivas pessoais, do que como formas de defesa colectiva. Gaspar contextualiza assim a sua relação com a mudança:

“O meu ‘velho esquema’ em relação à mudança funciona sempre da mesma maneira: crio um certo impasse no momento em que dão a notícia [da mudança]; há um período de reconsideração... enfim... entre o dever e o haver, em termos globais...

Eu gosto da luta! Sigo sempre o mesmo princípio: nunca entrar em transe, porque me falta algum elemento... procuro uma paz de espírito, um estado de confiança... as coisas, no momento certo, hão-de aparecer.”

Como é observado por Sainsaulieu (1988), a valorização das afinidades encontra-se em trabalhadores cujo percurso é caracterizado por uma mobilidade organizacional reforçada pela flexibilidade funcional, em relação ao meio de origem. Neste quadro, onde situações de mobilidade profissional originam evoluções sociais aceleradas, o indivíduo deve compensar a perda dos seus anteriores grupos de identificação, com outras formas de adesão às relações interpessoais onde se vive a sua promoção. O “actor de si” emerge neste contexto, associado a situações de mobilidade e de promoção técnica e hierárquica (Sainsaulieu *et al.*, 1995) – o sujeito investe as suas energias pessoais na conquista de integração social e organizacional, e na procura de visibilidade e reconhecimento do seu contributo enquanto profissional.

Quando lhe foi apresentado um convite para o exercício de um cargo de gestão autárquica, Gaspar, que era uma figura activa no âmbito da intervenção política local, procurou apoio junto da sua chefia para a “aventura do movimento” que lhe fora apresentada. Tratava-se de uma função que Gaspar acabou por ocupar durante quatro anos (em regime de requisição de serviço), assegurado que estava o suporte que permitiria o seu retorno seguro a E_y :

“Em 2001, recebi um convite para integrar uma lista, em segundo lugar, para a Câmara Municipal de Mogadouro, que acabou por vencer as eleições. No período em que estive na E_y , ainda estava parcialmente activo como vogal da Assembleia... Saí da E_y , com o aval do chefe de Centro, e integrei o executivo do último mandato. Assumi este lugar político, porque gosto muito da minha terra, e tenho um conceito muito claro de evolução e de trabalho. A minha perspectiva era a criação de uma forma diferente de crescimento municipal.

(...) Em relação ao meu retorno... eu costumo dizer que já tenho 52 anos, sou um dos mais velhos ao nível das unidades de rede na região de Bragança; procurei falar estrategicamente com alguém que sabia que me podia informar acerca das mudanças que tinham ocorrido na empresa, das perspectivas que existiam em relação à minha pessoa... foi-me referido este lugar em Vila Real, o lugar que ocupo hoje, um trabalho que não me era estranho, porque já o tinha apanhado como chefe da agência em Mogadouro: a dinâmica das contagens, das ordens de serviço, do contacto com os empreiteiros, para mim não era nova.”

A percepção de familiaridade e de continuidade no âmbito das atribuições e das actividades de trabalho, desempenhou um papel importante na adaptação ao contexto de trabalho onde Gaspar onde foi reinserido, no momento do retorno a E_y , no âmbito de uma reconversão funcional que decorreu de um processo “voluntário” de mobilidade externa.

Gaspar sublinha a importância do que tem aprendido com os outros, desde então, a sua abertura para a partilha e a aquisição de conhecimento, e a autonomia que possui para redefinir regras e procedimentos de trabalho, um aspecto que valoriza e com o qual se identifica de modo particular. A manutenção desta margem de autonomia e responsabilidade operacional, decorrente da sua atribuição formal actual de “coordenador de grupo de actividade” (análoga ao papel de “team leader”), a posição mais baixa de chefia superior na actual estrutura de escalonamento hierárquico de E_y , possibilita que Gaspar ainda se sinta e se apresente como um actor “de corpo inteiro” na organização, não referindo que tenham existido “perdas” (no sentido subjectivo) em

relação às disposições herdadas, e aos objectivos de evolução profissional por si visados.

Como fizémos referência, a orientação de Gaspar em relação à organização E_y não é aquela que se pode encontrar num “carreirista tradicional” (“traditional careerist”, no original) (Dif, 2004), que, ao abrigo de uma relação de emprego duradoura estabelecida com uma dada organização, projecta os seus objectivos de evolução à luz das oportunidades que reconhece existirem “na casa”; ao invés, a orientação de Gaspar em relação à mudança de contexto de trabalho é mais flexível, e caracteriza-se pela capacidade de reinvestimento em novos grupos ou referenciais de identificação social:

“Entrei para aqui a 27 de Outubro de 2005: puseram-me um computador, com sistemas novos (tinha saído da E_y , no momento da transição para estes sistemas SAP)... fui apalpando, pedi explicações a colegas acerca do funcionamento dos sistemas... desde a primeira hora, o pessoal do grupo de actividade das ordens de serviço, que é com quem eu trabalho, predispôs-se a ajudar, facultou toda a documentação disponível sobre a matéria.

(...) O trabalho que faço hoje não é menos desafiante; é, fundamentalmente, uma actividade de trabalho em grupo, que depende, em parte, de um sector interno da empresa, e uma outra grande parte, depende dos prestadores de serviços que estão no exterior. O que inicialmente me custou algo mais, foi conseguir entender as coordenadas geográficas que estava a ocupar. Conheço o distrito de Bragança, até de forma mental, o que é fundamental para gerir e melhorar itinerários para o pessoal que está na rua a fazer as leituras – que é a atribuição que tenho agora. Agora, tenho Vila Real e parte do distrito de Viseu.

(...) Actualmente, tenho mais efeitos [papel] de coordenação, do que propriamente técnico. Faço a interligação de várias equipas: a equipa que gere as ordens de serviços a prestadores de serviços externos, a equipa que efectua o controlo das leituras, dos equipamentos, da coordenação do trabalho de nove leitores. Não tive dificuldades de adaptação, porque já na agência, tinha a parte comercial; aqui o contacto com o cliente não é directo, a minha função é mais de controlo.

Neste momento, não tenho menos trabalho; foi-me dito, ao início, que este não era um serviço fácil... quando peguei no serviço, verifiquei que tinha havido um retrocesso, em relação ao que eu conhecia. (...) Ainda não tive hipótese de reorganizar este serviço como pretendo – tenho espaço para isso. Aqui, a minha tarefa primeira é reorganizar o serviço, detectar o que é feito, e o que é mal feito, de forma que todo o serviço de leituras se faça a 100% (o que é uma utopia), ou seja, que todos os clientes sejam lidos quando entram no ciclo de leitura. A partir daqui, de médias mensais de 50% de leituras, passámos para 70% de leituras.”

Gaspar considera que o lugar que actualmente ocupa em E_y é adequado, não existindo um desfasamento ou um conflito entre o papel que a empresa lhe atribuiu, e o papel que reivindica para si próprio; ainda assim, Gaspar refere que não se identifica com o facto da sua ocupação actual implicar muito “trabalho de gabinete”, e de constatar que se trata de uma posição que, a seu ver, não é suficientemente valorizada pela organização:

“Desde que vim para este serviço, o facto de estar encerrado num gabinete, para mim já ‘mexe’. Eu não sou homem de estar sentado a uma mesa. Posso estar aqui sentado, a pensar como é que são as coisas, mas, de seguida, eu tenho de ter a hipótese de ir para o exterior. É importante que [o trabalho] tenha uma vertente de relacionamento interpessoal – senão sinto-me um bocado acanhado... –, e uma componente tecnológica. A relação é importante, porque eu não gosto de trabalhar para mim, mas sim, para os outros. Passar uma vida inteira fechado num gabinete somente a pensar, sem saber quem é o destinatário... não consigo ter o desempenho que tenho, quando conheço o destinatário, e refinamos juntos o trabalho feito.”

“Julgo que quem tomou a decisão da minha readmissão para este lugar, não tinha o conhecimento pleno em relação ao serviço que aqui existia. Com a pressão que tem existido ao nível das leituras, se a equipa nacional (de leituras) não existisse, eu provavelmente estaria numa posição bem diferente.

Ao nível da Área de Rede, este é considerado um trabalho menor.”

Gaspar estrutura os seus projectos profissionais futuros em torno do desenvolvimento e da consolidação de um percurso interno em E_y , um percurso que é percebido como finito, e cujos contornos se encontram estrangidos pelo facto de perceber que, no contexto organizacional imediato, as oportunidades de evolução não abundam; os objectivos não são ancorados, de modo inequívoco e definitivo, na ideia de uma promoção, de angariação de um estatuto profissional mais elevado, mas sim na necessidade (e na procura) de reconhecimento do seu contributo para a evolução de E_y . Gaspar retoma, deste modo, a ideia do trabalho como origem ou fonte de evolução pessoal, do que é por si designado de “consolo”:

“Se espero ser promovido? A questão da auto-estima e do bem-estar nunca foi alheia ao ser humano... entendo que no espaço que, neste momento, tenho à minha frente, e dentro da Área de Rede, a oportunidade de progressão não é grande: as carreiras técnicas são mais ou menos equiparadas; em termos de posicionamento na tabela, já estou... enfim, para cima de meio. Se houver um novo desafio, e se a empresa entender que eu tenho capacidade para ir para lá, eu

estou nesse desafio, independentemente de serem contadores, ou outro serviço qualquer... Se existir uma proposta de emprego relacionada, de alguma forma, com E_y , não poderei dizer que não, porque institucionalmente tenho alguma obrigação de responder ao desafio. Se for uma proposta de instituição de fora do grupo, atendendo ao meu percurso, ao meu objectivo de trabalhar na electricidade, ao facto da E_y , no sector da distribuição, ter sido de certo modo a empresa onde eu vi realizadas as minhas aspirações como técnico, e ao tempo que me resta de vida activa, não sei se valerá a pena fazer um novo ciclo de trabalho numa outra entidade.”

“Passar de 90 toneladas de produção para 260 toneladas... passar de uma situação em que o pessoal não tinha formação no Mogadouro, para uma situação em que o pessoal tem uma formação acima do normal para uma Unidade de Rede; aqui, o que tenho procurado é que toda a informação que me chega, e que é útil para o pessoal com quem trabalho, não fique por aqui. Isto para mim é que conta. Se a Administração reconhecer este esforço, e me quiser puxar um bocadinho mais acima, cá estarei para agradecer.”

Como é ilustrado por Dubar (1997, 1998), numa época onde a promoção pela ascensão hierárquica é menos frequente que nos tempos de expansão económica, a definição dos indivíduos concretiza-se por um conjunto heterogéneo de percursos e de novas experiências de mobilidade. O percurso de Gaspar é densamente povoado por afinidades e por uma desvolta “cultura de negociação”, própria de um quadro subalterno, cuja experiência das relações de trabalho supõe uma dupla integração no grupo dos pares e na empresa, de modo a suportar a posição “tampão” entre a base e o topo – esta “cultura da negociação”, aquela onde se sublinham as relações sobre os debates com os colegas e com os superiores hierárquicos, e onde a definição de si se efectua mais por oposição aos outros do que por imitação, surge nas situações de trabalho onde o indivíduo experimenta a atribuição de responsabilidades, por via da profissão ou do seu posicionamento hierárquico na organização (Sainsaulieu *et al.*, 1995).

2.2.2. Do desenvolvimento profissional truncado, a prevalência do sentimento de perda e de respostas de ajustamento condicional.

Um dos primeiros resultados da implementação de medidas de racionalização e de reestruturação empresarial, pode ser encontrado ao nível das possibilidades de promoção e evolução profissional que uma anterior disposição de crescimento empresarial parecia prometer. As perspectivas de desenvolvimento e de integração

personalizada e, em geral, o desejo de ser reconhecido como actor “de corpo inteiro” nas situações de trabalho, tende, de algum modo, a ser frustrado, num quadro de redimensionamento e de retracção das estruturas organizacionais.

De acordo com a avaliação efectuada pelos cinco trabalhadores de E_y por nós entrevistados, cujo percurso profissional interno na empresa é marcado, de algum modo, pelo condicionamento estrutural das oportunidades de evolução profissional, o impacto desta disposição é diverso, prevalecendo, num cômputo geral, o sentimento de perda subjectiva; a ideia de um “actor de si” (Sainsaulieu, 1988), aquele que organiza os seus investimentos laborais para obter um reconhecimento do seu desenvolvimento pessoal, é ainda admissível, mas os seus pontos de aplicação já não convergem, de modo tão unívoco como ocorria outrora, para a busca de uma promoção vertical.

A experiência de decepção por falta de futuro, de oportunidades e de realizações pessoais no contexto de trabalho, obriga a equacionar a hipótese do retraimento, do acantonamento e da modificação da implicação e das respostas de identificação elaboradas por estes indivíduos. Como é indicado por Goldfinger (2002), uma das alternativas para as insuficiências de construção de futuro no e pelo trabalho passa, provavelmente, por um novo equilíbrio entre as actividades de trabalho e o tempo de “extra-trabalho”; o “actor de si” pode negociar, deste modo, um desinvestimento relativo do seu envolvimento profissional, empenhando-se noutros domínios de actividade, onde pode encontrar realização e reconhecimento. Trata-se de pensar o investimento no trabalho, não como uma fatalidade, mas sim como o resultado de uma escolha de qualidade de vida; como é exemplificado por Sainsaulieu *et al.* (1995), muitos quadros da empresa nacional de electricidade francesa, declinaram, no decurso da década de 1980, as solicitações de mobilidade que lhes foram propostas, de forma a conservar o reconhecimento e a implantação local que edificaram ao longo do tempo.

Num outro sentido, se a promoção e a mobilidade vertical se apresenta como um dispositivo menos admissível de integração organizacional dos trabalhadores, no contexto da mobilidade funcional, geográfica e inter-empresas desenha-se um conjunto de novas vias de investimento dos indivíduos no trabalho – a conservação do emprego pode associar-se, nestes termos, a mudanças de estabelecimento, de região, de função, e mesmo a fases de expatriação. Na resposta à intensificação da pressão económica, da

ditadura do mercado, e às consequências da telemática, da robótica e da burótica sobre o trabalho e a organização, empresas como E_y são obrigadas a contar com a capacidade de adaptação e de ajustamento dos seus trabalhadores.

Joaquim, Estevão, Paulo, David e Edgar têm em comum o facto de viverem um bloqueio das aspirações profissionais que tinham projectado poder concretizar na organização E_y ; são trabalhadores qualificados, quadros superiores e “team leaders”, que conheceram ao longo da fase inicial do seu percurso de trabalho em E_y , uma evolução das diferentes dimensões da relação salarial, uma (esperada ou visada) ascensão vertical e o correlativo alargamento do espectro de atribuições e responsabilidades, e que, num contexto de reestruturação empresarial, viram os seus objectivos de evolução serem elididos ou truncados. De um modo geral, a experiência subjectiva da mudança organizada por estes indivíduos cristaliza-se em torno da transformação de uma relação de identificação (prévia) com a empresa e as atribuições funcionais, numa situação de ajustamento condicional ao conflito gerado pelas novas disposições de trabalho, à vivência de estagnação e à prevalência do sentimento de perda subjectiva; um ajustamento a curto prazo, no caso de Joaquim e de Edgar, mais novos e com um percurso de trabalho mais breve em E_y , e um ajustamento a longo prazo, no caso de Estevão, Paulo e David.

Os percursos de Estevão, Paulo e David, e, em particular, a evolução histórica dos seus enquadramentos funcionais na estrutura orgânica da empresa E_y , efectuada no seio de órgãos, gabinetes ou departamentos de “staff” afectos a actividades de suporte administrativo e gestor, apresentam algumas (importantes) homologias formais. Ao longo das suas histórias de trabalho em E_y , de duração significativa (mais de duas décadas) e relevante efeito na constituição do seu “sentido de si” enquanto trabalhadores, Estevão, Paulo e David desenvolveram uma relação de forte compromisso e afinidade com a empresa, esperando em troca, continuidade e estabilidade das condições de trabalho, e o acesso a oportunidades significativas de mobilidade vertical.

Estevão tem 52 anos, trabalha na organização E_y desde o início da década de 1980, e apresenta um percurso de formação e aprendizagem formal associado ao domínio ocupacional em torno do qual se tem estruturado a totalidade do seu percurso

profissional – o domínio contabilístico e financeiro. Após um período inicial de integração no mercado de trabalho, no pós-25 de Abril, marcado por várias tentativas de adaptação às condições de oferta de emprego então existentes, e pelo exercício correlativo de funções entendidas como soluções passageiras ou temporárias, Estevão integrou a empresa E_y (organização análoga), em 1983, na sua região natal, onde para si era importante angariar emprego. A questão da estabilidade das condições de trabalho e das oportunidades de evolução (por via da promoção “vertical”) que Estevão percebeu que existiam em E_y , desempenhou um papel preponderante na sua integração na organização, na aceitação dos papéis profissionais que lhe foram atribuídos, e na definição do campo das suas expectativas de desenvolvimento profissional interno:

“No início, trabalhava numa cooperativa como contabilista, e ia procurando outra coisa... sentia que ali não era o meu futuro. (...) Ser professor foi uma coisa que me surgiu... professor de Matemática... sabia que não era o meu futuro, que era uma coisa temporária; na altura, havia falta de professores... dei aulas de 1980 a 1982. Gostei da experiência. Mas sabia que era temporário... na altura, havia o quadro de professores provisórios: eu era do quadro provisório. E continuei a colaborar com a cooperativa – o meu horário permitia isso – até que arranjassem alguém que me substituísse...

No fim do ano lectivo de 1982, em Setembro, fui trabalhar para um gabinete de contabilidade, a tempo inteiro. Estava mais ligado à minha área. As aulas nunca me deram muita satisfação... era uma situação derivada do mercado de trabalho...

(...) Ingressei na E_y em Janeiro de 1983, a tempo inteiro – vim para a E_y ‘de alma e coração’. (...) Conhecia a empresa, mas não sabia bem o que fazia – quem distribuía electricidade aqui na altura, era a Federação de Municípios de Faro. Agradou-me a proposta; na altura, em termos de perspectivas profissionais, era bom trabalhar numa empresa nacional. Era o factor evolução, o factor estabilidade... eu não tinha tido estabilidade nenhuma; as condições de remuneração, de apoio social também me agradavam... e também me agradou o que vinha fazer. (...) Eu estava no departamento administrativo, na área da contabilidade... as minhas perspectivas foram sempre chegar a responsável do departamento administrativo. Havia, na altura, uma pessoa que tinha vindo da câmara: uma das condições que as câmaras punham para serem integradas na E_y , era que os melhores lugares fossem ocupados por eles... eu, na altura, era bacharel, a pessoa que eu sabia que vinha para o lugar de responsável era licenciada; no Algarve, a minha aspiração era ocupar o lugar de responsável administrativo no centro de distribuição... como eu não queria sair do Algarve, tinha de esperar que essa pessoa se reformasse... demorou de 1983 a 1998. Neste período, estive sempre na mesma função.”

Como é mencionado por Estevão, inicialmente, o sentido de evolução das suas atribuições funcionais e do seu domínio de intervenção caracterizou-se pela

continuidade e pela estabilidade, existindo, contudo, a possibilidade concreta (mas remota) de Estevão aceder a uma função de chefia, o que alargaria, no sentido do que era por si desejado, o alcance da sua intervenção no departamento onde estava inserido. Ao longo do tempo, Estevão consolidou uma relação de estreita identificação com a empresa, e, em particular, com a sua unidade organizacional de enquadramento, o lugar de projecção da sua evolução futura; no domínio contabilístico e administrativo, verificou-se em E_y , um forte impacto da inovação organizacional e tecnológica no conteúdo das actividades desempenhadas, e, neste contexto, a menção de Estevão à qualidade e à diferenciação do seu desempenho figura como epítome do seu sentimento de pertença e implicação organizacional:

“Nesse período [1983 a 1998], mudou muita coisa em termos tecnológicos. A organização contabilística era toda feita manualmente; os papéis iam todos para Lisboa, para os serviços centrais... aquilo dava muitos erros de créditos e débitos; em 1988, foram comprados uns terminais electrónicos, onde se carregava a informação, que era processada centralmente, e posteriormente era conferida numas listas que me enviavam em papel zebra; a informática obrigou a modificar os planos de contas, a organização contabilística, a informação que todos os outros departamentos enviavam para o departamento de contabilidade. Nesse tempo, havia muito trabalho de electrificação rural... os armazéns tinham muito movimento, entradas e saídas de material; era tudo feito à mão, e depois introduzido em máquinas de cartões perfurados. Havia muitos erros: tinha duas ou três pessoas a trabalhar para mim, só a corrigir erros e anomalias. Eram dias e dias passados numa ‘algazarra’, digamos... só a corrigir anomalias... outro momento importante de transformação foi em 1991. Um dos grandes fornecedores de informação da contabilidade era a área comercial. Em 1991, deu-se uma revolução ao nível da gestão comercial, com o sistema SEGEC. A informação relativa a clientes, naquela altura, era toda trabalhada manualmente... havia quatro ou cinco escriturários só a contabilizar, à mão, a parte comercial.”

“Em 1985, foi criada a sede do centro de distribuição Algarve, em 1985. Já vivia em Faro. Teve, então, de se criar toda a contabilidade do centro de distribuição... o centro de distribuição era como uma empresa dentro de outra empresa; foi um trabalho muito aliciante... foram dos meus melhores anos nesta empresa, em termos profissionais: ajudei a criar uma coisa importante dentro da E_y , toda a organização administrativa, logística... eu ajudei a criar toda a estrutura E_y , aqui no Algarve.”

As implicações da assumpção de um lugar de chefia são “naturalizadas” por Estevão, em função da sua ancoragem na crença de que estava a viver a desejada

“carreira em progressão”; tratava-se de uma evolução visada por Estevão, e a percepção de continuidade nos conteúdos de trabalho, por um lado, e a familiaridade das áreas de intervenção, por outro lado, facilitaram a sua adaptação ao exercício do papel de chefia (departamental). Contudo, em virtude das iniciativas de terceirização de actividades e da recomposição de estruturas organizacionais de E_y , as atribuições de chefia de Estevão rapidamente foram decompostas, no sentido da restrição do seu alcance e da sua amplitude.

A resposta elaborada por Estevão a esta mudança enquadra-o como um “conservador activo”, um “legalista”, empregando os termos de Alter (1990, 1996), um trabalhador que se define pela sua capacidade de resposta às actividades desenvolvidas pelos que lhes foram precedentes; trata-se de um tipo de trabalhador que nunca se apresenta contra a inovação e a transformação, mas sim contra a subversão do sistema social já alicerçado sobre responsabilidades hierárquicas e ocupações conhecidas. A sua resposta face à inovação está orientada para a reabsorção da desordem, para a banalização da inovação, englobando-a em funções e numa ordem racional aceitável:

“Em 1998, o meu colega foi para a reforma, e referiu que me fosse preparando, porque aquele lugar era para mim... só que naquela altura, já se sabia que ia haver mudanças; assumi o lugar, comecei a ‘comandar o barco’, mas não em termos formais. Em 2000, depois de ser criada a Área de Rede Algarve, e com a criação de um Núcleo de Gestão – onde ficou tudo o que não era técnico na Área de Rede –, assumi outro papel, um cargo de chefia do Núcleo de Gestão. Quando vim para o Núcleo de Gestão, em 2000, já dominava as áreas todas da parte administrativa: a tesouraria, a logística, a contabilidade, o trabalho, os armazéns... A única coisa nova foi assumir o comando... O papel de chefia não era novo. Já conhecia as 50 pessoas que chefei em 2000. Na contabilidade, também já tinha coordenado 15 pessoas.

A contabilidade foi esvaziada e centralizada em Lisboa; em 2002, foi criada a empresa “TZ” no grupo, o que teve impacto na minha actividade – houve mais actividades que foram aí centralizadas. Em 2004, o Núcleo de Gestão acabou e foi criado o Apoio Geral, onde estou actualmente... as minhas funções nos últimos anos foram-se... não diria degradando... mas, a sua importância... é como ‘o dia e a noite’!... transmito esta impressão aos meus superiores, sem problema nenhum... é a vida!

A minha carreira estagnou, desde 2002. Tenho colegas dessa altura, que neste momento já tiveram grandes progressões... há cinco anos que estou no meu nível. As minhas funções são cada vez menos importantes...”

Em relação à forma como avalia a evolução dos papéis por si desempenhados no seio de E_y , para Estevão, a expressão de um sentido de perda e de esvaziamento é inevitável; em particular, Estevão considera que possui conhecimentos que não aplica no âmbito das suas funções actuais, e afirma, de modo claro, que a sua relação de identificação com o trabalho e a empresa se tem vindo a degradar, no contexto de um esforço de ajustamento à dissonância e ao conflito gerado pelo que entende ser uma regressão continuada do escopo das suas atribuições, em termos de autonomia, participação e partição de responsabilidades. Na aferição da sua situação presente, a influência das disposições herdadas é gerida no âmbito de um estilo passivo de monitorização do desempenho profissional, de baixa propensão para a assumpção de riscos, que Estevão associa a características que lhe são intrínsecas:

“Fui responsável por montar uma engrenagem de contabilidade aqui no Algarve; de seguida, fui responsável por um conjunto de serviços que apoiavam uma Área de Rede, que tinham de funcionar todos os dias... eu era ‘a locomotiva de um comboio que fazia andar outros comboios’. Hoje, não há nada disto.

Falam que vai haver uma nova reestruturação. Sinto que a tendência é para se esvaziar cada vez mais. Eu vou gerindo o dia-a-dia; neste momento, ainda tenho um conjunto de tarefas e um conjunto de pessoas... apesar de serem tarefas menores, que não implicam os conhecimentos e o *know-how* que eu tenho... podia contribuir mais alguma coisa. Agora, já não sou chefe, sou coordenador... Há dez anos, era responsável por muito mais coisas...

Gostava que me dessem mais responsabilidade e autonomia; que me pedissem contas e que eu prestasse contas. Enquanto a E_y me pagar o meu ordenado, eu também me sinto bem, se contribuir para a organização. Ainda tenho algumas coisas que me realizam, mas sinto que sou cada vez menos chamado... não tem nada a ver com o que era há seis ou dez anos atrás.

Fui interiorizando as mudanças... eu sou uma pessoa que ‘encaixa’ bem as mudanças, e também já estou numa idade... se fosse há 10, 15 anos, seria mais difícil...

Neste momento, não sinto que haja margem para uma progressão...”

No caso de quadros “bloqueados” ou de trabalhadores confinados a uma forte especialização de atribuições e de (lentas) fileiras de promoção por antiguidade, as relações estabelecidas pelos sujeitos são marcadas por uma dificuldade em revelar as diferenças interpessoais, e por uma espécie de identificação necessária à massa dos “iguais”, às regras formais do trabalho e às estruturas oficiais da autoridade. Como é mencionado por Estevão, “(...) neste momento, as pessoas ‘reconhecem-me’ menos do

que há uns anos...”. Estevão elaborou uma resposta de ajustamento a longo prazo a uma circunstância de trabalho que, nos seus termos, “não o reconhece”; neste contexto, E_y é apresentada como a empresa onde se definiu como técnico e obteve um dado estatuto social. O pretérito é o tempo verbal que Estevão emprega para designar a relação de identificação estruturada com a organização E_y , uma relação cujos contornos iniciais, referentes a uma certa “época dourada”, se têm vindo a esbater num contexto “nebuloso” de reestruturação empresarial, no seio da qual, para Estevão, as oportunidades de referenciação do sentido de pertença e de definição pessoal têm vindo a sofrer uma erosão significativa:

“Neste momento, estou na E_y , porque quero. Houve uma época em que pensei deixar a empresa. Neste momento, continuo aqui, apesar de existir ‘uma grande neblina’ à minha volta, porque continuo a achar que é uma empresa onde vale a pena estar... tenho o privilégio de falar com pessoas (engenheiros...) que são das mais importantes no país. Já tive um grande orgulho de trabalhar na E_y , e os amigos respeitarem-me por isso. Neste momento, digo sinceramente... evito dizer que ‘sou’ da E_y ; quando as pessoas me perguntam o que faço na E_y , neste momento não sei o que dizer... já tive orgulho em dizer o que fazia: ‘Sou responsável pela contabilidade no Algarve... sou responsável pelo Núcleo de Gestão, que gere tudo o que não é técnico ao nível do Algarve...’

Neste momento, o que é que eu sou? Tenho dificuldade em falar, pelo esvaziamento que houve... não há uma tarefa que desempenhe, que tenha orgulho em fazer, e que possa contar a um amigo no exterior, e que ele reconheça numa grande empresa como a E_y . Em relação ao meu lugar actual, sinto que, ao fim de tantos anos, não sou reconhecido...

Neste momento, sinceramente, há duas coisas que eu gostava: ou me reformava da E_y (já trabalho desde 1977), ou fazer um trabalho mais do meu âmbito, um trabalho mais gratificante.”

Como fizémos referência, a evolução de Paulo na organização E_y apresenta semelhanças formais, se comparada com os termos do percurso de Estevão, agora ilustrado, e de David, que será elencado de seguida. O início do percurso profissional de Paulo, em meados da década de 1970, caracterizou-se pelo desempenho de actividades de complexidade reduzida, indiferenciadas, um conjunto de soluções temporárias de emprego que se estruturaram em torno da procura de retribuições de natureza pecuniária; o investimento paralelo e subsequente nos “estudos” foi concretizado neste contexto, tendo sido entendido como a via de acesso a uma diferenciação de “carreira”:

“O meu primeiro emprego foi nos Transportes Colectivos do Porto. Tinha 19 anos, na altura; estava a estudar. Fui trabalhar como escriturário na área que, então, se chamava Serviço de Pessoal. Queria trabalhar, queria ganhar dinheiro. Depois, internamente, no âmbito de um concurso que foi aberto, passei para a área da informática, para programador informático. Estava a estudar, nesta altura.

(...) Tirei um curso de informática. Na altura, ouvia-se dizer que os cursos de informática, nomeadamente os de programação, possibilitavam a uma pessoa ‘ganhar bem’. Fui para este curso, porque a informática exercia alguma atracção, e porque vislumbrava que podia ganhar mais, do que ganhava como administrativo.

Já na informática, apareceu a oportunidade, também por concurso, de entrar na E_y [organização análoga]; concorri, e entrei em Janeiro de 1981, para o centro de informática da empresa, como programador de informática. Entretanto, em 1984, terminei a minha licenciatura em Filosofia, e andei a fazer uma espécie de estágio em áreas relacionadas com os recursos humanos da empresa.”

O ingresso de Paulo na organização E_y (ou melhor, na organização análoga então existente) concretizou e satisfaz um dos seus principais objectivos como trabalhador, não se verificando, contudo, qualquer indício de identificação prévia com a actividade desenvolvida pela empresa, com o seu objecto de negócio, e com o sector no qual este se inseria: a angariação de condições estáveis de trabalho, de uma relação de emprego “segura”, no seio da qual pudesse evoluir (num sentido ascensional), em função das oportunidades oferecidas pela organização empregadora. Paulo adjectiva as suas expectativas de desenvolvimento profissional de “conservadoras”, relacionando-as com as modalidades de gestão de carreira interna que, no seu entender, “aconteciam antigamente”; neste contexto, a obtenção de um diploma académico funcionou, para Paulo, como o instrumento que permitiu o acesso às oportunidades de evolução da relação salarial por si visadas:

“Concorri para uma série de empresas, nomeadamente bancos, na perspectiva de ganhar mais, este era o aspecto número um! Na altura, via com ‘bons olhos’ ir trabalhar para um balcão de um banco. Na altura, fui chamado para três bancos, em simultâneo. A E_y chamou-me antes que os bancos, vinha ganhar melhor, e tinha melhores perspectivas de carreira... a E_y deve-se essencialmente a isto.

Quando terminei o curso, alimentava a vontade de evoluir na empresa como quadro superior; nos esquemas de carreira da E_y , há várias funções, nas quais as carreiras dos Bacharéis e Licenciados são melhores que as dos administrativos, escriturários... Entrei na E_y como técnico, um ‘nível 4’. Era um programador informático... uma carreira inferior à de um quadro superior.

Na altura, depois de acabar o curso, tinha a expectativa que me dessem uma carreira de quadro superior.

(...) A minha ideia é, se calhar, um bocado conservadora. Quando comecei a trabalhar nesta empresa, pensava que uma pessoa, se cumprisse com o seu desempenho, ia progredindo, ‘degrau a degrau’... Hoje, sei que as coisas não são assim: vejo indivíduos que caem de degraus elevados, outros que são ‘catapultados’ lá para cima.

Para mim, a forma ideal é a conservadora, como acontecia antigamente: um tipo vai fazendo, vão-lhe dando alguma coisa em troca, vai progredindo...”

À semelhança do que foi descrito no caso de Estevão, o período inicial de Paulo na organização E_y , foi também caracterizado por uma ideia de fulgor oferecida pela construção de uma relação de densa identificação com a empresa e a sua unidade organizacional de enquadramento, o lugar da projecção de ambições de participação nas actividades empresariais; neste período, os objectivos de evolução e de alargamento do alcance dos papéis profissionais de Paulo foram concretizados, com a transformação da sua categoria de enquadramento profissional (e a melhoria correlativa dos termos da sua relação salarial), a assumpção de funções de chefia, a participação em múltiplos grupos de trabalho, e a complexificação geral das suas atribuições formais:

“Em 1985, fui para o centro de distribuição de S. João da Madeira, para um departamento chamado Departamento de Trabalho, passei a quadro superior (‘Licenciado’, na empresa), e fui nomeado responsável deste Departamento de Trabalho (se bem que, formalmente, fui ainda como programador informático). (...) Em 1986 ou 1987, enquadraram-me formalmente como ‘Licenciado I’, e passado algum tempo, por volta de 1990, atribuíram-me mesmo a designação de ‘Chefe de Departamento’, uma chefia superior nesta empresa, se bem que o que fazia, era basicamente o mesmo. Na altura, o meu objectivo era arranjar uma carreira de licenciado, de quadro superior. Tinha 28, 29 anos; não projectava ser chefe de um departamento... era *step by step*; aquilo veio, porque aconteceu... precisavam de alguém para lá.”

(...) Entretanto, houve uma reestruturação da empresa, o centro de distribuição de S. João da Madeira foi extinto, e convidaram-me para ir para um lugar homólogo no então centro de distribuição da Maia, que abrangia Maia, Valongo e Gondomar. Vim então para a Maia, investido dessa função. Era basicamente a mesma coisa. (...) Quando estava na Maia, participei em muitas outras actividades, que não tinham a ver com a área onde estava. O director fazia uma gestão por processos, e tinha muito o hábito de formar grupos de trabalho para criação de processos e definição de procedimentos. Participei numa série de grupos que não tinham a ver com a minha área: foi uma experiência interessante e enriquecedora para mim. Nesta altura, fui também nomeado o representante no núcleo da Qualidade da empresa, que foi constituído na

altura. Foi também enriquecedor para mim, porque entrei em áreas que me deram novas ideias, e dei o meu contributo para a empresa. Na Maia estive dez anos.”

Como é ilustrado por Sainsaulieu et al. (1995), é possível encontrar no seio de uma organização como E_y , pequenos grupos de especialistas, quadros integrados “na casa”, que se definem segundo as suas perspectivas de promoção, no contexto de múltiplas redes de relações informais. Para Paulo, a realização das suas perspectivas de promoção em E_y operou como um facilitador da sua integração e engajamento na empresa, e da construção de um sentido de satisfação e de identificação com os conteúdos das actividades de trabalho; contudo, ao invés do que havia sucedido num primeiro momento de reorganização e concentração operacional, no final da década de 1990, as atribuições de Paulo começaram a sofrer uma transformação, um “retrocesso” feito de “evoluções e involuções”, como é por si referido, fruto do impacto da terceirização e da recomposição de estruturas organizacionais. O conteúdo das actividades desempenhadas por Paulo modificou-se de modo substancial nos anos seguintes, com o esvaziamento progressivo das suas atribuições formais, a alteração do seu enquadramento formal na empresa, ao abrigo de uma figura que Paulo desconhece e que “não reconhece”, e o acréscimo de responsabilidades formalmente não reconhecidas. Paulo experienciou de modo particularmente significativo o efeito da reestruturação empresarial, devido à natureza do lugar que era por si ocupado na empresa, e da forma como este foi decomposto e recomposto no decurso da última década:

“Na Maia, aconteceu-me um dos tais ‘retrocessos’... eu chamo-lhe retrocesso. Por força de reestruturações da empresa, desapareceram os tais Departamentos de Trabalho; foram divididos na área de recursos humanos e na área das remunerações, que passou para o Departamento Administrativo, e saiu da minha alçada. Deixei de ser chefe de departamento, quando saiu a parte das remunerações, e passei a ser coordenador de grupo de actividade, que é uma figura que eu não conheço... não está ‘escrita’. Um coordenador é menos que uma chefia, teoricamente; mantiveram-me a remuneração, obviamente... mas houve mais evoluções e involuções.

No início de 2000, há outra grande reestruturação: acabam os centros de distribuição. A área comercial sai para uma valência específica... No caso do Porto, quatro centros de distribuição deram lugar a uma estrutura única, uma área de rede. Dentro das áreas de rede, nasceram outros departamentos. Um deles era o chamado Núcleo de Gestão, que, no fundo, agregou tudo o que administrativo dentro dos centros de distribuição. Veio um colega que ficou a chefiar este núcleo, e eu fui convidado para ficar, dentro deste departamento, com um grupo de actividade, ficar como coordenador de uma área que envolvia recursos humanos, e a prevenção e segurança.

Estive nestas circunstâncias cerca de seis meses. Entretanto, o então responsável pelo Núcleo de Gestão teve uma oportunidade de ir trabalhar para a Electricidade dos Açores, e o lugar ficou vago. O director da área de rede convidou-me para ocupar esse lugar, o que significou, para mim, uma promoção, um salto qualitativo, e quantitativo, em termos remuneratórios. Fez-me bem ao ego, mas era também um desafio para mim, porque, na altura, o Núcleo de Gestão ‘apanhou’ praticamente tudo o que era administrativo: ligações com a contabilidade e a parte financeira, a gestão de frota, logística, os coordenadores informáticos que existiam na altura, a prevenção e segurança, a informação de gestão.

Tudo o que não era técnico, ‘cabia’ no Núcleo de Gestão – quando nasceu, o Núcleo de Gestão tinha 113 pessoas, ou seja, tinha uma certa dimensão. Alarguei muito a intervenção, em áreas novas que não conhecia. Tinha pessoas de Gaia, Maia, Matosinhos, algumas deslocações a Lisboa. Foi um trabalho que me deu algum gozo. Houve muita coisa que se alterou, o ‘peso’ (da responsabilidade), os imponderáveis...”

“A dada altura, surge uma nova reestruturação, com a criação da empresa de serviços partilhados, que chamou para si muitas das actividades administrativas, a gestão da frota, a contabilidade, a parte de remunerações. Nesta altura, acabaram com os Núcleos de Gestão, e nasceu aquilo a que estou actualmente afecto, que é o Apoio Geral, dentro das áreas de rede. Assumi novamente uma coordenação de grupo de actividade, no Apoio Geral.

O Apoio Geral é o Núcleo de Gestão esvaziado de algumas funções... eu costumo dizer que tenho mais ‘chatices’ agora, do que tinha no Núcleo de Gestão.”

Paulo procura, de algum modo, relativizar a dissonância que o desempenho da sua posição actual lhe inflige, em função do teor das suas expectativas iniciais, e do efeito das disposições herdadas na sua reorientação e reconsideração, e tem vindo a efectuar um esforço de gestão do sentimento de perda, e de acomodação e ajustamento às características do seu actual posto de trabalho, uma tarefa, nem sempre fácil, que tenta concretizar através de estratégias activas de regulação e monitorização da sua relação de implicação com o trabalho.

No domínio das relações interpessoais estabelecidas por Paulo, longas e densas por via da natureza da posição hierárquica por si ocupada, a ênfase é colocada na experiência da diferença entre pares, um produto dos constrangimentos e das resistências encontradas na procura de compromissos negociados. Para Paulo, a natureza alargada das suas interacções no contexto laboral ajuda-o, portanto, a desenvolver o seu trabalho, existindo, inclusivé, a menção à construção de algumas

amizades com “homólogos” da empresa que lhe dão algum “gozo”, e que funcionam como um fórum de partilha (e de comparação) de experiências.

Paulo representa, a nosso ver, um exemplo de uma “identidade bloqueada” (Dubar, 1997), respeitante a um indivíduo cuja experiência implica um conhecimento de toda a empresa e das suas funções; contudo, a aplicação destes conhecimentos adquiridos pelo trabalho e em momentos de formação e aperfeiçoamento é bloqueada, no âmbito das transformações empresariais, sendo que as hipóteses de definição profissional dependem de transacções, que Paulo não controla, com a empresa empregadora. Para quadros de um alto segmento de gestão, esta orientação pode surgir quando, contrariamente ao enunciado pelo que é conhecido, em jargão gestor, por “princípio de Peter”, os indivíduos vêm o acesso a níveis de direcção bloqueados, embora os sujeitos estimem não terem atingido ainda o limite das suas competências:

“Quando assumi a coordenação de grupo de actividade, não me senti muito mal, porque, por um lado, tinha a frustração de não ter evoluído mais dentro da empresa – já tinha muitos anos de casa.. –, mas, por outro lado, tinha a noção de que, quando de quatro centros de distribuição se formou uma só área de rede, era óbvio que ia haver muito menos lugares de chefia e coordenação. Os lugares diminuiriam muito...nós éramos quatro... eu interrogava-me: ‘O que é que irão fazer comigo’?”

(...) Gosto de grande parte das coisas que faço; não todas, porque esta é uma área muito heterogénea. Costumo dizer que dentro de uma área de rede, o Apoio Geral é um ‘balde do lixo’, onde cai tudo o que, directa ou indirectamente, não é técnico... como tenho menos gente em quem delegar, tenho mais trabalho; por um lado é bom, porque estou muito ocupado, o que me faz esquecer o desânimo... tenho tido, contudo, situações, diria... de doença, de mal-estar, de pressão... provocado por estas circunstâncias. Já cheguei a pensar que não conseguia... nunca pensei, contudo, em sair da empresa.

Acho que este foi um processo mal avaliado, que me causa frustração, porque não havia necessidade de passarmos de ‘chefe de departamento D2’ para ‘coordenadores’ [categorias internas de qualificação profissional], quando as responsabilidades estão cá na mesma e o trabalho aumentou. Foi mal avaliado. Com isto, senti frustração em dois sentidos. Mais uma vez, na minha vida, em vez de ‘andar para a frente’, senti que estava a ‘andar para trás’ – obviamente, não me tiraram remuneração. Tinha expectativas de poder progredir. Tinha um bocadinho de ambição; tinha a expectativa de, com base no meu trabalho, evoluir mais um bocado. Por outro lado, o trabalho não diminuiu, aumentou. Passei a ter a depender directamente de mim muitas pessoas.”

A reestruturação de E_y tem tido efeitos não negligenciáveis na deterioração da relação que Paulo havia estabelecido com o seu trabalho e a empresa, e na sua motivação e implicação, em relação à assumpção de responsabilidades “formalmente não reconhecidas”. Paulo tem tentado racionalizar os efeitos disruptivos decorrentes das inflexões que habitam o seu percurso de trabalho recente em E_y , remetendo a sua origem, em termos subjectivos, para uma esfera “estrutural” que escapa ao seu controlo pessoal; por outro lado, como é enfatizado por Paulo, numa empresa que “é dos engenheiros electrotécnicos e dos electricistas”, “há alguns que estão pior do que ele”, e a expectativa de se encontrar numa situação mais agradável ainda se mantém operante. A incerteza dificulta um exercício de “projectão do eu” no futuro, mas, para Paulo, um novo ciclo de reestruturação organizacional poderá configurar, “se alguém se lembrar de si”, uma oportunidade de reaver o estatuto entretanto perdido:

“Obviamente que não estou com a motivação que sentia, quando vim chefiar o Núcleo de Gestão. Mas, para mim, é menos grave ter ‘retrocessos’ como os que tive, por força de reestruturações da empresa (não tem nada de pessoal, relacionado com o desempenho)... nas áreas técnicas, também sucedeu com muitos chefes de departamento, e alguns nem coordenadores são. Nesta perspectiva, digo que ‘calhou, tive azar’... olho para o lado, e vejo alguns que estão pior que eu”.

“Neste momento, sinto-me mais ou menos acomodado a esta situação. Não alimento grandes expectativas de evolução, o que é mau para mim. Digo: ‘Aguenta-te por aí, deixa andar...’

Cheguei a ter alturas de alguma desilusão. Não é fácil; eu estou numa empresa em que a actividade principal é a electricidade. Eu costumo dizer que esta empresa é dos engenheiros electrotécnicos e dos electricistas. Quem tenha outro tipo de formação, tem, à partida, muito mais dificuldades em evoluir, do que as pessoas com formação vocacionada para a electricidade. Acho que o ser humano se adapta ao que lhe vai acontecendo. Acho que é isso que me tem acontecido. A expectativa de estar numa situação mais agradável ainda não morreu totalmente; no dia em que morrer, não valerá a pena continuar aqui... tento adaptar-me, não pensando muito nos ‘contras’; é uma estratégia deliberada, um exercício mental que tentei interiorizar... há dias em que não consigo, em que me sinto mal, revoltado...

Em relação à desmotivação, no meu dia-a-dia, procuro esquecer um bocado isso, por uma questão de defesa pessoal. Faço-o por força do elevado grau de ocupação que tenho, no âmbito desta função. Provavelmente, tenho mais carga horária de trabalho agora, do que quando era chefe de departamento. Isto vai-me ajudando...”

“As reformas estruturais têm sido um factor determinante na minha carreira; determinante no mau sentido, na medida em que não me ajudaram a progredir na empresa. Disso, não tenho dúvidas...

As empresas são hoje muito dinâmicas. Os lugares de chefia, nesta empresa, são nomeados. Cada vez há menos lugares destes. Eu penso que cada vez é mais difícil eu ocupar um lugar desse tipo, melhor do que tenho actualmente; mas, ao mesmo tempo, uma pessoa ouve falar em novas mudanças para o início do ano, e... quem sabe?! Até pode acontecer que, numa destas mudanças estruturais, eu tenha sorte, alguém se lembre de mim, e tenha um lugar melhor que actualmente”.

O percurso de David na organização E_y é, a vários títulos, análogo ao de Estevão, tendo sido desenhado, contudo, no seio de uma unidade organizativa distinta, em termos de implantação geográfica.

David tem 51 anos, e trabalha na organização E_y desde 1981. À imagem do que foi apresentado a propósito dos casos de Estevão e Paulo, o seu percurso profissional global caracteriza-se por um momento de ingresso inicial no mercado de trabalho, concretizado através do desempenho de actividades pouco qualificadas ou menos desejadas, desenvolvidas no seio de relações de emprego “de recurso”, ao qual sucedeu o ingresso na organização E_y (na organização análoga, existente no início da década de 1980), um momento valorizado pelo facto de viabilizar a edificação de um projecto aparentemente sólido e estável de vida profissional dentro da empresa. Posteriormente, verifica-se a adesão à cultura e ao sistema de papéis profissionais oferecido pela organização, e a vivência de uma “época dourada”, mais ou menos duradoura, enformada pela crescente amplitude de desempenho e pela transição para funções de chefia, um registo de mobilidade vertical que vai ao encontro do projectado, e ao qual sucede um período de declínio, de vivência de estagnação ou de regressão, que decorre do impacto dos processos de reestruturação empresarial (em particular, a terceirização de actividades e a racionalização de estruturas organizacionais) nos conteúdos de trabalho e nas hipóteses de evolução profissional.

Após ter leccionado durante cinco anos em escolas pertencentes ao concelho de Seia, a sua localidade natal, David ingressou, em 1981, na empresa que era, na época, análoga a E_y . Entrou como escriturário de expediente geral, função que exerceu durante cinco anos na “agência” de Gouveia. O ingresso de David no mercado de trabalho foi

forçado pelas dificuldades financeiras da sua família; a sua intenção inicial era a frequência e a conclusão de um curso universitário na área da matemática, das “ciências exactas”, como é por si referido. A empresa onde David ingressou em 1981 não era, de todo, uma entidade desconhecida; ao invés, apresentava-se como um lugar fortemente conotado em termos simbólicos, pelo peso que possuía (e ainda possui) na economia local, e, em particular, na dinamização das ofertas de emprego, e pelo facto de David possuir familiares que aí tinham trabalhado:

“Entretanto, surge a hipótese da E_y , onde ingressei, em Fevereiro de 1981, como escriturário. O elo de ligação à E_y era o facto do meu pai ter lá trabalhado. Era uma empresa muito importante na região, em termos de prestígio e mercado de trabalho. Havia muita gente que lá trabalhava. Era uma empresa de referência. Na altura, podia ter ido para as Finanças; fiz as provas e fui aprovado. Optei pela E_y , essencialmente pela questão ligada à família – e não pela remuneração, porque, na altura, nem olhava para isso... Não sabia quais as condições de trabalho na E_y . Sabia que o pessoal andava satisfeito, isso sabia... agora, se tinham muito ou se tinham pouco, isso não sabia... Conhecia pessoas da região que trabalhavam na E_y . Era com prestígio que referiam que lá trabalhavam; nem diziam que trabalhavam na E_y , diziam que trabalhavam na ‘empresa’. Ainda hoje, muitas vezes, não se diz E_y , diz-se ‘empresa’.
(...) Sempre gostei de trabalhar para a empresa”.

Em 1987, David regressa a Seia para trabalhar na área contabilística e conclui o 12º ano de escolaridade. Como é por si referido, a partir deste momento, delineou “um projecto para a sua vida dentro da empresa”, um projecto ancorado no exercício de actividades afectas ao domínio administrativo e contabilístico, com o qual David estabeleceu uma relação de franca afinidade, já que, com a experiência de trabalho havia verificado que “era uma área que abraçava facilmente e com gosto”. No âmbito deste projecto, centrado na procura da atribuição de funções “nobres”, as expectativas de promoção e de evolução “vertical”, e a melhoria da categoria de enquadramento e das diferentes dimensões da sua relação salarial, ocuparam um lugar central na regulação do compromisso com a empresa e do seu desempenho profissional:

“Regressei a Seia em 1987, para a área específica da Contabilidade, fiz o 12º ano, aproximando-me mais da Economia, primeiro, e depois, da Gestão e Contabilidade. Tinha mais a ver com as ciências exactas. Verifiquei, com o trabalho, que a área da Contabilidade era uma área que abraçava facilmente e com gosto. A partir daqui, delineei um projecto para a minha vida dentro

da empresa. Tirei uma licenciatura. A empresa concedeu-me todas as regalias sociais que me permitiram fazer o curso à distância. Posteriormente... aí é que as coisas não correram tão bem: estive demasiado tempo sem ser reenquadrado [atendendo à habilitação escolar entretanto obtida; permaneceu como ‘escriturário de contabilidade’], apesar de internamente, no centro de distribuição, estar a exercer funções ‘mais nobres’ [relacionada com a necessidade de separação das contabilidades dos centros de distribuição de Seia, Guarda e Viseu, entretanto constituídos; apoio à gestão, produção de informação de gestão com os suportes informáticos que, entretanto, era introduzidos na empresa], pelas quais não era remunerado.

(...) Procurei uma mudança em 1994, 1995, numa altura em que me era oferecida uma chefia intermédia, na área da logística, em Seia. Mas eu via que não era solução para mim: ficava muito aquém do que era a minha aspiração. É importante, é ‘nobre’, mas para mim, era insuficiente. A partir daqui, comecei a procurar um outro sítio onde pudesse exercer aquilo que sabia.

Na altura, e até 2000, a visão que se tinha da empresa era muito curta. Em 1995, com a perspectiva que tinha, o meu objectivo era ser responsável num centro de distribuição, mais cedo ou mais tarde, pela área da Contabilidade, e pelo Departamento Administrativo.”

Na concretização dos seus objectivos de natureza ascensional, a detenção de recursos estratégicos de natureza relacional revelou-se decisiva no suporte e na viabilização do desenvolvimento visado – a obtenção de um lugar de chefia departamental em E_y . Nos termos de David, “(...) *Santos da terra não faziam milagres...*”. Por outro lado, David procurou regular e controlar, de modo activo, a assumpção de riscos inerente à concretização de um esforço de procura e angariação de um novo papel profissional, que implicou a sua abertura a oportunidades de mobilidade interna que careciam de movimentações geográficas, e a gestão das consequências desta orientação ao nível dos compromissos de natureza familiar. David acabou por almejar a evolução por si visada, do tipo “classical progressive” (Brown, 2004), no domínio ocupacional com o qual se identificava – um evento “natural”, o produto de uma “luta”, como é por si mencionado:

“Fui para Coimbra, para a Direcção Administrativa e Financeira (DAF), uma experiência que me valorizou... abriu-me as portas, deu-me a conhecer. Conheci outras pessoas que não conhecia, o que me facilitou o percurso posterior na E_y . Saí de Seia... foi positivo; aplicou-se o ditado: ‘Santos da terra não fazem milagres’... Quando fui para Coimbra, reenquadraram-me: passei para quadro superior. Foi uma evolução, o enquadramento como ‘quadro’; era um início de carreira...

Tive necessidade, posteriormente, de sair de Coimbra, e a minha opção foi ir para o centro de distribuição de Viseu, onde cheguei a ser responsável administrativo (tesouraria, recursos humanos, aprovisionamentos...). Queria reencontrar-me com a família... fazia deslocações...

Em 1999, tive de voltar para Seia, devido a um problema de saúde em termos de família, e tive de reorientar novamente a minha vida; até aí, nunca tinha pensado em voltar para Seia. Havia uma oportunidade em Seia, para uma função similar à que desempenhada em Viseu. Era a mesma coisa...

A partir de Outubro de 1999, comecei a trabalhar em Seia. Estávamos a preparar a área de rede, formada pelos centros de distribuição Seia, Guarda e Castelo Branco. Fui convidado em Dezembro de 1999, pela Administração, para coordenar toda a área administrativa destes três centros de distribuição... foi uma luta!... na altura, a pessoa indicada para a Direcção desta área de rede (AR) foi o meu chefe... foi ele quem escolheu as pessoas. Entretanto, tinha também sido convidado para regressar para a DAF, mas recusei, para ficar na área de rede. Esta mudança correspondeu a uma evolução muito grande: era uma chefia de topo, na área de rede, abaixo do Director...

Para mim, era natural que isto acontecesse. Era o que pretendia.

Neste momento, ainda estou em Seia, na área de rede.”

A propósito da experiência de mobilidade e do movimento de promoção interna e ascensional de David, identifica-se o desenvolvimento de um modelo de relação com o trabalho suportado pela constituição de afinidades selectivas, que parecem povoar e determinar a vida relacional. Em particular, salienta-se a relação com os superiores hierárquicos, de quem David se aproxima, em busca de guarida para a sua “aventura do movimento”. É, de algum modo, o resultado da cultura de um autodidacta, de um trabalhador que sempre valorizou a aprendizagem informal e auto-regulada, e que experienciava uma mobilidade social no espaço da empresa (Sainsaulieu *et al.*, 1995):

“No centro de distribuição de Viseu, usávamos os chamados macro-sistemas e os terminais. Os macro-sistemas, que já se usavam há algum tempo, eram um bocado herméticos. Contudo, eu estudei sozinho a micro-informática, nomeadamente ao nível de Excel e do desenvolvimento de bases de dados; fui a uma ou outra formação geral, mas não foi aí que obtive os conhecimentos; o trabalho em equipa, os objectivos, o reconhecimento, são novas metodologias em E_j , que eu já seguia antes... era das leituras que fazia, ao nível da gestão. Hoje é mais fácil ir à formação. Na altura, eu estava ‘um passo à frente’ da formação oferecida pela empresa.”

Para David, a assumpção de um lugar de chefia e o alargamento do escopo da sua participação em actividades da empresa, foi perspectivada como o resultado de uma transacção objectiva (Dubar, 1997) visada ou desejada. De um modo geral, o

trabalhador a quem se atribuem responsabilidades de chefia, coordenação e exercício da autoridade, desempenha uma importante função de regulação social no seio de uma organização, funcionando como agente de consolidação das relações colectivas ao longo das linhas de autoridade hierárquica – dada a dimensão da organização E_y , o seu modelo de composição estrutural e a dispersão geográfica das suas unidades operacionais, esta atribuição de regulação e de intermediação é fundamental para a sua sustentação enquanto sistema organizado. Neste contexto, o acesso a oportunidades formais de redefinição de regras, e de intervenção directa no redesenho de métodos e procedimentos afectos à sua área de trabalho, é relevado de modo particular por David, e contribuiu para o aprofundamento da sua relação de pertença com E_y , e com a sua unidade organizacional de enquadramento (primeiro, o “centro de distribuição”, depois a “área de rede”):

“Cada centro de distribuição era muito hermético, era muito autónomo em termos de gestão... procurava novos métodos; cheguei a ter inspecções, em que me deram os parabéns pela forma como estava a trabalhar... Cada centro de distribuição era uma empresa, era um centro de resultados. (...) No CD de Viseu, o grupo com que fiquei não correspondia ao que a empresa necessitava. Era o responsável da contabilidade. Nos primeiros dias, as pessoas, no local de trabalho, perguntavam-me porque é que eu estava lá tanto tempo... Comecei a ‘ganhar’, a trabalhar o grupo; ensinei, dei alguma formação, mandei pessoas para a formação básica em Excel...

Fui convidado em Dezembro de 1999, pela Administração, para coordenar toda a área administrativa destes três centros de distribuição... saí vitorioso: tinha muitos trabalhadores, que passado pouco tempo, eram excedentários. Informatizei, racionalizei, automatizei as contabilizações – comecei a ter ganhos de produtividade muito grandes; comecei a ‘libertar’ muita gente... Desde processo, ninguém saiu ‘mal’. Os excedentários foram orientados para as pré-reformas...

(...) Tenho participado em grupos de trabalho com a direcção de recursos humanos. Gosto bastante, porque me dá espaço para reorientar o que acho que não está tão bem...”

Tal como referimos para os casos de Estevão e de Paulo, as directrizes estratégicas de exteriorização de actividades e de racionalização operacional vigentes na última década em E_y e no grupo GE_x , tiveram um efeito na decomposição das atribuições formais de David, e, em particular, na transformação do volume e da natureza do trabalho que lhe é atribuído. Em relação à recomposição e à restrição objectiva da amplitude do seu desempenho actual, David associa-a a um sentido de “carreira

estagnada” (e não de “carreira em regressão”), ao qual se tem procurado ajustar, uma circunstância que se poderia modificar (a seu favor), no contexto de uma nova iniciativa de reestruturação de E_y :

“Entretanto, surgiu a empresa de serviços partilhados: em termos administrativos, fomos [a “área de rede”] muito esvaziados...

Em 2004, propuseram-me uma mudança para a área comercial, a coordenação de um grupo disperso pelo país. Tive de me readaptar novamente; pensei: ‘Eu tenho de aprender, tenho de ter formação’. A formação foi a condição que coloquei. Só que o director da área de rede não queria que eu sáisse – passei a coordenar os dois grupos, o da área da rede e o da comercial, durante um ano e meio. Deu-me luta.

Consegui trabalhar com estes dois grupos; ainda hoje conseguia – mas entenderam que não era a solução... fiquei novamente na área da rede. O director achou que eu devia ficar na área da rede. É uma nova reorientação: dou apoio ao director da área da rede. Não é propriamente novo; uma das funções do responsável administrativo é o apoio à direcção. Desmotivar, não desmotivo... eu tenho é de saber reorientar-me. Neste momento, por exemplo, penso que a minha principal função deve ser o apoio ao director. Penso que, neste momento, reorientei-me neste sentido. Sinto-me esvaziado, porque tenho menos trabalho. Gostava de ter mais responsabilidades, de ter mais acção, de ter um grupo de trabalho maior. E isto vem no sentido da evolução estratégica da empresa. A própria empresa precisa de se reorientar. Antigamente, eram trinta centros de distribuição, que passaram a catorze áreas de rede; hoje é questionável se são necessárias estas áreas de rede... Desde que as unidades de rede se mantenham no terreno, delineadas estrategicamente, toda a outra parte administrativa, as áreas de gestão podem ser concentradas, inclusivé fora das próprias áreas de rede.

(...) Eu tenho trabalho. Mas gostava de trabalhar mais. As catorze áreas administrativas, a meu ver, já não são necessárias... esta poderia ser uma oportunidade, para mim.”

No momento presente, a questão crítica que emerge da evolução dos conteúdos de trabalho de David em E_y , relaciona-se com a sua “rentabilização” e a necessidade correlativa de se continuar a sentir útil enquanto trabalhador. David – tal como Estevão e Paulo – gostava de “trabalhar mais”, já que possui conhecimentos e competências que não aplica no espaço que actualmente se encontra adstrito à sua intervenção. O trabalho afastou-se, por vários motivos, daquele que era projectado por si como um raio ou um espaço de acção confortável ou desejável – esta é uma disposição que se relaciona, no nosso entender, com o que Sennett (2006) apelida de “espectro da inutilidade” (“the specter of uselessness”, no original), um dos efeitos de natureza diáfana e perniciosos,

que, segundo o autor, deriva das contemporâneas operações de reestruturação empresarial:

“Estou, actualmente, num lugar complicado. É complicado ter ocupado o lugar que ocupei, e vê-lo agora, esvaziado como vejo. Sinto-me subestimado. Mas consigo gerir isso. Continuo a manter a qualidade do trabalho que faço: desde que me sinta satisfeito a este nível, as coisas andam bem. Não penso nas outras coisas todos os dias...

Eu, dentro do grupo, podia estar mais rentabilizado. Agora, tenho de equacionar a questão da mobilidade. Já não me habituo a viver nas grandes cidades; mas, não acho que para exercer outras funções, tenha de me deslocar para as grandes cidades. A informática já permite muito...

Hoje já me questiono se não deveria ter tirado um curso de engenharia; os engenheiros não ‘abalaram’ de cá; os engenheiros mantiveram-se no terreno, e a minha área esvaziou-se.

Perdi com esta transformação – acho que podíamos ter sido reorientados, para ‘não perdermos o barco’.”

Joaquim e Edgar, não obstante serem mais jovens do que Estevão, Paulo e David, e trabalharem há menos tempo na organização E_y , têm experienciado, de igual modo, um estreitamento das possibilidades de concretização das aspirações de índole promocional que estruturaram enquanto quadros integrados “na casa”. Se na fase inicial do seu percurso de trabalho em E_y , no decurso da última década, Joaquim e Edgar viveram uma (esperada ou visada) ascensão vertical e o correlativo alargamento do espectro de atribuições e responsabilidades, num período de reestruturação empresarial posterior, os seus objectivos de evolução foram frustrados, no caso de Joaquim, e bloqueados, no caso de Edgar.

Joaquim tem 41 anos, e trabalha desde o final da década de 1980 na organização E_y . Desde o momento da sua entrada no mercado de trabalho, como professor, em 1986, até ao ano de 2002, o momento em que se sentiu “a mais” na organização E_y , a sua história de trabalho é tecida pela procura de novas experiências, pela evolução qualitativa das actividades desempenhadas, pela intensificação do volume de trabalho, e pela crescente amplitude do seu desempenho profissional, particularmente significativa no seio de E_y , onde Joaquim transitou de um domínio técnico, de engenharia, coincidente com a área da sua formação académica inicial, para um domínio gestor, no contexto do rearranjo da distribuição das unidades operacionais da empresa:

“Apareceu um concurso para a empresa, para Beja. Apesar do lugar ser inicialmente para a parte técnica, informaram-me, a meio do concurso, que existia uma vaga no departamento comercial que tinha de ser preenchida primeiro. Disse que, ainda assim, estava interessado. Vim por aí abaixo. Nunca tinha estado em Beja, e cá estou há 20 anos... a fazer pela vida.

A empresa tinha uma implantação de base geográfica, com centros de distribuição (CD) que funcionavam como empresas, com um departamento técnico, outro administrativo e outro comercial. Eu entrei para o departamento comercial do CD Évora. O meu primeiro trabalho foi preparar a parte comercial para a entrada de um novo sistema comercial, que foi comprado à União Fenosa, e que realmente revolucionou as mentalidades. Até aí, era tudo manual.

O meu trabalho era mais de gestão: tive de aprender muitas coisas que eram, para mim, desconhecidas.

Dentro do departamento, transitei para o departamento técnico-comercial, mais orientada para o aconselhamento do tarifário a clientes, e a vistoria de instalações de utilização [coordenação de fiscais; uma atribuição entretanto retirada ao distribuidor], num lugar de chefia que me dava melhores condições de remuneração. Passados cinco anos, em 1994, 1995 – os anos 90 foram anos de grande mudança para a empresa... – foi criada uma estrutura nova, a unidade técnica de Beja, orientada para a potenciação do trabalho dos piquetes na assistência da rede, que foi o embrião do que é hoje a unidade de Gestão de Rede. O grande departamento de Exploração deixou de ter equipas de intervenção, que foram desviadas para as unidades técnicas, mais tarde designadas por Unidades de Rede, e passou a concentrar-se mais na gestão da rede. Nessa altura – a vida é também feita de casualidades –, um colega foi convidado para ir para Viana do Castelo, e criou uma vaga, e na altura, transitei para esse departamento, por vários factores... queria experimentar uma coisa nova, na altura mais atractiva para mim. Não tive um aumento de remuneração... tive sim, um aumento de trabalho. Deixei de ser a chefia do departamento *A*, para ser a chefia do departamento *B*.”

O alargamento da amplitude das responsabilidades de Joaquim, fruto de uma “casualidade”, implicou da sua parte, um significativo esforço de adaptação pessoal, sendo que, neste contexto, o espaço das relações interpessoais e do trabalho efectuado em equipa é apresentado como um lugar crucial para a concretização de aprendizagens informais – “(...) *Sempre aprendi, perguntando aos outros, fazendo, vendo como é que se fazia...*”; este é, aliás, um aspecto que Joaquim considera nevrálgico na manutenção da coesão e da sustentabilidade de E_y enquanto comunidade organizada de trabalho: “*O trabalho de liderança é um trabalho isolado, e o desenvolvimento das actividades é sempre um trabalho em equipa; aliás, eu penso que esta empresa tem sucesso pelo trabalho em equipa. Por exemplo, ao nível da gestão de obras, sempre que tenho um problema técnico, pergunto a um colega que também tem esta atribuição, se já o teve também, como o resolveu...*”

Para Joaquim, a coordenação da actividade de um departamento foi a “grande batalha” que travou, até ao momento, na organização E_y . Trata-se, de algum modo, da sua “época dourada”, um período histórico de complexificação e de intensificação do trabalho que é descrito com vivacidade, em jeito de epopeia (um registo cúmplice do sentido de identificação que Joaquim elaborou, em relação à unidade organizativa cujo destino era por si regido), um período no qual existiu consonância entre o que Joaquim aspirava, em termos da evolução do seu papel e das suas atribuições na empresa, e aquilo que esta lhe ofereceu, em função de um reconhecimento de capacidades e apetências profissionais:

“A responsabilidade, na unidade técnica de Beja, era grande.

Esta foi ‘a’ grande batalha, porque, com 28 anos, tinha a meu cargo um departamento de 60 pessoas, onde eu era o mais novo. Tive algumas dificuldades: ao início, é preciso experimentar...

Exerci essa função durante oito anos. Nesse período, a estrutura orgânica da empresa mudou, e fui novamente ‘prendado’... as mesmas atribuições, mas uma área geográfica maior.

Ocorreu uma reorganização geográfica, antes da verticalização da empresa, com a junção do centro de distribuição de Évora e do centro de distribuição de Beja. Mantive a ‘minha’ unidade organizativa, que apareceu com mais quatro concelhos, por extinção da unidade técnica de Aljustrel. Neste momento, estas unidades passaram a ser denominadas por Unidades de Rede.

Esta alteração correspondeu a um aumento de trabalho, sem contrapartidas. Hoje, estas unidades organizativas têm dois quadros superiores, uma chefia e um lugar de coordenação. Na altura, não tinham... foi mais trabalho... os meus dias de trabalho tinham 24 horas, era uma maneira de estar na vida...por exemplo, passei o milénio aqui.”

A orientação de Joaquim face ao trabalho aproximou-se, neste espaço de tempo, do que Dubar (1997) designa de “identidade de promoção e de empresa”; Joaquim adaptou-se às políticas de gestão dos recursos humanos e às solicitações de flexibilidade, evoluiu por via de um enriquecimento constante dos seus conhecimentos técnicos, de organização e de gestão, tendo frequentado, inclusivé, um curso universitário de gestão empresarial, e acompanhou as mudanças de função, de estabelecimento e de ofício, visando realizar uma progressão no âmbito dessa mobilidade – o sucesso de E_y era o seu sucesso profissional e social.

Porém, com o frustrar destas aspirações de mobilidade num momento subsequente de reestruturação empresarial, a relação de Joaquim com o seu trabalho sofreu uma

transformação substantiva, em função da restrição das suas atribuições formais, e da reconversão do domínio da sua intervenção profissional – desta inflexão de percurso resultou a deterioração da relação de compromisso que Joaquim havia estabelecido com E_y , e uma tentativa de adaptação às vicissitudes da função que lhe foi atribuída, um lugar de cariz “reductor”, como é enfatizado por Joaquim:

“Em 2002, com a concentração de unidades, eu fiquei a mais. Mudei de departamento; passei de chefia a quadro... foi um mudança que não foi pacífica, até porque a gestão do departamento onde estou deixa muito a desejar... mas também trouxe coisas positivas: passados 15 anos na empresa, finalmente começo a fazer algo bastante técnico!!...

Tive bastante dificuldade, tive de fazer um esforço enorme: fazer projecto de linhas eléctricas... tive de estudar tudo novamente; perguntava aos colegas como se fazia...

Desde então, não tive nenhuma evolução, nem tenho perspectivas de vir a ter...

(...) Eu não tomo uma decisão... isto causa frustração. Adaptei-me, canalizando energia para outras actividades....” O lugar que actualmente ocupo é, para mim, muito reductor. Não me sinto valorizado pela organização. (...) Tinha um grande compromisso com a empresa. ‘Tinha’... quero frisar bem isto... já não tenho. Estava altamente comprometido com a empresa... não é só de dinheiro que as pessoas vivem.

A empresa esqueceu-se de mim... é como eu sinto isto!!...”

Para Joaquim, a modificação da sua situação presente é vista como algo de improvável, e, em função desta percepção, o foco do seu investimento tem vindo a ser deslocado para uma esfera extra-organizacional. No momento presente, Joaquim não descarta o cumprimento das suas obrigações profissionais, mas limita-se ao cumprimento estrito das mesmas, ao abrigo de uma orientação de ajustamento transitório a uma situação de trabalho que lhe gera frustração e mal-estar, e em relação à qual não adivinha ou vislumbra uma possibilidade de evolução. No fundo, destaca-se a convicção de Joaquim de que existiu, em relação a si e ao seu contributo passado, a quebra de um “contrato psicológico” que adquire os contornos de uma perda irreparável:

“Continuo a ter o meu trabalho em dia, a motivar os meus colegas... não há dúvida nenhuma... mas há um contrato psicológico que a empresa quebrou comigo. Faço o serviço que aparece, o melhor que sei, o mais depressa que sei. Fica por aí...

Estou convencido que, se algum dia houver uma reestruturação em E_y , e não tiver aí lugar, facilmente arranjo trabalho noutra empresa, ou faço uma empresa para mim. Neste momento,

consideraria oportunidades noutras empresas; não depende só de mim... tenho uma família que também conta.

Daqui a quatro anos, gostaria que me encontrasse com uma licença sem vencimento. Tenho outros projectos que não passam por E_y . É outra conversa...(...) estou aqui, mas o compromisso político é que manda, neste momento. Daqui por quatro anos, vamos ver o que estas opções me poderão trazer... O compromisso político, neste momento, sobrepõe-se à empresa. Há um investimento grande da minha parte... não evoluo mais na empresa, não conto que evolua mais na empresa.”

Edgar tem 34 anos, e apresenta uma experiência de trabalho que foi, até ao momento, integralmente constituída no seio de E_y (ao invés, diga-se, dos restantes trabalhadores que foram por nós entrevistados), empresa onde trabalha há onze anos. O seu percurso profissional tem sido composto, portanto, à luz do desenho de uma “carreira interna” em E_y , que, até ao momento, não foi objecto de uma inflexão objectiva geradora de dissonância ou conflito, que simbolize uma ruptura com as disposições passadas e herdadas.

Trata-se, portanto, de uma circunstância distinta daquelas que foram tratadas até este momento, já que à luz das oportunidades de evolução interna concedidas pela organização E_y , o percurso de Edgar não sofreu um bloqueio objectivo; não obstante este facto, detecta-se ao nível da experiência subjectiva da organização do trabalho e do desenho da evolução ocupacional, a formação de um conflito que decorre do modo como Edgar se posiciona, em relação à planificação e à gestão do seu desenvolvimento futuro enquanto trabalhador. Em relação à sua situação presente, a avaliação de Edgar redonda nas ideias de estagnação e de rarefacção de oportunidades de desenvolvimento, o que, aliado ao seu capital escolar (Edgar possui uma licenciatura em engenharia, e um mestrado em inovação empresarial) e à sua vontade de desempenhar outras funções no âmbito do mercado de trabalho interno, potencia a criação de um fosso entre as suas expectativas de mobilização dos recursos detidos, e o desenho das oportunidades de participação nas actividades de trabalho, que actualmente vigora na organização E_y . O domínio da intervenção de Edgar foi alargado através do exercício de funções de coordenação de um grupo de trabalho (o que corresponde, como já frisámos, ao desempenho de um papel próximo da figura “team leader”), o que concretizou, em parte, as suas ambições de “progressão” na escala hierárquica da organização, sendo que

se manteve, contudo, uma relação de franca (e necessária) proximidade com os processos técnicos de condução de energia eléctrica:

“Em Setembro de 1995, entrei como estagiário para a E_y [organização análoga, na época], para o departamento de subestações, quando havia quatro distribuidoras. Ao fim de seis meses, transitei para a Direcção de Despacho e Condução, que é onde ainda estou hoje. Trabalhei cerca de seis anos no Despacho AT, que gere todas as subestações, cinco desses anos em turnos, como engenheiro responsável pelo Despacho AT no Porto. Em Maio de 2001, vim para a Condução Beira Litoral, para a parte do Despacho AT, de 60 kV, que interage com as subestações (também há a parte da rede de distribuição, que faz a distribuição dentro das cidades), onde estou há cinco anos.

(...) Quando era estagiário, tinha responsabilidades muito limitadas; quando trabalhava no despacho AT, tinha a responsabilidade de efectuar manobras, o que pode danificar equipamentos, matar uma pessoa. Agora, tenho a responsabilidade de coordenar um conjunto de pessoas que efectua estas manobras no sistema, de redefinir redes, mobilizar meios. Tem sido um crescendo de responsabilidades... felizmente, porque senão era sinal de alguma estagnação...

(...) Actualmente sou um coordenador de uma equipa, o nível mais baixo dos cargos de hierarquia que a empresa definiu. Encaro com naturalidade este percurso, e espero, inclusivé, não ficar por aqui.”

À imagem do que sucedeu com Joaquim, ao longo do período de integração e desenvolvimento inicial de uma “carreira” em E_y , Edgar estruturou, de certa forma, uma relação “clássica” com o trabalho, decorrente da identificação com o estatuto adquirido no seio da organização, e da elevada implicação com a cultura, a identidade e o conjunto de oportunidades de desenvolvimento e promoção profissional que reconheceu nela existir. Edgar encara com “naturalidade” a evolução das suas atribuições em E_y , acentuando, de modo particular, a sua abertura a modalidades flexíveis de organização dos conteúdos e do tempo de trabalho, que impliquem autonomia e capacidade de decisão sobre processos operatórios, o acesso a grupos de discussão, e a participação em equipas de trabalho afectas ao desenvolvimento de projectos técnicos – com efeito, trata-se de modelos organizacionais com os quais Edgar se identifica, e que, de algum modo, tem vindo a experimentar no decurso do alargamento das suas atribuições funcionais, no âmbito do contexto de trabalho que lhe é próximo:

“Do ponto de vista técnico, a área da condução é uma área muito específica; a qualquer momento pode ocorrer uma interrupção de fornecimento de uma linha, e rapidamente têm de ser

tomadas muitas decisões relacionadas com a reconfiguração da rede, para minimizar os tempos de interrupção aos clientes. Em relação a isto, tenho autonomia a 100%.

Temos aqui um trabalho que tem muito de estabilidade e de rotina, que se relaciona com a própria estabilidade que pretendemos para a rede, e ao meu nível, o que tem surgido são oportunidades para participar em grupos de trabalho, constituídos para analisar uma questão, num dado espaço de tempo, com colegas de outras áreas – estes grupos crescem, trabalham, produzem, e desaparecem de uma forma muito natural. Participar em grupos e projectos ajuda-me: é preciso haver um ponto de equilíbrio. No ano passado, queixava-me porque participava em seis projectos ao mesmo tempo. Era muita coisa, era difícil de gerir... este trabalho tem muito mais interesse do que aquele que faço no dia-a-dia. Com o trabalho na rede, o que se pretende é que não haja interrupções de energia; grande parte do trabalho tem a ver com isolar partes da rede para que sejam efectuados trabalhos de manutenção, novas ligações. Muito deste trabalho, 70% a 80%, é rotineiro – quando surgem oportunidades de cruzar ideias com gente de outros lados (a empresa é, felizmente, muito grande), criam-se desafios muito interessantes, para além de interagir com novas pessoas.”

“Uma das particularidades deste trabalho é o facto de termos disponibilidade 24 horas por dia. Temos um telemóvel que toca em função de determinadas avarias; temos de estar disponíveis para dar informação do gabinete de Comunicação e Imagem, para mobilizar meios adicionais, caso seja necessário. Neste ponto de vista, nem há muita rotina; uma pessoa é acordada a meio da noite, com este tipo de chatices... a disponibilidade não me causa tensão em termos familiares; ainda não tenho filhos – provavelmente, se tivesse filhos pequenos, talvez causasse. Lido bem com esta situação. Tivemos, ainda há pouco, uma situação complicada que começou às 3 da manhã, e durou a noite toda até às 8 da manhã – às vezes acontece... por vezes, há fins de semana onde o telefone está consecutivamente a tocar, parece que não temos um momento de sossego; há outras alturas, em que isso não acontece. Este trabalho implica essa disponibilidade, e eu não tenho tido grandes dificuldades com isso, o que, como é óbvio, não quer dizer que não sinta, por vezes, alguma saturação. (...) Não há fronteira entre o tempo de trabalho e o lazer. Posso acordar num sábado de manhã, e trabalhar, porque me sinto inspirado, porque alguma coisa ficou por fazer. Por exemplo, preciso de ir ao banco; depois, ou fico a trabalhar até tarde, ou trabalho em casa. Esta maleabilidade do tempo dá-me algum bem-estar”.

O facto de Edgar ter inicialmente detectado no universo laboral do grupo GE_x , a existência de uma oferta significativa de oportunidades de evolução e de diversificação da intervenção profissional, foi decisivo na sua decisão de ingresso na empresa E_y : “*A E_y é um universo que congrega em si, tudo o que podemos fazer na indústria eléctrica. Na altura, tínhamos a produção, o transporte, a distribuição, a “TG”, caso quiséssemos avançar por uma especialização relacionada com a informática. Na parte da electricidade, temos protecções, sistemas de comando e controlo, as redes, com que*

interajo directamente – havia uma panóplia de interesses que fazia com que uma pessoa tivesse muito por onde escolher, desde que surgissem oportunidades. Em 1995, quando surgiu a hipótese de vir para a E_y, havia este leque de oportunidades”. Contudo, ao fim de uma década de integração na empresa E_y, no discurso de Edgar perpassa a ideia de uma deterioração do seu sentido de pertença organizacional, uma disposição tributária, por um lado, do seu desejo (não concretizado) de promoção e alargamento correlativo de atribuições formais, e, por outro lado, do efeito de algumas políticas de gestão de recursos humanos e de regulação do emprego, que Edgar perspectiva como passadistas, por não instilarem uma “cultura do mérito” e do reconhecimento do desempenho profissional:

“Uma que me perturba, mas parece há redefinições e evolução de carreiras [programa “Carreiras em y”], é o facto de que um indivíduo que fosse um bom técnico, para evoluir na carreira teria que passar a exercer cargos de chefia, o que, por vezes, pode ser incompatível. Um indivíduo pode ser um bom técnico, e não ter a mínima aptidão para exercer cargos de chefia. Isto condicionava as carreiras das pessoas...

Outra questão são as bases de remuneração, que fazem com que ao fim de x anos se passe de função. Ainda tem muito de função pública, são resquícios que acho que deviam ser rapidamente eliminados. Falo disto com superiores meus, ao almoço, mas a título informal... foi criado um espaço na *intranet* onde podemos enviar mensagens e sugestões; eu já enviei uma mensagem – ‘vejam lá se isto, em vez de ser a compasso, se se mete o mérito...’. Penso que com o anterior presidente, se iniciou uma viragem na empresa, em que temos gestores profissionais, em vez de gestores políticos e públicos, pessoas com experiência do sector privado, e que tendem a olhar para a empresa de uma forma diferente...

As pessoas ainda associam a E_y ao ‘emprego para toda a vida’, e quase que engordam do pouco fazer, e de saber que ao fim de três ou quatro anos sobem de escalão... não pode ser assim. Começa a haver sinais de que estas situações podem ser, a breve trecho, postas em causa. Se olharmos para Espanha, são prestadores de serviço que intervêm na rede; as empresas libertaram pessoas para os prestadores de serviço... é evidente que é importante a questão da estabilidade que as pessoas associam à empresa, a questão da assistência médica, que é boa, e as pessoas associam a isso. A empresa dá tudo isso, mas também tem de exigir; e uma forma que tem de exigir, é evitar que tudo isto seja um processo automático. Olhar para as pessoas em função do seu rendimento, da sua produtividade, e em função do seu mérito, serem recompensadas.”

Edgar valoriza de modo particular a autonomia, o reconhecimento, e a qualidade do “ambiente de trabalho”, no âmbito da relação que estabelece com a sua ocupação profissional. Neste contexto, a natureza informal das relações que Edgar estabeleceu (e

fomentou), ao longo do tempo, com os colegas, as chefias e os seus subordinados, figura, actualmente, como um elemento de suporte fundamental para o desenvolvimento das actividades de trabalho: *“No contexto da empresa, e em especial aqui na condução, uma das melhores coisas que felizmente existe é um bom ambiente de trabalho. É muito descontraído e perfeitamente acessível, em termos de relação pessoal, ‘para baixo, para os lados, e para cima’; há momentos de tensão natural, do próprio serviço em si. Esta é uma grande vantagem que eu tenho aqui”*.

Um novo veículo de passagem da comunicação e da autoridade surgiu com a introdução de novas formas de organização do trabalho, a partir da década de 1970, das quais são exemplo, os círculos de qualidade, os grupos de projecto, e as unidades autónomas de produção. Nestes fóruns de invenção colectiva de uma organização futura, lugares de enriquecimento do quotidiano de trabalho de Edgar, a troca entre os actores é restabelecida, assentando a autoridade na capacidade de alguns fazerem avançar um projecto, no apoio à realização de um produto, à prestação de um serviço, ao reconhecimento dos actores emergentes num contexto de inovação – deste modo, ao valor antigo de autoridade de tipo comunitário que Max Weber contemplava em meios familiares rurais e profissionais, veio juntar-se uma tripla tradição: a do fundamento tecnocrático da autoridade nas empresas tayloristas, a do fundamento estatutário e promocional da autoridade por antiguidade nas administrações burocráticas, e, por último, a da animação militante de colectivos constituídos para um fim específico e finito, em termos temporais.

No momento presente, Edgar sente-se “estagnado”, e a sua relação com o trabalho não é enformada pela identificação inequívoca e incondicional que outrora existia. Edgar compara a sua situação presente com a dos seus pares, e considera o seu desenvolvimento “lento” – a auto-definição a partir da relação estabelecida com os outros e a empresa é, aliás, o domínio de transacção no seio do qual, Edgar define a natureza da sua relação com o trabalho, e se apresenta enquanto trabalhador “competente”, um potencial “actor” emergente num contexto de inovação:

“É factual que as pessoas, para terem um crescimento dentro da empresa, por vezes demora muito tempo. Os colegas que entraram na empresa, no mesmo tempo que eu, têm seguido um percurso semelhante ao meu: alguns têm tido oportunidade de exercer lugares de chefia,

nomeadamente de coordenação de grupo de actividade, que é o que eu exerço, e a esse nível sinto-me mais ou menos equiparado.

Gosto muito do que faço; tem a ver com a formação que eu escolhi, com coisas que gosto de fazer. O bom relacionamento de trabalho também é importante. Quando acordo de manhã, nunca tenho a sensação de ‘ah... vou ter de ir para lá’... venho com gosto, faço muitos quilómetros, gosto do que faço. Preciso de trabalhar, porque preciso dos recursos financeiros; mas o trabalho, para mim, é também uma fonte de prazer; faço mais do que me pedem, para aqueles com quem trabalham, saibam que podem contar comigo, para tudo e para mais do que aquilo que esperam.

Gosto muito de trabalhar na E_y , porque tem sido a minha experiência profissional. Agora, se uma outra empresa me propusesse um desafio interessante, ouvia-a com toda a atenção; não tenho uma relação de ‘amor para toda a vida’ com a E_y ”.

A questão do reconhecimento emerge para Edgar, como uma variável crítica na regulação do seu envolvimento profissional; em particular, Edgar sublinha a falta de reconhecimento do seu contributo específico para a empresa E_y , um facto que origina que, no campo dos projectos de desenvolvimento futuro, a aposta num percurso profissional externo não seja colocada de parte. Edgar afirma gostar muito do que faz, apesar de mencionar que se encontra numa situação de “impasse”, na qual a componente de rotina do seu trabalho se tem vindo a adensar, e que necessita de se experimentar num outro domínio de actividade, tendo, inclusivé, proposto transitar, de modo voluntário, para uma área anexa àquela onde tem trabalhado. Contudo, as oportunidades de angariar um novo papel profissional rareiam, e Edgar não descarta a hipótese de sair da empresa E_y , se o seu ajustamento a uma circunstância que não é satisficiente, se mantiver – trata-se de uma reorientação face ao trabalho, passível de ser enquadrada no que Dif (2004) designa de “network/mobility neo-careerism”, um efeito da reconfiguração dos modos tradicionais de socialização pelo trabalho, no seio da qual o desenvolvimento de um percurso profissional é baseado na aceitação e na procura de mobilidade, na ligação a redes de colegas e empresas, e na afirmação e negociação de projectos de natureza individual:

“Quando se está há cinco anos a fazer um bocadinho da mesma coisa, gera-se uma certa rotina, um certo cansaço. Ainda há pouco tempo, propus ir trabalhar para a manutenção, que é uma área complementar da condução, exactamente para ganhar mais experiência num outro tipo de actividade, o que não implica que tivesse de ‘subir’, era uma oportunidade ‘lateral’.

Não me sinto subestimado, mas às vezes, a sensação que tenho é que só aqui estou para resolver problemas. Apostei na minha formação pessoal, para que tivesse uma nova valência, e a

empresa pudesse ‘agarrar’ nesses conhecimentos; de certa forma, sinto que, para a empresa, isto não revelou nada.

Não me sinto subestimado, mas também não me sinto plenamente utilizado.

(...) Dada a minha saturação, pedi para mudar para outra área. Não resultou em nada. Eu diria que, de alguma forma, estou numa situação de impasse.

O percurso que eu acho que seria ideal para mim, está um bocado desviado, é um facto... há um ano e meio, propus ir trabalhar para outro lado; a parte de rotina do meu trabalho está a adensar-se...”

“Espero não ficar por aqui.

Tenho aspirações nesta empresa, que passam por duas coisas; por um lado, o meu papel dentro da empresa e aquilo que ambiciono, e por outro lado, o que a empresa quer que mim. Esta é uma resposta um bocado ambígua. Eu espero que o meu trabalho venha a ser reconhecido, que me venha a ser dado o mérito que eu acho que mereço, que me sejam dadas novas oportunidades, numa perspectiva de ‘subir na carreira’, e não propriamente oportunidades um pouco ‘laterais’ – se bem que estas oportunidades têm grandes vantagens.

Daqui a cinco anos, espero estar a trabalhar noutra área que não esta. Espero continuar a ter o meu espaço, dentro dos novos desafios que a empresa vai integrar. Esta é uma questão central.

Espero uma ascensão de carreira, uma promoção.

Os meus projectos a médio prazo passam por mudar para uma carreira de gestão, assumindo esse tipo de responsabilidades.”

A experiência de Edgar dá-nos conta de que as disposições herdadas ou recebidas nem sempre são pertinentes, face à ocorrência de recomposições e reestruturações do espaço organizacional, sendo que é na sequência do vazio de representações válidas, que os indivíduos procuram novas soluções para as relações que estabelecem com os outros e com as suas actividades de trabalho – perante a introdução de estruturas organizacionais mais “planas”, a redução do escalonamento hierárquico, e a modificação substantiva das oportunidades de “progressão” profissional, as representações consecutivas elaboradas por Edgar designam, de algum modo, o traço distintivo das respostas de ajustamento elaboradas na matriz dos constrangimentos sociais e institucionais.

2.2.3. Do alargamento sucessivo do escopo da intervenção profissional, a importância dos recursos (estratégicos) detidos e desenvolvidos pelos indivíduos.

Numa época onde a promoção pela ascensão hierárquica é menos frequente que nos tempos de expansão económica, a definição dos indivíduos concretiza-se por um conjunto heterogéneo de percursos e de experiências de mobilidade. Na organização *E_y*, à imagem do que se observa em outras empresas de dimensão análoga (Dif, 2004), verifica-se uma transformação, em termos diacrónicos, da solicitação de desenvolvimento, por parte dos assalariados, de práticas caracterizadas pela polivalência, pela autonomia e pela flexibilidade. Neste sentido, os trabalhadores começam a vivenciar movimentos de mobilidade de ordem funcional, que dizem respeito ao exercício do trabalho (e não, exclusivamente, a promoções de cariz salarial e categorial), e que implicam uma adaptação dos saberes dos indivíduos – se durante muito tempo, coube à empresa a função de garantir um emprego estável e de proporcionar um contexto institucional propício ao desenvolvimento de uma carreira, este papel é questionado, colocando-se agora esta responsabilidade do lado dos indivíduos.

Quando existe uma transformação do enquadramento do exercício profissional, pode existir uma mudança de meio, no seio da qual os colegas e os superiores hierárquicos deixam de ser os mesmos, e os riscos associados ao desempenho profissional são igualmente diferentes. O caso específico da mobilidade tende a gerar uma orientação específica, a da personalização das relações profissionais (Sainsaulieu *et al.*, 1995) – nesta situação particular, quanto mais a empresa experiencia o desenvolvimento e a reestruturação, provocando movimentações e promoções internas, mais se projectam os seus membros para uma (nova) cultura feita de interactividade e do estabelecimento de novas relações. Os trabalhadores são impelidos a aderir a práticas de mobilidade profissional, geográfica e empresarial, por força dos constrangimentos económicos e tecnológicos que se repercutem no contexto estrutural mais vasto. Os trabalhadores têm de ajustar-se a novas realidades, o que implica um reconhecimento acrescido das suas capacidades e saberes por parte das empresas. Este reconhecimento tem vindo a adquirir maior visibilidade nas práticas formais e institucionalizadas de valorização dos saberes dos sujeitos e de gestão individualizada das carreiras profissionais, ainda que esta última seja uma realidade, em particular, para os quadros superiores.

Neste *ponto* apresentamos quatro indivíduos, Martim, Carlos, Alberto e José, que, ao abrigo de percursos internos e de práticas de adesão diferenciada a solicitações de mobilidade geográfica e profissional, têm visto a sua intervenção ser sucessivamente alargada, no quadro da história de reestruturação de E_y . Para estes trabalhadores, a evolução objectiva do seu estatuto na organização tem coincidido com a evolução por si visada, o que tem permitido que mantenham o seu campo de intervenção “íntacto”, num quadro de desenvolvimento e transformação organizacional continuada.

Todavia, a natureza da relação que estes indivíduos têm estabelecido com o trabalho apresenta diferenças substantivas, figurando a detenção de recursos estratégicos relevantes para a aquisição e a manutenção do papel profissional desejado, como a variável comum a todos eles. Trata-se, portanto, de indivíduos que se apresentam como portadores de recursos adaptativos significativos, no momento da introdução de inovação na organização: Martim desempenha as funções de chefia departamental, num domínio nevrálgico para a actividade de E_y , e em relação às suas atribuições, apresenta um nexo de identificação “clássico” (Dif, 2004); o percurso de Carlos apresenta-o como um “agente de mudança” (FAME Consortium, 2003; Brown, 2004; Kirpal, 2004a) que tem contribuído, no segmento de actividade adstrito à sua intervenção profissional, para a redefinição dos papéis convencionalmente atribuídos no seio de E_y ; por último, temos os casos de Alberto e de José, cujo percurso “em mosaico” deriva da participação em vários projectos empresariais, do desempenho de múltiplos papéis e funções, da sua orientação face à mobilidade profissional, e do reconhecimento acrescido das suas capacidades e saberes por parte da empresa.

Martim tem 50 anos de idade, e trabalha desde o final da década de 1980 no universo da organização E_y . O trabalho representa um elemento fundamental na sua definição como indivíduo, e desempenha um papel determinante na organização da sua vida social e familiar, sendo a integração em E_y valorizada neste contexto, enquanto expediente que tem permitido a concretização de um conjunto de projectos e de expectativas de desenvolvimento e de realização pessoal – com efeito, em E_y , Martim encontrou a melhoria de condições de remuneração do trabalho e o “espaço de crescimento” que procurava, e que não tinha encontrado nas organizações estatais onde havia trabalhado no passado. Em todas as actividades profissionais que desenvolveu, como professor, agente responsável pela fiscalização técnica de obras públicas, e como

quadro superior, gestor e chefia da empresa E_y , Martim manteve-se sempre próximo do domínio da energia eléctrica, a área sobre a qual incidiram os seus estudos universitários de engenharia, e em relação à qual desenvolveu um forte interesse ocupacional:

“Já tinha alguma experiência na área de projecto. Na altura, havia uma crise complicada, em termos de emprego. Acabei por optar por ir para o Estado, para uma área de projecto e fiscalização de obras públicas, e acabei por desenvolver competências na área das correntes fortes. Foi uma experiência interessante, gratificante, porque tive de trabalhar e resolver os problemas técnicos sozinho – tinha apenas uma equipa na área de desenho e de dactilografia. Aprendi muito nesses seis anos. Havia contudo um grave problema: era extremamente mal remunerado. Ser mal remunerado obrigou-me a fazer também ‘projecto’, como trabalhador independente, o que me dava uma ocupação muito intensa. Ser mal remunerado levou-me a pensar numa outra perspectiva profissional, em termos de remuneração e com uma carreira mais aliciante.

(...) Na função pública, a carreira era muito limitada, em particular, nos serviços onde estava – serviços pequenos, com pouca gente. Aqui, não: o espaço de crescimento é muito maior. Cresci, inclusivé, mais depressa do que esperava. Nunca esperei atingir tão depressa o nível que atingi... seis anos depois de ter entrado, estava no segundo patamar da unidade organizativa onde me tinha inserido.

Para quem já tinha entrado no mercado dos sistemas de energia e potência, a E_y era a referência, do ponto de vista da aquisição de conhecimentos e experiências, do ponto de vista da remuneração e da carreira, e do ponto de vista da integração em equipas técnicas.

Vim a verificar exactamente isto, quando entrei em 1988. Foi uma boa transição.”

A história de trabalho de Martim caracteriza-se, no essencial, pela amplitude crescente do seu desempenho, e a transição da orientação deste para o domínio da coordenação e da chefia, uma evolução célere, nos termos de Martim, e que consolidou uma “identidade de promoção e empresa” (Dubar, 1997), à luz da qual a adaptação às solicitações de flexibilidade e às mudanças de função, de estabelecimento e de ofício, no âmbito de uma organização, é associada à expectativa de concretização de uma progressão no âmbito dessa mobilidade. Na vivência do alargamento sucessivo das suas atribuições formais (e da modificação correlativa das condições de enquadramento da sua relação salarial), Martim destaca a importância decisiva do suporte social (e de aprendizagem) prestado pelos colaboradores directos, e da percepção de uma continuidade “natural” – porque projectada – nesse crescendo de atribuições:

“Entrei para o centro de distribuição (CD) de Évora, uma unidade regional que abrangia todas as actividades técnicas, administrativas e comerciais, num área geográfica que coincidia com o distrito de Évora. No momento, havia, na altura, muita pressão relacionada com a electrificação agrícola, e o CD estava com falta de técnicos na área de projecto. Inicialmente, fiquei seis meses no projecto de electrificação agrícola – seis meses que rapidamente se transformaram em dois anos. Passados esses dois anos, por saída do responsável de então, fui chamado a chefiar o departamento técnico do CD Évora; foi uma grande modificação: na área de projecto, limitava-me a projectar linhas de MT e redes de distribuição, e não tinha responsabilidades de chefia, e passei a assumir a responsabilidade de chefiar 60 pessoas, e a exploração da rede de BT, dos postos de transformação de seis concelhos do distrito de Évora, da iluminação pública, das novas ligações. Fiquei a chefiar uma unidade organizativa. Foi fácil, para mim, esta transição, porque já fazia parte das minhas ambições, do meu projecto profissional... No início, estava completamente cru nessa área. Fui aprendendo, pela tentativa e erro, usando as referências de pessoas que tinha à minha volta, e com o apoio de um encarregado que tinha, uma pessoa muito experiente, que distribuía e coordenava o trabalho directo das pessoas; os concelhos de Viana de Alentejo, Redondo, Portel e Reguengos tinham chefias funcionais que fazia a gestão local de pequenas equipas que já trabalhavam juntas há muito tempo – o que facilitou bastante o meu trabalho”.

“Em 1993, fui chamado para assumir a responsabilidade por um outro departamento, num nível superior [mudança de chefia ‘D5’ para ‘D3’], o departamento de Exploração do CD Évora, que tinha duas componentes: a condução e a conservação de redes. A equipa tinha 17 elementos. Como já tinha experiência de exploração no terreno, as coisas foram mais fáceis. Tinha também experiência de condução, ao nível do terreno, da execução. Mantive também as actividades de manutenção, ao nível da MT e das subestações. Também passei a assumir a parte das subestações.

Em 1996, por razões de mobilidade de um outro quadro, fui chamado a assumir funções num nível hierárquico superior [mudança de chefia do tipo ‘D3’ para chefia ‘D2’]. Passei a ser responsável pelo Departamento Técnico, que coordenava toda a actividade técnica do CD Évora: o Planeamento, o Projecto e Construção, a Exploração, e as três unidades dispersas no terreno.”

As iniciativas de reestruturação empresarial que ocorreram no final da década de 1990 e nos anos subsequentes, entre as quais destacamos a fusão, a concentração, e a verticalização de unidades operacionais, implicaram a recomposição de algumas das atribuições formais de Martim. Contudo, como é referido pelo próprio, este foi um processo “pacífico”, já que do mesmo não resultou um acantonamento derivado do esvaziamento de responsabilidades, mas sim, a manutenção de uma parte das suas atribuições de chefia (decorrente do reconhecimento, por parte da empresa, da valia

específica da sua história de trabalho na empresa), e a diversificação “horizontal” generalizada do seu contributo profissional, um movimento que obrigou Martim a efectuar um esforço de “correção da sua trajectória”. A propósito da experiência subjectiva desta transformação, perpassa um sentido de “evolução na continuidade e na diversidade” que é actualmente satisfatório para Martim, já que se apresenta de modo consonante com o teor das suas aspirações profissionais, por um lado, e com as disposições herdadas, por outro lado, atendendo ao facto destas terem sido consubstanciadas a partir de uma ascensão que, para Martim, ocorreu de modo fulgurante:

“Quando ocorreu a reestruturação da empresa [2000], e toda a orgânica da empresa se alterou por completo, houve funções técnicas que foram verticalizadas, como foi o caso do planeamento e da condução (o projecto e a manutenção mantiveram-se dispersas no território); houve uma fusão de unidades, tendo o CD Évora sido fundido com o CD Beja, constituindo a Área de Rede (AR) do Alentejo. Na altura, havia duas pessoas com as mesmas funções, dois departamentos com o mesmo nível (‘D2’), e as pessoas foram colocadas nestes departamentos da AR, em função do seu percurso profissional. Eu fiquei com a Manutenção/Exploração – foi um processo pacífico.”

“O que fiquei a fazer na sequência desta reestruturação era uma parte do que já fazia, mas com uma abrangência geográfica maior. Houve um esvaziar de competências, por exemplo ao nível do investimento... tinha um leque de funções muito mais lato: fazia condução, planeamento, manutenção. Acabei por ficar só com a manutenção (mantendo a posição na carreira, contudo). Alarguei a intervenção, em termos geográficos, porém. Isto obrigou-me a corrigir a minha trajectória, a apostar mais naquele tipo de funções.

(...) Desde 2000, mantenho a mesma função, mas o departamento de Manutenção tem vindo a adquirir novas responsabilidades. Antigamente, éramos responsáveis pela manutenção das redes e pelas contagens de MT e de BTE, pouco mais de 1500 clientes. Em princípio de 2004, entregaram-nos também a responsabilidade das contagens de BTN, atribuições anteriormente residentes nas Unidades de Rede (UR). Um ano depois, assumimos também as leituras, em MT, BTE e BTN; tivémos de pegar nestas actividades, estudá-las e reorganizá-las, de forma a que se tornassem mais eficientes. A regulação obrigava-nos a cumprir determinados níveis de qualidade; a minha preocupação foi fundamentalmente de natureza organizativa.”

No âmbito da diversificação “horizontal” da sua actividade, Martim sublinha, em particular, a importância da sua participação em grupos de trabalho; apesar de implicar uma “sobrecarga” de trabalho, e a adesão a uma prática continuada de mobilidade

geográfica, o facto do grupo configurar um espaço de aprendizagem e de troca de conhecimento, de definição activa de regras, procedimentos e modelos de organização, e também de reconhecimento de saberes e competências, é relevado de modo especial: “(...) *Nós estamos integrados numa grande equipa. Conhecemos pessoas-chave, e temos a nossa rede de relacionamentos; sabemos o que é que cada um vale; sabemos onde é que podemos ir buscar conhecimentos, experiências... estamos permanentemente a avaliar-nos uns aos outros, a tentar perceber em que meios é que cada um se movimenta...*”; por outro lado, o incremento da interactividade, o aparecimento de novos actores no quotidiano de trabalho e a solicitação de mobilidade geográfica que decorrem da participação em vários grupos de trabalho (que obriga Martim a estar fisicamente ausente do departamento que dirige), potenciou o desenvolvimento de algumas competências inerentes ao exercício de atribuições de liderança, de coordenação e de delegação de responsabilidades, um aspecto que configura, no momento presente, a par das questões conexas à produtividade do factor “trabalho”, uma dimensão central nas práticas de formação profissional e de organização do trabalho vigentes na empresa:

“Há menos espaços para as pessoas evoluírem... mas, mesmo no departamento que dirijo, sinto que tenho evoluído, com o abraçar de novas actividades, a requisição sistemática para grupos de actividade; sinto-me realizado por essa via... se sou chamado a um grupo de actividade, é porque vêm em mim capacidades para o fazer... essencialmente, agora sou um gestor. Em termos técnicos, faço questão de participar na resolução de questões críticas, na introdução de novos equipamentos. Continuo a participar em grupo de trabalho essencialmente técnicos – aprende-se muito.

Principalmente, nos últimos anos, tenho sido chamado a participar em diversos grupos de trabalho. Neste momento, participo em seis ou sete diferentes, desde as áreas técnicas até à área dos recursos humanos, o que me ajuda a conhecer pessoas, e, no momento certo, a tirar proveito disso.

É uma sobrecarga... é difícil quando aparecem muitos projectos em simultâneo. O meu departamento tem de estar muito bem organizado, de forma que as minhas ausências não se façam sentir.

A delegação é a prática essencial: delegar até ao mais baixo nível... verifiquei, com o tempo, que ao descentralizar, aumenta-se a motivação dos colaboradores, e liberta-se tempo para pensar melhor a organização das coisas; a equipa tem hoje 37 elementos, e toda a gente conhece as suas atribuições, sabe o que vai fazer no dia seguinte... cada um é dono e senhor da sua carteira de trabalhos [a rede está dividida em partes, cuja gestão – feita de rotinas e soluções pré-definidas – é atribuída a diferentes pessoas], tendo apenas que cumprir com objectivos que conhecem.”

Martim constituiu, ao longo do tempo, uma relação de forte compromisso com a sua ocupação na organização E_y , uma relação que se mantém nos dias de hoje, apesar da ocorrência de reestruturações e da recomposição do espaço reservado à sua intervenção profissional; a este respeito, Martim indica que a imagem que elabora acerca de si e a forma como se define, é profundamente tributária da imagem que recebe dos outros e da empresa:

“Durante todo o meu percurso, só tive uma fase em que as coisas não correram muito bem: foi o período entre 2000 e 2002, em que me senti um bocado perdido e menos motivado... a própria empresa estava a atravessar uma fase de reestruturação, de implementação da nova estrutura. Por outro lado, as coisas estavam a correr mal em termos de qualidade de serviço, muita contenção em termos orçamentais... O que sinto em termos pessoais, decorre do que sinto enquanto profissional integrado na empresa. (...) Para me avaliar, recorro mais às avaliações dos outros, do que às avaliações de mim próprio. Desde que entrei na empresa, as minhas avaliações de desempenho estiveram sempre ao mesmo nível, e sempre num nível elevado. Os outros reconhecem o desenvolvimento das minhas atribuições, de acordo com o que é esperado.”

Para Martim, o lugar que actualmente ocupa na organização é adequado, e consonante com a realização das suas aspirações profissionais. A localização geográfica da unidade organizativa onde se tem inserido a sua evolução profissional é perspectivada como uma “defesa” importante (na manutenção do papel e do escopo de intervenção desejado), no contexto de uma iniciativa futura de reestruturação empresarial: ou seja, para Martim, o facto de trabalhar e de ter trabalhado no Alentejo, numa área de intervenção fundamental para os interesses da empresa, tem funcionado como um recurso estratégico na gestão da sua “carreira” em E_y . Resultando deste facto, o seu “rápido percurso ascendente”, que o confrontou com a necessidade de se adaptar a práticas de mobilidade e a lidar com um volume adicional de trabalho, coloca-o numa posição onde os projectos futuros se alicerçam na ideia de “evolução na continuidade”, decorrente do desgaste que actualmente sente, da percepção de constrangimentos externos à concretização de um novo movimento ascensional, e da possibilidade de atingir, com uma nova promoção, o seu “limiar de incompetência”:

“Neste momento, não me sinto subestimado ou sobrestimado. Penso que estou no local adequado.

As minhas ambições, à medida em que vou subindo, tendem naturalmente a desaparecer. A margem de subida começa a ser cada mais difícil; a estrutura da empresa é cada vez mais

ligeira, há menos vagas, menos hipóteses. A pirâmide vai-se achatando; as unidades organizativas vão-se fundindo, vão desaparecendo... há menos espaços para as pessoas evoluírem... mas, mesmo no departamento que dirijo, sinto que tenho evoluído, com o abraçar de novas actividades, a requisição sistemática para grupos de actividade; sinto-me realizado por essa via.

Sei que está em estudo uma reestruturação da empresa.

Não me preparo de forma particular, por uma razão: o facto de estar no Alentejo joga a meu favor; se estivesse em Lisboa, estaria muito mais fragilizado. Estou sempre um bocado defendido. (...) O meu rápido percurso ascendente teve muito mais a ver com a mobilização de outras pessoas, da qual eu fui beneficiando. Beneficiei do facto do Alentejo estar um bocado esvaziado de recursos, na área da Engenharia Electrotécnica; noutros sítios, com muito mais gente, provavelmente nunca tinha atingido o patamar que atingi... nem em seis anos, nem em vinte...”

“Acho que uma promoção para um lugar superior traz benefícios, mas também traz riscos, e riscos elevados. Em função do que me estivesse a ser oferecido, teria de ver se estaria à altura de cumprir o desafio... mais que não seja, pelo cansaço que já vou sentindo, a trabalhar ao ritmo que hoje se trabalha, já quase com 50 anos de idade. É um ritmo desgastante. (...) Saímos da empresa completamente arrasados pelo dia que se teve, e com um conjunto de preocupações para os dias seguintes... levo estas preocupações para casa, pela actividade em que estou envolvido: na manutenção da rede, estamos sempre em alerta. Cada vez que há vento, um relâmpago, começamos a pensar nos trabalhos que estão em curso, na rede. É permanente, é automático: de dia, de noite, ao fim de semana...”

Se acontecer uma alteração, há dois factores que pesam: a relação custo/benefício de uma opção com um nível mais exigente de responsabilidades; quanto mais alto subimos, mais elevado é o risco de atingirmos o nosso nível de incompetência... é o princípio de Peter. Isto traz alguns receios. Até aqui, tenho-me sentido competente...

(...) Daqui a alguns anos, gostava que, em termos profissionais, me encontrasse com os níveis de motivação que tenho hoje. Se isso acontecer, de certeza que estou bem. A motivação é essencial para eu sair de casa todos os dias, estar aqui n horas, e regressar depois a casa. Quando isso não acontecer, fazer isto será difícil...”

Carlos, à imagem de Martim, considera que a sua posição actual na organização E_y , “(...) *está muito além do que eram as expectativas iniciais*”. Carlos ingressou em E_y (na organização então existente) em 1980, com 21 anos, após ter trabalhado durante cinco anos como marceneiro numa oficina artesanal, familiar. Nessa altura, possuía um “curso de electricidade” obtido, com dificuldade (dadas as dificuldades financeiras do agregado familiar, e a falta de apoio dos pais para o prosseguimento de estudos escolares que fossem além da 4ª classe), na escola industrial que existia em Seia, o concelho onde

vivia; atendendo às características do seu meio familiar e social de origem, o ingresso em E_Y representou, para Carlos, a entrada num universo laboral que era conotado, em termos simbólicos, com ascensão e conversão do estatuto social, um lugar de “privilegiados”, pelo facto de proporcionar condições desejáveis de remuneração do trabalho efectuado:

“A E_Y , na altura, era a empresa que melhor pagava.

Quando estudava de noite, tinha colegas bancários, professores primários, e outros que trabalhavam na E_Y . Todos olhavam para os da E_Y como uns privilegiados, e todos perguntavam como é que se entrava para lá...

Eu já tinha alguma experiência de trabalho, mas não tinha ordenado – o meu pai não me dava nada; o meu rendimento vinha das reparações (que deu para comprar os livros, e uma motorizada para ir para a escola, à noite). Quando surge o concurso da E_Y – a E_Y era a empresa que pagava melhor, era da área onde eu tinha a minha especialização –, virei-me para aí. Entrei para a central do Sabugueiro.

Quando entrei na empresa, a minha satisfação foi por ter entrado numa empresa onde se ganhava bem; comecei com um ordenado muito acima do que era um ordenado de um professor, de um técnico de finanças. Era um factor de prestígio, naquela zona – era a empresa em si, e o vencimento que ‘transparecia cá para fora’... havia um *status* associado... quem trabalhava no sector eléctrico, geralmente distinguia-se também na área política... presidentes de junta, presidentes de câmara; eram pessoas que se destacavam no plano social, que apresentavam um nível intelectual, cultural, acima da média da população”.

Ao longo do tempo, as funções desempenhadas por Carlos e o alcance das suas atribuições formais sofreram uma transformação bastante significativa, marcada pela intensificação do ritmo de trabalho, pelo ampliar do âmbito das suas atribuições formais e pela transição correlativa da sua actuação para o domínio gestor. Na determinação deste sentido de evolução, destacam-se dois factores: *i)* a natureza do seu desempenho, norteado pela tentativa de redefinição de regras instituídas, e de negociação e alteração de expectativas, e pela procura activa, contínua e persistente, de melhoria das condições de enquadramento formal na empresa, e de novas soluções para o desenvolvimento profissional visado; e *ii)* o reconhecimento dos seus saberes num domínio que era situado, até então, numa espécie de periferia ou lugar subalterno, no âmbito do desenho das estratégias organizacionais – o domínio da higiene, segurança e saúde no trabalho. Trata-se de um domínio, em relação ao qual Carlos veio a estabelecer uma relação de forte identificação e afinidade, sentindo-se aí “como peixe

na água”, uma orientação derivada, em larga escala, da sua anterior experiência de trabalho como artífice e marceneiro:

“Entrei para a central do Sabugueiro. Fiquei em sexto lugar no concurso.

Conhecia as centrais; a parte da actividade do sector que menos me atraía era a parte de construção de linhas aéreas; já a parte de condução de centrais me interessava mais. Ao fim de oito dias a trabalhar na central, pedi ao encarregado que me pusesse em turnos; o normal era as pessoas irem para ali como aprendizes durante um, dois, três anos... eu já sentia que estava em condições para efectuar o trabalho. Ele ficou admirado com o pedido, mas colocou-me em turnos.

Estive quatro anos na central do Sabugueiro – neste período, cumpri 16 meses de serviço militar, e outra pessoa ocupou o meu lugar. Era um trabalho muito rotineiro... comecei a causar algum embaraço nas pessoas da manutenção, com os meus palpites acerca das avarias. Comecei a ler os manuais de segurança que havia na altura, comecei a aplicar os procedimentos, o que criou alguns ‘engulhos’ com os colegas que não usavam com tanta frequência os equipamentos de segurança, os procedimentos para efectuar manobras.... Com isto, comecei a perceber que aquele meio era muito limitado; as pessoas não queriam evoluir... por exemplo, no fim do trabalho, diziam-me: ‘olhe, antes de você para cá vir, isto já funcionava’...”

“Apareceu um concurso para técnico auxiliar de prevenção e segurança no Centro de Distribuição (CD) Seia; concorri... permitiu-me subir um nível, de ‘nível 6’ para ‘nível 5’, e perdi 30% de remuneração, por causa do subsídio de turnos, trabalho aos feriados... No CD, havia um engenheiro técnico que precisava de um técnico auxiliar, para se libertar para tarefas ‘mais nobres’. Trabalhámos juntos seis meses, e ele veio para Coimbra. Fiquei a assegurar o serviço sozinho. Na altura (1984-5), este engenheiro estava a iniciar um conjunto de iniciativas que eram pioneiras, naquela época – as auditorias de segurança, os estudos de acidentes com base na teoria da pluricausalidade (o efeito dominó das causas), a abordagem da segurança como factor de integração na função (relacionado com os processos de aprendizagem). No fim de contas, estava a trabalhar-se com processos e com comportamentos...

Eu vi que tinha atributos que se encaixavam muito bem nesta actividade: gostar de saber, e gostar de transmitir saber; fazer desenhos (importante para a reconstituição de acidentes), elaborar relatórios estatísticos... o facto de ser uma actividade pioneira causou-me deslumbramento. Era uma função muito diferente do que fazia. Tive uma formação inicial de três semanas sobre segurança, procedimentos, regulamentação, causas de acidentes. Como tinha exercido uma actividade (marceneiro), muito associada ao risco, conseguia ter uma representação visual da actividade e do risco... senti-me ‘peixe na água’.”

“Comecei a destacar-me no desempenho desta actividade, mas havia a ideia de que era uma actividade para um quadro superior. Foi contratado um quadro superior lá para Seia, e eu vi a

minha carreira tapada – procurei alternativas, e concorri para os estaleiros de construção de barragens, num concurso que houve para técnicos de ‘nível 4’. O coordenador da actividade de Segurança entretanto soube desta candidatura, e aborda-me, no sentido de desistir da candidatura, informando que a empresa estava interessada em manter-me no CD, e que seria criada uma vaga para um ‘nível 4’. O meu objectivo era passar ao escalão superior; naquela altura, se tivesse de ir para o Algarve, também ia. Atingi o ‘nível 4’, em 1987, 1988.

No início da década de 90, tive de preparar uma comunicação o 2º Encontro de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Na altura, a minha mulher, que é educadora de infância, estava a frequentar uma pós-graduação em psicologia e orientação profissional, e eu comecei a estudar com ela, porque os fascículos tinham muito a ver com o que eu fazia... preparei uma comunicação com o título ‘O comportamento humano na génese dos acidentes de trabalho’, onde focava alguns dos problemas de gestão de recursos humanos que havia na empresa, relacionados com a evolução na empresa, o aumento de exigência, e a falta de formação que preparasse as pessoas... que apresentei na Curia, e depois em Lisboa. A comunicação foi muito bem acolhida, e a partir daí, eu vi que os meus dias em Seia estavam a terminar; vi que tinha criado um movimento que me iria tirar de Seia.

(...) Em 1994, foi-me proposto ir trabalhar para Coimbra, na medida em que na administração, viam-me como a pessoa capaz de dinamizar a Prevenção e Segurança de uma forma diferente da da altura – em Coimbra, na altura, as pessoas da Segurança eram quase tratadas como ‘distribuidores de fatos e botas’ –, e em Seia, não teria interesse existir um ‘nível 4’. Postas as coisas assim, aceitei ir para Coimbra, e lançaram-me o desafio de fazer um curso superior: ‘Você tem de ter um nível académico, de acordo com o que é esperado de si...’”

À vivência do alargamento da amplitude das suas responsabilidades, no caso de Carlos, surge associada a negociação e a valorização do “pioneirismo” como modalidade de instituição de uma relação de identificação com o trabalho; neste contexto, observa-se uma orientação que se caracteriza pela amplitude das relações interpessoais – que não são isentas de conflitualidade –, pela valorização do reconhecimento (“*Sempre me deu satisfação conseguir surpreender [o electricista que sabe Psicologia], estando num patamar inferior, e demonstrando conhecimentos de um patamar superior...*”), da experiência da diferença, e de uma vida colectiva de tipo democrático. O grupo profissional imediato é particularmente valorizado, tal como os valores da autonomia, da independência, do controlo de si e dos outros. Com a ascensão na escala hierárquica da empresa, tributária da valia do seu desempenho (percebido como “pioneiro”), do seu esforço e perseverança, da sua abertura a solicitações de mobilidade, e, também, da obtenção de um diploma académico, a experiência do poder, da autonomia, e da responsabilização de Carlos evoluiu de modo significativo,

deparando-se, no âmbito do exercício profissional, com constrangimentos e resistências suficientes para impor o debate e a procura de compromissos negociados. A questão da obtenção de um diploma académico tornou-se estratégica, para Carlos, no sentido de viabilizar o acesso à posição organizacional que visava:

“Estava numa empresa do sector eléctrico, e achei que, numa empresa de engenheiros, a Sociologia [domínio de estudos inicialmente ponderado] não me dava credibilidade...; hoje, noto de facto, que nesta empresa, pelo menos nesta área, um engenheiro tem outro poder de persuasão e de influência... (...) naturalmente, via aqui um ‘gap’: é diferente, em termos de *status*, sermos engenheiros. Em termos de competências, não via aqui uma necessidade. Eu estudava de forma auto-didacta as matérias que surgiam, como, por exemplo, foi o caso de Psicologia.”

Carlos emerge, deste modo, como um “actor estrategico” (Sainsaulieu *et al.*, 1995) na organização *E_y*, um quadro “reconhecido” que partilha a cultura da negociação, em virtude da posição que veio a ocupar na organização, e que perspectiva o trabalho enquanto lugar de evolução pessoal – trata-se de um *milieu* caracterizado por uma interactividade significativa, pela constituição de afinidades selectivas, onde cada indivíduo tem a possibilidade de fazer admitir as suas práticas e o seu papel social e organizacional. A montante da sua intervenção encontra-se a importância da redefinição de regras, de “fazer diferente”, de mudança dos hábitos de relação e de vida colectiva; Carlos dispõe de trunfos técnicos e de redes para tirar partido da “desordem”, instaurando uma grande complexidade de alianças à volta da aplicação das técnicas e de novas organizações. Um dos seus objectivos é o desempenho de novas funções, tributário dos investimentos “aventureiros” que soube, de modo activo, assumir:

“(…) O meu objectivo era ser o futuro coordenador da actividade; o antigo coordenador reformou-se em 1998, e em 1999 assegurei o serviço sozinho. Entretanto, em 2000, com a fusão das empresas, o elemento do Norte é nomeado responsável, no Sul existia um coordenador de grupo de actividade, e eu comecei a achar que no Centro também poderia existir um coordenador de grupo de actividade. Comecei a trabalhar nesse sentido [recomposição de aspirações]. Por outro lado, o responsável tem de ‘ganhar a empresa’, e é-lhe lançado o desafio de fazer formação técnica de segurança de norte a sul do país. Como era uma pessoa que privilegiava os TET, apoiou-se em mim para fazer esta formação – fizemos este projecto de formação em 2000 e 2001... andei a dar formação a pessoal técnico e administrativo (ergonomia), desde o Minho ao Algarve.

(...) Em Janeiro de 2002, fui surpreendido com a nomeação para chefe de departamento; havia pessoas com muito mais tempo de actividade de coordenação do que eu... não tinha sido sondado previamente. Assumi este novo papel – (...) se foi difícil? Ora bem, nos dois anos em que eu tinha andado pelo país, eu tinha obtido *feedback* acerca das insuficiências que existiam em cada área, que poderia modificar, num âmbito mais lato do que sendo um formador. Eu mudei um bocado o paradigma; sempre fui uma pessoa autónoma, e fomento essa autonomia nos meus trabalhadores. Quando assumi a chefia, encontrei pessoas que estavam interditas de trabalhar, estavam pouco ocupadas, técnicos de segurança que faziam um trabalho de escriturário. A minha preocupação foi colocar as pessoas a fazer um trabalho técnico, que na altura não via a ser feito [alteração de métodos de trabalho, com ênfase na necessidade de formação, acompanhamento e apoio].”

No exercício das suas atribuições actuais, destaca-se, em particular, a forma como Carlos tenta personalizar o papel de chefia por si desempenhado, e o modo como a natureza da sua área de intervenção, propensa ao debate, ao “afrontamento” e à instalação de conflitos de interesses, num contexto de reestruturação empresarial pródigo na geração de “choques de práticas e de procedimentos de trabalho”, e o alargamento da amplitude das suas responsabilidades, tem contribuído para o incremento do desgaste de Carlos, e para a deterioração da qualidade das relações que havia desenvolvido na empresa – *“Em termos da qualidade das relações, noto isso mais ao almoço. Passei a ser uma pessoa que almoça mais vezes sozinha... como tenho de me desdobrar por Lisboa, Porto e Coimbra; é mais solitário; deixei de pertencer àqueles grupos que têm determinados hábitos... desencontrámo-nos... houve uma afinidade que se perdeu”*.

Actualmente, Carlos coordena a actividade de um departamento cuja importância relativa tem vindo a crescer, de modo substantivo, na última década; esta transformação procede de um conjunto de factores, entre os quais se destaca a evolução do edifício normativo em matéria de regulamentação das condições de trabalho (e das sanções conexas a eventuais incumprimentos dos articulados normativos), e o contributo profissional de Carlos, decorrente da sua intervenção enquanto facilitador e promotor da mudança, e do seu investimento e implicação na tentativa de redefinição das fronteiras e do alcance tradicionalmente atribuído ao domínio da higiene, segurança e saúde no trabalho, no seio de E_y :

“Esta é uma actividade muito stressante.

Com a verticalização da empresa, veio o choque das práticas, entre o que é conforme e o que não é conforme. Eu coloco a questão neste ponto de vista: quando estava em Seia, tinha os mesmos problemas; o que mudou foi o ‘nível’. Em Seia, discutia com as hierarquias e os encarregados; agora, discuto com os directores de Área de Rede, e com os responsáveis de departamento de topo. Passou de ser uma população com 10, 12 pessoas, para serem 200 e tal pessoas a incidir pressão sobre a equipa.

O que fiz com a equipa? Nem todas as pessoas conseguiram acompanhar; alguns estão comigo. Fiz com que as pessoas assumissem um papel activo, autónomo, e que não recuassem perante um problema – deixei de ser hoje o protagonista, para ter 20 protagonistas [não 40, que é a totalidade da equipa], que me ajudam a lidar com as contrariedades... o que me chega a mim, já vem filtrado...

A forma como exerço a gestão, a motivação dos colaboradores, deriva muito da minha intuição, da minha determinação. Nesta actividade, temos de contar sempre com resistências. Eu uso uma estratégia: sou visto como afrontador, e também como implacável. Estes são termos que eu ouço das outras pessoas, pessoas que conhecem o meu percurso.

A gestão, para mim, é muito instintiva; eu sou, por vezes, um incontinente verbal. No início, tive alguns ‘choques’. A empresa tem-me dado formação em liderança... ultimamente, também em *coaching*.

Até este momento, eu trabalhava com um grupo de 11 pessoas na região centro; depois, passei a ter 40 e tal técnicos, e todas as outras pessoas que estavam sossegadas com os seu métodos de trabalho, e que começaram a ser confrontadas com o facto de não estarem a trabalhar bem. Esta foi, para mim, a mudança mais violenta. Nunca desisti até agora, mas manifestei, desde a primeira hora – têm sido muitos os problemas e afrontamentos –, que quando a empresa entendesse, me poderia ser retirada a comissão de serviço [relativa à atribuição de chefia departamental].

Coloquei as coisas sempre neste ‘pé’: como esta é uma actividade regulada e fiscalizada, eu ponho a deontologia associada à profissão de técnico em primeiro lugar, e só depois vêm as questões particulares, as micro-culturas que existem na empresa – eu não deixo de querer mudar as coisas, de forma a que estejam em conformidade com aquilo que é a lei. Eu estou aqui para resolver problemas da empresa, para mudar os comportamentos dos trabalhadores...”

Carlos construiu uma relação sólida com a organização E_y , e, em especial, com a unidade organizacional onde conseguiu angariar, no quadro de um movimento continuado de promoção interna e ascensional, o estatuto que desejava. A manutenção desta relação é por si projectada como a disposição desejável no seu futuro profissional, já que, no entender de Carlos, é difícil encontrar no contexto do mercado de trabalho externo ao grupo GE_x , uma organização tão desafiante em matéria de segurança como

E_y . O seu espaço de trabalho nesta organização é assim apresentado como o lugar de desafio constante da sua necessidade de evolução pessoal:

“Eu acho que estou muito além do que eram as minhas expectativas iniciais.

Tenho colaboradores que dizem que tenho características que poderão fazer com que não esteja aqui, nesta actividade, muitos anos... O meu objectivo, neste momento, é transformar isto num gabinete dependente do Conselho de Administração. Eu defendo a verticalização da estrutura, com autoridade para prestar serviços em todas as áreas; isto é, ter uma estrutura de prevenção e segurança que seja independente das estruturas operacionais de construção, manutenção... A gestão não é integrada, não há uniformização [há uma naturalização das situações de não-conformidade, ao nível das unidades operacionais], há conflitos...

(...) Neste momento, espero continuar nesta empresa. Uma empresa com a dimensão da E_y é difícil de encontrar; só se for a PT, e a PT tem a dimensão, mas não tem os riscos... Esta é uma empresa muito desafiante, em termos de segurança. Há muita diversidade de situações, mais do que, por exemplo, em construtoras.”

Alberto tem 52 anos, possui uma licenciatura em engenharia, e trabalha desde o início da década de 1980 no universo da empresa E_y (tendo ingressado numa organização análoga então existente). Não obstante a afinidade que sente com o domínio da electricidade e das tecnologias relacionadas com os processos eléctricos, uma orientação importante na estruturação dos seus interesses ocupacionais, Alberto nunca desempenhou funções cuja incidência fosse maioritariamente técnica, já que o seu percurso profissional se compôs, a partir de muito cedo, de realizações e desempenhos afectos ao domínio da gestão, destacando-se, em particular, a gestão e a direcção de operações de natureza comercial. O início do percurso de trabalho de Alberto, prévio à sua entrada em E_y , caracterizou-se pela tentativa de adaptação às condições instáveis de oferta de emprego, e pela heterogeneidade e amplitude do desempenho profissional, um aspecto comum, aliás, ao percurso interno que Alberto veio a desenvolver em E_y :

“Gostava de dar aulas, mas o que eu queria era trabalhar naquilo que eu sempre tive como objectivo – a produção, o transporte e a distribuição de energia eléctrica –, que tinha estudado na faculdade.

No país havia poucas hipóteses; da minha turma saíram onze, e quatro acabaram por ir trabalhar para a E_y ... havia também a hipótese de Cahora-Bassa, conhecia algumas pessoas que lá trabalhavam como electricistas...

(...) Continuava a dar aulas, enviei uma candidatura para a E_y , “para ver se pegava” – a minha perspectiva era continuar a dar aulas, mas mais próximo da electricidade, tecnologias da electricidade...

Em Dezembro desse ano [1976], houve as primeiras eleições autárquicas – alguém se lembrou de mim, e veio convidar-me para integrar uma lista de candidatura à câmara de Santo Tirso. As pessoas conheciam-me, talvez porque estive ligado a outros movimentos, desportivos, religiosos (acólitos), sociais, que me permitiram lidar com muitos miúdos, muitas pessoas... Insistiram no convite, e eu acabei por ceder. Uma das expectativas que eu tinha era poder ter as condições para ser candidato a um lugar nos Serviços Municipalizados que entretanto surgisse, e isto podia ser um obstáculo. As eleições realizaram-se, e a lista venceu. Em mim foi delegada, dada a minha formação, a direcção dos Serviços Municipalizados; ou seja, de 1977 a 1979, o presidente dos Serviços Municipalizados fui eu!”

No início da década de 1980, o organismo que era dirigido por Alberto foi objecto de uma operação de integração na estrutura da empresa nacional de electricidade, e a função por si desempenhada foi reenquadrada, passando Alberto a assumir a responsabilidade de coordenar a actividade de uma “agência”, atribuição que manteve até 1990; tratou-se do seu ingresso no espaço empresarial que viria a dar origem à organização E_y . No nosso entendimento, é possível observar uma modificação na orientação de Alberto face à empresa e ao trabalho, a partir do início da década de 1990, correlativa da transformação de um conjunto de aspirações características de um quadro integrado na “casa” que se comporta enquanto “carreirista tradicional”, para quem as expectativas de mobilidade “vertical” e de melhoria das diferentes dimensões da relação salarial, funcionam como regulador do compromisso com a empresa e do desempenho profissional (Dif, 2004), em objectivos de evolução ancorados na procura persistente de diversificação e de alargamento do espaço de intervenção na organização. Para Alberto, esta transformação implicou, de algum modo, um investimento na auscultação do seu “sentido de si” (Billett, 2003, 2005, 2006), e da necessidade de se reposicionar no quadro das relações de emprego, dos conteúdos de tarefa, e da estrutura de papéis profissionais existente em E_y :

“Pela minha introdução à área comercial, eu ganhei alguma ‘apetência’ por esse domínio, na medida em que via que a outra área estava ‘fechada’. Isto é, a mim parecia-me que a área comercial tinha de ser desenvolvida, enquanto que a área técnica era aquela onde a empresa já tinha muito ‘know-how’, e onde dificilmente se poderia entrar (nos Centros de Distribuição, os homens da Exploração, do Projecto, eram pessoas que já lá estavam, que não tinham sido integrados dos Serviços... havia uma ‘barreira’).

Tudo o que tinha feito em termos técnicos, não era de molde a ter um currículo equiparado aos indivíduos das áreas técnicas. Desde 1983, estive confinado a uma pedacinho da área técnica, e à área comercial, que eu dominava bem. O meu entusiasmo começou então a residir na área comercial.

(...) Vi aqui uma oportunidade, um caminho para percorrer, onde dependia essencialmente de mim.”

Na experiência de mobilidade interna e ascensional de Alberto, a detenção de recursos estratégicos de natureza relacional (uma espécie de “capital relacional” traduzível no facto das sucessivas inflexões de percurso de Alberto, decorrerem da circunstância de “alguém se lembrar de si”) revelou-se decisiva na viabilização do desenvolvimento visado – a obtenção de um lugar de chefia de 1ª linha –, destacando-se, em particular, o estabelecimento de uma rede de afinidades selectivas, composta por pares, superiores hierárquicos, e responsáveis pela gestão organizacional de topo, junto de quem Alberto cultivava uma relação de proximidade, em busca de guarida para a sua “aventura do movimento”, pela qual tentou escapar à sensação de acomodação imposta pelos modelos de organização e estruturação da relação de emprego, procurando novas oportunidades de evolução profissional.

Dif (2004) encontrou este tipo de disposição face à evolução das condições de trabalho, nos indivíduos que aderem a práticas de mobilidade e flexibilidade funcional, e que se afastam do seu meio de origem na empresa – é, de certo modo, o produto da reorientação de um trabalhador (um “neo-careerist negotiator”, nos termos de Dif), que, ao ver o seu objectivo fundamental de “estar na electricidade” ser concretizado, valoriza a aprendizagem informal e auto-regulada, a assumpção de riscos inerente à concretização de um esforço de angariação de um novo papel profissional (que implicou a sua abertura a oportunidades de mobilidade interna que implicavam uma movimentação geográfica significativa), e adere a práticas de mobilidade profissional no espaço da empresa (Sainsaulieu *et al.*, 1995), constituindo aí um percurso “em mosaico”, de natureza fragmentária e descontínua:

“Na integração, eu fui enquadrado como ‘Licenciado I’, e atribuem-me a responsabilidade de chefiar a agência de Santo Tirso, o que foi, para mim, a abertura da expectativa de poder ‘estar’ na electricidade... naquela ocasião, foi satisfatório. Tive de arcar a área técnica, e também a área administrativa, uma área que eu não tinha exercido: o atendimento e contratação, a

orçamentação, as requisições de ligação, os pagamentos, a facturação e cobrança. Estive na agência de Santo Tirso até 1990. Com o tempo, fui percebendo que não fazia nada do que me tinha proposto fazer...! O que fazia de técnico era projectar e dimensionar redes, coisa que fiz até à chegada de uma pessoa que foi chefiar o departamento técnico.

(...) Eu era um ‘comercial’, quase... tinha a responsabilidade de gerir a agência, mas não fazia nada técnico, de que gostava. Sentia alguma insatisfação, algum cansaço. Manifestei a minha disponibilidade para sair – sentia que não saía da ‘cepa torta’; fui sempre um ‘Licenciado I’ – a partir do lugar onde estava, só saía por acto de gestão, e não havia objectivos, não havia nada para medir o desempenho. As chefias de departamento eram chefias de 1ª linha, permitiam este contacto; um chefe de agência era um chefe de 2ª linha. A minha aspiração era ser uma chefia de 1º nível.

Com a minha demonstração de insatisfação, alguém se lembrou de mim (sabiam quem eu era, e o que sabia da área comercial), no momento da criação de um centro de distribuição a partir de um departamento periférico, na Maia, para que fosse para lá criar o departamento comercial desse Centro, e preparar a entrada do SEGEC [sistema comercial]. Acabei por ir para a Maia, em 1990-1, como responsável do departamento comercial... apanhei a entrada do SEGEC, a transferência da gestão dos clientes para o centro de distribuição...Era um lugar de maior responsabilidade, e eu sentia que tinha capacidade e conhecimento para fazer aquilo – era uma área onde me sentia muito bem.

A verdade é que passados cinco anos, apesar das transformações, já estava também cansado daquilo.”

“(...) Um dia, ligam-me directamente de uma reunião em Lisboa, a informar que tinham pensado em mim para ir desempenhar funções na área comercial, durante um mês, num *take-over* no Brasil. Era uma quinta-feira; as operações tinham início na segunda-feira seguinte. Respondi: ‘Eu vou’!

Eu precisava de fazer outra coisa; não me queria acomodar. Ao dizer ‘sim’, eu estava a abrir uma porta...

Fui fazer um trabalho comercial, de levantamento das dívidas, mas também fiz um levantamento de actividades que não eram comerciais... o que me soube bem. No Brasil, convidavam pessoas para ficar lá; propuseram-me ficar lá... a posição não era nada de transcendente... em termos de remuneração, era... fui dizendo que não queria ficar lá; acabei por estar lá três semanas... regresssei noutra equipa de avaliação para a Baía, em outra no Ceará, em outra em S. Paulo...”

O desenvolvimento ulterior de Alberto no seio de E_y , é marcado pela procura activa de renovação da abordagem inerente à sua evolução interna no domínio das operações comerciais, uma diligência estruturante no contexto da avaliação e da adaptação às mudanças sucessivas de atribuições formais. No âmbito de uma densa malha de afinidades selectivas que opera como recurso estratégico na mediação dos riscos

decorrentes de uma “carreira interna” personalizada, feita de descontinuidades, e de múltiplas e heterogéneas participações em actividades organizacionais, Alberto procura a modificação do âmbito da sua actuação profissional, visando desempenhos amplos e transversais, situados ao nível do topo do escalonamento hierárquico da empresa (posições de direcção):

“Acontece a transformação da ‘Distribuição 21’, e eu sou informado por um administrador que tinha sido nomeado adjunto do director do centro de distribuição Maia/Matosinhos, e que tinha passado a ‘Especialista/Generalista’ [promoção]. Tinha ocorrido uma transformação... o director era uma pessoa com quem já tinha trabalhado em Santo Tirso. Era uma função diferente, mas foi uma desilusão perfeita!

O director delegou em mim os assuntos correntes dos dois centros; deixei de fazer os comerciais... as atribuições não eram definidas, sentia que estava a ‘encher’... e comuniquei esta sensação.

(...) Decorria a preparação da transformação da ‘Distribuição 21’, informam-me que as operações comerciais de BTN e MT vão ser concentradas em *back-office* [momento de introdução de melhorias nas práticas de gestão comercial, através de projectos como o ‘ClienteMais’, ou o ‘Navegador’], e convidam-me para ficar como sub-Director, responsável pelas operações para os clientes de MT/AT, que decorreriam no Porto e em Lisboa.”

“Acabei por ficar pouco tempo nesta função (um ano). Em Fevereiro de 2001, vou para a direcção da área de rede Litoral-Centro, por nomeação da Administração. No momento da nomeação, referi que estava afastado da área técnica há algum tempo... fui completamente apanhado de surpresa. Antes, como responsável do departamento comercial de um Centro de Distribuição, a minha perspectiva de evolução era chegar à direcção; com a minha mudança para as operações comerciais, penso o meu percurso no âmbito da área comercial. Por isso, quando me chamam, é a surpresa completa. Senti que ia ser muito complicado... mas, pelo princípio que tinha seguido antes, não disse que não. Não me sentia sem competências para o lugar – com o conhecimento que tinha de mim, sendo uma pessoa moderada, com experiência na procura de consenso, tinha a certeza que seria possível assumir o lugar, com o apoio das chefias de departamento. Embora sendo um grande desafio, nunca pensei que fosse superior à capacidade que eu sentia que tinha.

Esta experiência foi diferente.

(...) A minha ida para Leiria levou a uma quebra de hábitos, uma coisa que nunca me tinha acontecido... foi a deslocação, viver sozinho... a adaptação foi uma grande dificuldade.

Estive cinco anos e pico nestas funções. Fui dizendo que precisava de fazer outra coisa – não me acomodei. (...) Senti sempre um impasse, em todos os locais por onde passei. Decorridos alguns anos, eu estava cansado de estar num determinado sítio. O que eu procurava era algo diferente da rotina que eu já tinha adquirido. A mudança das Operações Comerciais para a Área de Rede

foi diferente: mudei depois de estar um ano nas Operações Comerciais. Não estava cansado de fazer a mesma coisa, nem tinha mostrado disponibilidade a alguém para mudar: foi uma surpresa.”

Como já referimos a propósito dos casos de Gaspar (cf. *ponto 2.2.1.*) e de David (cf. *ponto 2.2.2.*), a valorização das afinidades encontra-se em trabalhadores que investem as suas energias pessoais na conquista de integração social e organizacional, e na procura de visibilidade e reconhecimento do seu contributo enquanto profissional, no âmbito de um percurso caracterizado pela abertura à mobilidade, à flexibilidade funcional, e à assumpção de riscos. Neste quadro, onde situações de mobilidade profissional originam evoluções sociais aceleradas, o indivíduo deve compensar a perda dos seus anteriores grupos de identificação, com outras formas de adesão às relações interpessoais onde se vive a sua promoção; como é mencionado por Alberto, a dimensão relacional tem desempenhado um papel determinante na condução do seu percurso de trabalho em E_y , no duplo sentido da construção de um ambiente de trabalho “são”, e da “abertura de portas” relativa à angariação de novas oportunidades de evolução profissional:

“Como em tudo, tudo assenta na simplicidade da relação; não consigo estar num meio, trabalhar num meio, onde sinto hostilidade. Para poder trabalhar numa área, tenho de sentir que eu estou bem com as pessoas, com a maioria das pessoas, e que as pessoas estão bem comigo... uma relação são... simples, aberta, pura! Se isto não acontece, as coisas não funcionam... numa empresa, é-me difícil suportar grandes silêncios, afastamentos – que podem ter leituras várias –, entre mim e as pessoas com quem trabalho.

Tudo o que me aconteceu em ambiente de trabalho, tinha por base esta ideia.”

“A resposta àquele telefonema, em 1996, foi um ponto de viragem na minha carreira. A abertura de portas. O que aconteceu a seguir, nasceu de eu ter trabalhado com pessoas que, até então, não conhecia... os convites, as nomeações seguintes nascem do facto das pessoas [directores e administradores] me conhecerem... se naquele telefonema, tivesse dito ‘não’, nenhuma destas pessoas teria conhecido trabalho meu, comportamento meu...”

A estruturação de uma relação com o trabalho de natureza mais fluída e individualizada tem comportado, seguramente, para Alberto, a aceitação de alguns riscos inerentes à dinâmica da oferta de oportunidades de constituição de uma “carreira interna”, que é composta a partir do desempenho de múltiplos papéis localizáveis no

âmbito do mercado de trabalho interno de E_y . No momento presente, a rarefacção de oportunidades desta natureza implica a necessidade de reposicionamento no quadro da estrutura de papéis profissionais de E_y , e de accionar recursos que viabilizem a prossecução dos objectivos de evolução visados. Neste contexto, habitado por um sentimento de incerteza e pela ausência de referenciais claros face ao futuro, o projecto (temático, orientado para a reestruturação organizativa) emerge, para Alberto, como o lugar privilegiado de identificação e de projecção da evolução futura em E_y :

“Neste momento, estou aqui desde Março de 2006. Envolveram-me em coisas novas, e há outras coisas que são uma continuidade, relacionadas com a criação de uma empresa para a comercialização – sendo uma área comercial, sinto entusiasmo em participar nestes grupos de trabalho. Há áreas que são novas, e que suscitam alguma curiosidade...

(...) O momento actual é um momento de dúvida, que pode ter um efeito ao nível do meu desempenho e das minhas perspectivas futuras. Neste momento, a única certeza que eu tenho... é uma grande dúvida!

Sinto que ainda posso contribuir para a empresa; contudo, após a minha saída de Leiria, o tempo que está a demorar, suscita em mim algumas dúvidas... o momento actual é um momento de dúvida.

Continuo a acreditar na minha capacidade de desenvolver projectos nesta empresa.”

José começou a trabalhar na década de 1960, e, actualmente, aos 61 anos de idade, possui, de modo análogo ao descrito para Alberto, uma história de trabalho constituída pelo desempenho de múltiplos papéis e pela procura activa de posições e condições que “(...) *façam com que as coisas aconteçam...*” (utilizando a expressão que é empregue por José, na definição da sua orientação face à gestão do seu próprio percurso profissional); trata-se de um percurso caracterizado por uma forte dimensão política, adstrita à negociação de oportunidades, ao estabelecimento de afinidades selectivas, e à procura de reconhecimento do contributo profissional, associada a um compromisso pessoal com o culto de uma presença exigente, marcante e distinguível.

Em 1965, José concluiu um curso de engenharia no Instituto Industrial do Porto, e três meses depois foi trabalhar para Angola, como professor do ensino técnico-profissional, onde permaneceu durante uma década, tendo também desenvolvido actividades na área da hidráulica e da electrotecnia, como consultor e director de projecto. No período do pós-25 de Abril, José procurou criar condições que

viabilizassem o seu regresso a Portugal, onde esperava encontrar uma actividade profissional que pudesse desenvolver; tratou-se de uma inflexão de contornos objectivos e subjectivos “desagradáveis”, como é referido por José:

“Em fins de Outubro de 1975, vim a Portugal, para criar condições de regresso em Janeiro de 1976, para passar o período, que se admitia conturbado, da independência. Fui informado de que, por razões várias, não havia condições para regressar a Angola (os trabalhadores da empresa, quando questionados acerca das razões da sua não laboração, indicaram que eu tinha trazido todos os projectos para Portugal, e o meu nome foi acrescentado à lista dos chamados ‘sabotadores económicos’; se regressasse a Angola, seria detido como lacaio do colonialismo imperial), e procurei uma actividade profissional para desenvolver em Portugal. O ensino afigurava-se como aliciante, na altura. Estive dois ou três meses sem ocupação. Não foi uma transição agradável. (...) Uma pessoa que recebe uma parcela insignificante do que recebia, que nunca foi de estar em casa a ver televisão, e que se vê privado desses valores, se é muito exigente em relação ao trabalho que procura, as probabilidades de continuar desempregado são maiores; logicamente, privilegiaria uma actividade mais ligada à electricidade ou mais ligada à mecânica...”

O trabalho é, para José, uma inevitabilidade, uma necessidade inelutável que tem ocupado um lugar central na organização da sua vida social e familiar. Esta disposição tem implicado, da sua parte, o desenvolvimento de estratégias activas de “adorno” subjectivo do trabalho, ou seja, de moderação do seu impacto enquanto elemento central da sua biografia individual, que implicam a gestão da sensação (disruptiva) de se ser integralmente “sugado” pelo trabalho, e o reposicionamento deste enquanto factor gerador de fruição, realização e evolução pessoal:

“Eu, quando era pequenino, disse ao meu pai que queria tirar o curso de proprietário, na perspectiva de viver de rendimentos, e não ter de trabalhar. O meu pai disse-me que esse curso não dava; se quisesse esse curso, teria de ser eu a obtê-lo, à minha custa. Por incompetência da minha parte, ainda não o consegui fazer – logo, o trabalho é uma necessidade.

Além da necessidade, procuro tirar prazer do que faço. É isto que procuro fazer: adornar o trabalho, que é uma obrigação, com o prazer...; é muito aborrecido e dramático uma pessoa levantar-se de manhã, e pensar que é uma chatice ter de ir trabalhar...

(...) A minha expectativa tem mais a ver com a minha realização pessoal, em cada momento, do que com a tentativa de atingir um determinado ponto. Se há coisa que procuro, é ser honesto comigo mesmo... a partir daí, não parametrizo o meu comportamento em função de um percurso desenhado; sempre que o fiz, as coisas não correram dessa maneira.

(...) Tirando os amigos, os amigos mais chegados, não tenho tido tempo para desenvolver outras actividades. Uma pessoa chega a casa, eu diria, ‘sugado’ das suas energias, e o que pretende é ‘recarregar as baterias’... (...) não tenho grandes actividades fora do trabalho.”

José ingressou numa organização que mais tarde viria a dar lugar à empresa E_y ; tratou-se de uma “aposta” da sua parte, relativa à tentativa de desenvolvimento de uma “carreira interna” afectada ao domínio técnico dos processos eléctricos, que exercia um efeito modelador dos seus interesses ocupacionais. À imagem de Alberto, José, apesar de se apresentar e auto-definir como um “técnico”, nunca desempenhou funções cuja incidência fosse fundamentalmente técnica, já que o seu percurso profissional se compôs, desde cedo, de realizações e desempenhos amplos e transversais afectos ao domínio da gestão – de um modo geral, a orientação de José face à gestão do seu percurso em E_y baseia-se na procura de redefinição das regras instituídas, um movimento de transgressão (Loogma *et al.*, 2004) fomentado pela valorização da diversificação de responsabilidades, do reconhecimento de saberes e da qualidade de um desempenho “marcante” e diferenciado:

“A E_y , naquela altura, ainda não existia perante o público em geral. Não era o que é hoje: eu vislumbrei uma empresa, que mais tarde se veio a constituir, com amplas possibilidades... apostei nisso. Podia ter sido outra empresa; não considerava que o meu destino seria a E_y ... O meu pai tinha trabalhado nos antigos Serviços Municipalizados de Gás e Electricidade... achei que era uma boa possibilidade; eu tinha o meu vínculo ao Estado, e no momento em que fui trabalhar para a E_y , cortei o meu vínculo ao Estado...”

Entrei para a E_y , e fui trabalhar para a Régua, como chefe da agência que lá existia.

No sítio onde fui parar, por circunstâncias várias, havia uma actividade muito grande a desenvolver, porque os investimentos feitos no local não correspondiam às necessidades...

(...) Ao fim de um ano, quis saber, junto do director, quais eram os pontos fortes e quais eram as áreas de melhoria do meu desempenho. Passados quinze dias, surge a primeira integração de distribuição, dos municípios de Trás-os-Montes. Era preciso montar uma estrutura de acolhimento; o director contava comigo para o fazer.

Entretanto, tinham-me dado outro enquadramento; quando entrei, tinha uma ‘letra H’, e naquele momento tinha a ‘letra I’, o que era óptimo, para quem tinha quatro meses de trabalho na empresa... mas não era suficiente, atendendo àquilo que eu sabia que valia.”

Os projectos e os objectivos de evolução de José em E_y associaram-se, ao longo do tempo, à procura persistente de diversificação e alargamento do espaço de intervenção na organização, sendo este o lugar de ancoragem da ideia de uma “carreira em

progressão”. Neste quadro, a qualidade e a diferenciação do desempenho surge como factor de qualificação do sentido de pertença à empresa, e como recurso que é accionado na prossecução dos objectivos de evolução profissional. Trata-se de uma posição correlativa da possibilidade de José fazer admitir as suas práticas e o seu papel social e organizacional, que implica o desenvolvimento de competências de monitorização activa do desempenho profissional, de aferição contínua do “sentido de si” (Billett, 2003, 2005, 2006), no quadro das relações de emprego e do arranjo de papéis profissionais existente em *E_y*.

Da experiência da evolução de atribuições formais e do alargamento do alcance da intervenção profissional, José destaca o “pioneirismo” e a possibilidade de definição de regras associada às actividades que desenvolveu ao longo do tempo. Os “pioneiros”, como é sublinhado por Alter (1990, 1996), caracterizam-se por uma atracção clara pela inovação técnica e organizacional, e pela mudança nos hábitos de relações e de vida colectiva. Ignoram, sem dificuldade, os regulamentos e os procedimentos formais; de certa forma, a aventura, a descoberta, os contactos, a novidade, são os valores que organizam a sua conduta. Receiam mais que tudo o retorno à ordem, dispondo de numerosos trunfos técnicos e de redes para tirar partido da “desordem”, instaurando uma grande complexidade de alianças à volta da aplicação das técnicas e de novas organizações. Uma das suas aspirações é a assumpção de novas funções e responsabilidades, tributária da sua abertura ao risco e à mobilidade, e da sua capacidade de adaptação às vicissitudes dos “arriscados” investimentos que tenham sabido assumir. José destaca o “pioneirismo” inerente ao seu desempenho, como elemento fundamental no estabelecimento de uma identificação com a empresa e com a unidade organizativa que chefiava:

“Eu continuava a ser um chefe de agência, mas com uma ‘perspectiva’ muito orientada para a parte comercial, para a parte de sistemas. Em termos de técnica, a evolução tecnológica na distribuição de BT é muito reduzida, enquanto que a parte comercial, em termos da relação com o público, e dos meios auxiliares de apoio, está em evolução constante. Esta perspectiva era muito mais aliciante [ideia das múltiplas participações, dos múltiplos papéis como factor de auto-realização]; sentia-me bem, pela ideia do pioneirismo – por exemplo, eu colaborei com um técnico de informática, fora das horas de serviço, das 7 da tarde às 4 da manhã, no desenvolvimento de uma aplicação para controlo das cobranças.

(...) Ao fim de onze anos de estar na Régua, onde tinha 60 trabalhadores, fui nomeado chefe da agência de Espinho, onde tinha 150 trabalhadores, sendo que, entretanto, tinha recusado uma oportunidade para chefiar um departamento em Vila Real – ia trabalhar ao lado do chefe, uma situação que não me agradava. (...) Notei diferenças com esta mudança: eu sou capaz de me sentar no chão, mas se tiver de *smoking*, não sou capaz de o fazer... Eu não tinha fatos; fui de calças de ganga a encontros com o presidente do Conselho de Gerência.

Quando fui para Espinho, fui para a mesma função, mas tive de gastar uns largos contos de reis em roupa...

O terreno tinha mudado; eu sou o mesmo, mas tenho de me camuflar, em função do terreno onde vou actuar... Lá em cima [Régua], podia ser eu... lá em cima, não era *um* engenheiro da E_y ; era *o* engenheiro da E_y ... cheguei a receber cartas que só diziam o meu nome e ‘ E_y ’...”

A experiência de evolução posterior de José no seio de E_y é, de algum modo, semelhante à de Alberto, caracterizando-se pela conquista de novos espaços de integração profissional, situados ao nível da gestão de topo da empresa, pela procura de visibilidade e reconhecimento do seu contributo enquanto profissional, e pela renovação da abordagem inerente à sua evolução interna no domínio das operações comerciais. No cumprimento deste desígnio, as afinidades selectivas e a relação de proximidade com os superiores hierárquicos amortecem os riscos decorrentes do estabelecimento de um percurso personalizado em E_y , constituído por múltiplas participações em projectos organizacionais, e pela abertura à mobilidade e à flexibilidade funcional, que implicaram, inclusivé, alongados períodos de experiência de trabalho internacional, ao abrigo de processos de gestão do emprego em regime de “expatiação”, que configuram uma novidade no seio de E_y , sendo correlativos das recentes políticas de expansão e de internacionalização das suas áreas de negócio fundamentais:

“Eu sou um técnico, entrei para a empresa para a parte técnica, mas olhei sempre, de forma sistemática, para a parte comercial, procurando recolher aí elementos para efectuar uma melhor gestão de redes, e procurar dar uma melhor resposta aos clientes (na altura, consumidores). Em função disto, fui nomeado para grupos de trabalho; estive na base da primeira aplicação para facturação, feita na empresa com profundidade; fui nomeado coordenador da implementação desta aplicação...

Houve então a implementação do novo sistema comercial na empresa, o SEGEC, onde fui endigitado para participar nesse processo na parte de formação, recebendo formação, dando formação a 21 formadores ‘cá de cima’, e colaborando na implementação do processo. (...) Ainda não tinha concluído este processo, fui nomeado para fazer parte, em *full-time*, de um grupo de trabalho de normalização das tarefas da Empreitada Contínua. (...) No fim do meu

trabalho nas Empreitadas Contínuas, fui convidado para chefiar os serviços comerciais em Vila Nova de Gaia. Em Gaia, havia alguns problemas, mormente ao nível da gestão da dívida dos Centros de Distribuição (CD). Eu consegui diminuir de maneira drástica, o valor da dívida existente... de tal forma, que fiz com que tivesse um enfarte!... Fumava, trabalhava bastante, e, fundamentalmente, vivia em permanente stress relacionado com a necessidade de resolução dos problemas.

(...) Passado meia dúzia de meses, perguntam-me se estou interessado em constituir uma equipa, como especialista comercial, para um projecto internacional de um ano em Angola. Constituí uma equipa baseada nas pessoas com quem tinha trabalhado, no âmbito da implementação do SEGEC... quando se reuniram as condições adequadas, demos formação, a formação que eu considerava adequada; fizémos a implementação, o apoio... (...) o projecto foi dado por terminado em Dezembro de 2000; regressei, e fui nomeado Sub-Director da Direcção de Clientes Residenciais, na E_y , com a responsabilidade pelo *back-office*.”

“Em Março de 2002, o meu chefe telefonou-me, referindo a necessidade de que eu fosse dar uma ajuda num projecto em Marrocos; não era a necessidade de alguém... era ‘eu’ que tinha de ir dar uma ajuda. Fui dois dias depois, e acabei por ficar lá até Outubro de 2002. No decorrer deste processo, foi feita uma reestruturação da Direcção de Clientes Residenciais, e eu deixei de ser Sub-director. Criaram um departamento ‘vazio’, de apoio técnico internacional, no qual estava eu sozinho...

Na parte final da minha experiência em Marrocos, fui nomeado pelo Conselho de Administração, para um grupo de trabalho sobre eficiência, numa perspectiva de redução de custos na parte comercial. Quando cheguei de Marrocos, fiquei a trabalhar, quase que a *full-time*, neste projecto. Nesta situação, mantinha a secretária, a viatura... mas estava numa situação de apoio técnico; deitava as mãos no que fosse preciso... Fui convidado para ir dirigir a parte comercial da Electra, em Cabo Verde; deram-me 4 horas para dar a resposta. (...) Fui para lá em Janeiro de 2003, numa comissão de 3 anos. O meu filho e a minha mulher ficaram cá até Setembro desse ano, e ficaram lá dois anos lectivos. Fiquei em Cabo Verde até Junho de 2006. Depois de férias, propuseram-me vir para aqui, para este gabinete, como assessor, que é fundamentalmente vocacionado para a MT, onde a minha experiência é importante.”

A intensificação do ritmo de trabalho e a abertura a práticas de mobilidade profissional tiveram alguns custos para José, a nível pessoal, familiar, e, inclusivé, profissional, decorrentes dos resultados dos processos de gestão do emprego em regime de “expatriação”. José reconhece este facto, encarando-o como o resultado da sua orientação face ao espaço laboral, um registo de experiência do trabalho e da sua recomposição, onde a posição é, antes de tudo, de procura de exclusão do grupo, de constituição de afinidades selectivas, e de procura de evolução e realização pessoal. O

“actor de si” emerge neste contexto, associado a situações de mobilidade e de promoção técnica e hierárquica (Sainsaulieu *et al.*, 1995), investindo as suas energias pessoais na conquista de integração social e organizacional, e na busca de visibilidade e reconhecimento do seu contributo enquanto profissional:

“Posso dizer que em todas as minhas experiências de trabalho, excedi os 100% na aplicação, na realização pessoal... os resultados nem sempre foram os desejados, o que não se relaciona com a forma como me identifiquei com um determinado projecto.

Acerca da mobilidade? Bom... eram convites da empresa para lugares de responsabilidade; não devem ser encarados como penalizações. Não é um prémio, mas é um reconhecimento de que uma pessoa reúne condições para uma determinada função. É agradável. Por outro lado, não estava satisfeito com a actividade profissional que estava a desenvolver... não se afigurava nada que as coisas mudassem, de forma favorável para mim... e eu não gosto de ficar sentado à espera que as coisas aconteçam. (...) eu procuro as coisas, procuro posicionar-me para que as coisas aconteçam!

(...) Nunca deixei de ser empreendedor; não numa perspectiva de realizar empreendimentos económicos, mas sim, numa perspectiva de empreender no que faço... eu aprecio o risco.”

A assumpção de riscos, a monitorização activa da evolução dos conteúdos e das condições conexas ao seu desempenho profissional, e também do resultado das transacções objectivas (Dubar, 1997) efectuadas com a empresa, definem um conjunto de variáveis que José mobiliza, na avaliação da sua situação presente em E_y :

“Nunca digo nunca, mas neste momento acho difícil voltar a ‘sair’; fui convidado para me manter em Cabo Verde, e recusei, porque tenho um filho com 11 anos, que fez o ensino primário em Cabo Verde, e que precisava da presença do pai – tinha acompanhamento psicológico, situações de insegurança... Se eu ganhasse mais do que ganho, não sei qual o preço que teria de pagar por isso... (...) mas acho que ainda não atingi o meu limite de competência...”

Nas últimas duas décadas, ocorreram várias modificações ao nível das formas de negociação e de estabelecimento de afinidades, decorrentes das tentativas de desenvolvimento de formas de organização mais participativas, mas não sob a forma de elites capazes de negociar e de gerir pelos outros – nas empresas participativas, observam-se comportamentos mais críticos, cognitivos, que exigem iniciativa e autonomia; nos outros contextos de organização clássica, verifica-se mais autoritarismo, respeito pelo controlo, passividade e comportamentos defensivos. À luz da qualificação

dos casos de Carlos, Alberto e José, consideramos que a emergência da possibilidade de gestão e encenação privada do percurso de trabalho de um indivíduo, traduz, de algum modo, a génese histórica da procura activa de auto-realização pessoal, de exercício da iniciativa individual, da experimentação de papéis sociais e profissionais (Ibarra, 1999).

Em relação à forma como o indivíduo se posiciona perante a gestão do futuro e dos seus projectos de desenvolvimento pessoal, deve destacar-se a emergência de orientações destandardizadas (minoritárias, mas significativas), no seio das quais a vivência do devir se apresenta polarizada, conexas às possibilidades de estabelecimento de uma acção criativa sobre os constrangimentos estruturais objectivos. A polarização do devir configura, neste contexto, uma possibilidade decorrente do redimensionamento das organizações, e da solicitação de flexibilidade e mobilidade inerente à transformação das práticas profissionais, que apelam à construção de uma relação diferente com os conhecimentos, os objectos e as categorias sociais, e à reelaboração das transacções que o sujeito efectua consigo próprio (valorizadoras, portanto, da sua interioridade e subjectividade), e com os outros significativos.

CONCLUSÕES GERAIS

O presente estudo visou estabelecer uma via de leitura sociológica dos processos de reestruturação e reorganização que têm tido lugar no seio da organização E_y , onde, à imagem do observado em contextos empresariais análogos, as opções de desenvolvimento têm instilado uma modificação das condições e dos conteúdos gerais de trabalho, decorrentes do efeito da introdução de tecnologias de informação, comunicação e de automação nos processos de laboração, do alargamento e enriquecimento de tarefas, do fomento da polivalência, e da adopção de práticas de autonomização e responsabilização de grupos de departamento ou de projecto.

A necessidade de incremento da eficiência das intervenções efectuadas na rede de operação, a informatização dos processos internos, a focalização em actividades geradoras de “valor” e o recurso crescente a regimes de externalização e de “empreitada”, a abertura de balcões numa óptica comercial, o desenvolvimento do “negócio” e a adopção de uma nova visão sobre a comercialização de produtos e serviços que tem ditado um afastamento progressivo da lógica seminal de desenvolvimento e de prestação de um “serviço público”, define um conjunto de iniciativas, que, ao visar o aumento da rentabilidade e da sustentabilidade de E_y enquanto organização empresarial, tem produzido um efeito não despidendo ao nível da experiência subjectiva e da orientação geral face ao trabalho, tecida pelos trabalhadores em função das cambiantes de natureza estrutural.

Como tivémos oportunidade de constatar, para o conjunto de trabalhadores de E_y cuja “textura do vivido” foi por nós analisada, o confronto com as transformações do mercado de trabalho interno tem configurado, de um modo geral, um acontecimento bastante significativo, no referente às possibilidades de afirmação e desenvolvimento pessoal, de concretização de objectivos e aspirações de natureza profissional, e da constituição de uma identidade autónoma, operando como factor de recomposição das hipóteses de reconhecimento das competências individuais, e de angariação de um estatuto profissional, e da reconstrução de um “sentido de si” congruente com as atribuições efectuadas pelo “outro”.

A evolução da organização E_y , particularmente significativa nas últimas duas décadas, obrigou estes trabalhadores, em maior ou menor escala, a assumir novas responsabilidades e iniciativas, a recompor aspirações de desenvolvimento, e a encarar um cenário de transformação do sistema de relações estabelecidas com os outros, com o grupo ou os grupos onde se inseriram ao longo do tempo, com a organização, e com as actividades de trabalho propriamente ditas, o que produziu efeitos ao nível da experiência subjectiva do espaço de trabalho, e dos processos de identificação elaborados no seio deste. Com a transformação das tecnologias e dos respectivos meios de controlo, assiste-se na empresa E_y a uma evolução significativa dos saberes solicitados aos trabalhadores, conexas ao desenvolvimento de processos de trabalho baseados, ou na recolha e no tratamento abstracto de dados, ou numa forte componente relacional; em particular, o impacto da tecnologia e da procura de melhoria dos níveis de produtividade nos padrões de organização do trabalho é um facto que merece relevo particular, traduzindo-se na exigência crescente de polivalência e de um perfil híbrido de competências aos diversos grupos profissionais.

Além da dimensão tecnológica, as opções relativas ao arranjo estrutural e organizativo de E_y têm condicionado a evolução da estrutura do emprego e da qualificação, delimitando uma reconfiguração dos domínios de integração dos indivíduos no e pelo trabalho – neste âmbito, deve destacar-se a especialização de unidades empresariais (a separação e a verticalização de actividades, por área ou domínio claramente definido); a implementação de reestruturações, visando a simplificação e o aumento de eficiência operacional, e a exteriorização de actividades perspectivadas como “periféricas”; a extinção de algumas funções e o alargamento de outras, e a correlativa demanda de polivalência; e a internacionalização de actividades, decorrente dos processos de globalização económica.

Contudo, não obstante as tentativas de reestruturação e introdução de maior flexibilidade nas abordagens gestórias em vigência, particularmente visíveis desde 2002 (o período de consolidação, estabilização e depuração do modelo de organização instituído em 2000), E_y caracteriza-se ainda por uma disposição estrutural caracterizada por uma verticalização acentuada, pela manutenção de um sistema de funções que é enformado por um conjunto de níveis hierárquicos e de categorias profissionais de

rigidez assinalável, cujas diferenças se situam apenas ao nível da atribuição de responsabilidades, fazendo-se ainda sentir ao nível do desenho das oportunidades de evolução profissional, a influência dos instrumentos de regulação colectiva da estrutura de emprego da empresa (para um maior desenvolvimento, cf. *ponto 2 do Capítulo I*). Neste domínio, verifica-se ainda uma evolução de teor conservador, tributária do elevado grau de cristalização de um modelo estrutural adoptado no início da década de 1980, e da prevalência relativa do modelo “tradicional” de entendimento das relações sociais de trabalho.

A introdução de modelos de gestão do trabalho mais responsabilizantes, com integração de serviços, valorização da rotatividade e da adopção correlativa de perfis transversais de qualificações profissionais, redução de níveis hierárquicos e estimulação da abertura das “linhas de carreira”, e modelos de contratação individual e mais flexível, é relativamente recente em E_y . Em particular, as opções de teor progressista situam-se a um nível “macro”, e, entre estas, salienta-se o aumento da qualificação global do emprego existente em E_y , devido à necessidade de uma intervenção em sistemas tecnológicos complexos, com um grau significativo de automatização e integração de processos, o aumento do recurso à subcontratação para determinadas fases do processo produtivo, e a aposta em áreas de suporte imaterial (qualidade, ambiente e função comercial). No decurso das últimas duas décadas, as “jazidas” de emprego existentes em E_y têm sofrido, deste modo, uma recomposição substantiva.

Em E_y , observa-se, em termos históricos, um índice elevado de estabilidade da relação de emprego, e a prevalência de “automatismos” na definição da transformação dos termos desta relação ao longo do tempo. Contudo, dada a importância que a gestão da mobilidade interna tem vindo a assumir nos últimos anos, com a contenção na política de admissões, a manutenção das relações de emprego de longa duração (para os “old-timers” e os “new-comers” operacionais), e a mudança correlativa de tecnologias e estruturas organizacionais, observa-se, desde 2003, a atribuição de uma atenção particular à concepção e ao desenho de medidas que visam a transformação, em termos qualitativos, da natureza das relações de emprego estabelecidas no seio de E_y .

Procura-se, neste contexto, que a racionalização da “progressão” no seio da empresa se baseie no desenvolvimento efectivo de competências, nos níveis de desempenho

profissional, na experiência adquirida (nomeadamente através da mobilidade), e na satisfação de necessidades concretas da empresa – trata-se, de algum modo, de uma nova e recente aproximação para os modos de gestão do emprego desenvolvidos em E_y , uma abordagem que implica, no nosso entender, a incorporação correlativa de políticas e práticas de “proximidade” afectas ao domínio da avaliação continuada do desenvolvimento e do desempenho dos indivíduos, das suas aspirações de evolução (mutáveis, em contexto de transformação social, e enformadas pelas oportunidades e condições que a empresa proporciona aos seus trabalhadores), e da sua orientação face à mudança, à flexibilidade e à mobilidade, devendo este esforço de aferição ser associado a mecanismos efectivos (de natureza material e/ou simbólica) de reconhecimento do cumprimento de objectivos organizacionais (“*achievements*”), e do desenvolvimento formal e informal de competências relacionadas com o exercício profissional.

De um modo geral e transversal, a aprendizagem auto-regulada (“*self-directed learning*”), a aprendizagem informal (“*learning while working*”; “*on-the-job training*”) e o desenvolvimento informal de competências, relacionadas com o aprofundamento do conhecimento de processos e de métodos de trabalho, definem importantes lugares de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, em E_y ; no nosso entender, do incentivo da troca tácita de experiências e de conhecimento, e da fragmentação dos lugares sociais de aprendizagem, decorre a necessidade de ponderação acrescida das formas de avaliação da implicação e do desempenho de grupos e de indivíduos, e de gestão global do conhecimento residente na organização. Neste contexto, a qualidade da relação e da comunicação que se estabelece entre o trabalhador e o seu coordenador hierárquico, além de delimitar um lugar de aprendizagem e desenvolvimento para as partes envolvidas, pode desempenhar um papel particularmente importante no reconhecimento de saberes e competências informalmente desenvolvidos.

As mudanças que ocorreram nas últimas décadas ao nível dos mercados de trabalho, originaram uma reconsideração dos factores explicativos dos padrões e das opções emergentes de desenvolvimento profissional, verificando-se uma crescente ênfase da acção dos atributos individuais e das disposições subjectivas (e um decréscimo correlativo da influência das condições estruturais), como, por exemplo, a capacidade de aprendizagem e auto-monitorização, e o auto-conceito do indivíduo, na constituição e no planeamento de uma “carreira”. O indivíduo (e não a empresa) surge investido, neste

quadro de “erosão metódica do colectivo”, como o principal responsável da gestão do seu percurso profissional e da economia do seu destino, sendo-lhe solicitado que crie, de modo autónomo, um sentido coerente de si e do seu itinerário de emprego. A nosso ver, trata-se da valorização da possibilidade de sobreposição dos “autonomismos” pessoais aos “automatismos” convencionais de gestão do emprego e da “carreira interna” individual, no seio da qual a vivência do devir se apresenta polarizada, conexas às possibilidades de estabelecimento de uma acção criativa sobre os constrangimentos estruturais objectivos. A polarização do devir configura, neste contexto, uma possibilidade decorrente do redimensionamento das organizações, e da solicitação de flexibilidade e mobilidade inerente à transformação das práticas profissionais, que apelam à construção de uma relação diferente com os conhecimentos, os objectos e as categorias sociais, e à reelaboração das transacções que o sujeito efectua consigo próprio (valorizadoras, portanto, da sua interioridade e subjectividade), e com os outros significativos.

Neste quadro, a necessidade de acompanhamento sistemático do desenvolvimento individual adquire, no seio de E_y , uma acuidade particular, já que a socialização e o desenvolvimento profissional da generalidade dos trabalhadores se efectuou num contexto económico e organizacional pautado pela previsibilidade e pela estabilidade, distando a orientação prevalecente face ao trabalho, dos traços do tipo “entrepreneur”, que conduzem a um perfil que os gestores concebem, no momento presente, como o elemento distintivo do trabalhador “ideal”, aquele que orienta a sua implicação e compromisso para o curto-prazo, e é capaz de gerir o efeito procedente do abandono das experiências passadas.

A emergência de solicitações de polivalência e de mobilidade, a adopção de modelos de gestão do trabalho centrados na delegação, no fomento da autonomia e da responsabilização, na redução de níveis hierárquicos, na estimulação da abertura das “linhas de carreira”, e em modelos de contratação individual e mais flexível, implicam a transformação das modalidades de integração e socialização no espaço de trabalho. De acordo com os dados por nós recolhidos acerca da experiência da mudança do espaço de trabalho de um conjunto de trabalhadores da organização E_y , observa-se que a sua orientação face à reestruturação não é unívoca, nem necessariamente conflitual, oscilando entre a adesão “clássica” às oportunidades de identificação sucessivamente

atribuídas pela empresa, o ajustamento condicional a disposições de trabalho que são percebidas como soluções de compromisso, de cariz temporário, e o estabelecimento (menos frequente) de modalidades mais flexíveis e individualizadas de relação com o trabalho.

Nos casos apresentados no âmbito deste estudo (cf. *ponto 2.2. do Capítulo II*), a experiência de conflito deriva das consequências da modificação das disposições gerais de trabalho, e, em particular, do sentimento de perda subjectiva decorrente das operações de reestruturação empresarial e da vivência de condicionamento (situado, na maioria dos casos considerados, além das possibilidades de controlo pessoal) das oportunidades de concretização da evolução visada, e manifesta-se através da elaboração de respostas de rejeição, retraimento e ajustamento temporário, face à mudança. Neste contexto, relevamos a experiência de decepção por falta de futuro, e pela crescente rarefacção de realizações pessoais no contexto de trabalho, vivida por alguns dos “team leaders” por nós entrevistados, um facto que obriga a equacionar a hipótese da emergência de um sentimento de inutilidade, de acantonamento, e da modificação da implicação e das respostas de identificação elaboradas por estes indivíduos. Tal como é enunciado por Goldfinger: “(...) Depois dos braços e das pernas, doravante, é a cabeça que é visada, julgada enfraquecida e mesmo supérflua, face ao poder de tecnologia da informação. Eis chegado o fim do quadro médio, que se tornou redundante numa empresa ‘achatada’”.

Este mesmo autor sustenta que uma das alternativas para as insuficiências de construção de futuro no e pelo trabalho, passa, provavelmente, por uma espécie de novo equilíbrio entre as actividades de trabalho e o tempo de “extra-trabalho”; o “actor de si” pode negociar, deste modo, um desinvestimento relativo do seu envolvimento profissional, empenhando-se noutros domínios de actividade, onde pode encontrar realização e reconhecimento. Trata-se de pensar o investimento no trabalho, não como uma fatalidade, mas sim como o resultado de uma escolha de qualidade de vida; como é exemplificado por Sainsaulieu *et al.*, muitos quadros da empresa nacional de electricidade francesa, declinaram, no decurso da década de 1980, as solicitações de mobilidade que lhes foram propostas, de forma a conservar o reconhecimento e a implantação local que edificaram ao longo do tempo.

A diminuição de oportunidades de mobilidade vertical e a tendência de requalificação global do emprego vigente em E_y , questionam as condições da integração convencional dos trabalhadores na empresa, desenhando-se no contexto da mobilidade funcional, geográfica e inter-empresas, um conjunto de novas vias de investimento dos indivíduos no trabalho – a conservação do emprego pode associar-se, nestes termos, a mudanças de estabelecimento, de região, de função, e mesmo a fases de expatriação. Contudo, nem todos os indivíduos percebem na reconversão, no exercício de um desempenho polivalente, e na mobilidade, uma oportunidade de (re)afirmação pessoal; ao invés, por dificuldades de ruptura com as socializações constituídas ao longo da biografia profissional passada, a capacidade de reinvestimento num processo de integração num novo contexto de trabalho, e as estratégias pelas quais este reinvestimento é consumado pelos sujeitos, dependem, em muito, das oportunidades percebidas no sistema de acção, ou seja, das oportunidades que, subjectivamente, se revestem de sentido para o indivíduo.

Neste sentido, na resposta à intensificação da pressão económica, da ditadura do mercado, e às consequências da telemática e da burótica sobre o trabalho e a organização, empresas como E_y são obrigadas a contar com a capacidade de adaptação e de ajustamento dos seus trabalhadores. Num contexto de mudança dominado pela retracção de estruturas organizacionais e pela adopção de novas modalidades de organização do trabalho (reificadas à luz de transformações do conteúdo e da divisão social das actividades de trabalho, das exigências de qualificação, e da fragmentação dos espaços de aprendizagem), a orientação que os trabalhadores têm estabelecido, face ao trabalho, ao longo do tempo, apresenta-se, de algum modo, polarizada, sendo o sentido desta diferenciação influenciado pela natureza da sua experiência de socialização através do trabalho, adstrita às posições sucessivamente ocupadas ao longo do tempo, pela disponibilidade relativa face a solicitações de flexibilidade, mobilidade e de aprendizagem contínua (“*learner`s attitude*”), e por um conjunto de características individuais, de natureza personalística, que se associam à propensão para a assumpção de riscos, e para o exercício de um papel activo na monitorização do desempenho profissional, um padrão de conduta (“*coping*”) tributário da imagem que o indivíduo possui de si próprio, da sua auto-estima e do seu sentido de auto-eficácia.

De acordo com Brown, a erosão histórica da estabilidade das estruturas que configuram a organização do trabalho num dado contexto empresarial, implica a construção activa de sistemas de identificação, que, não sendo regulada por sistemas estáveis e monolíticos de suporte do desenvolvimento individual, poderá ser ancorada em múltiplos referenciais sociais e organizacionais. Neste quadro, o indivíduo é confrontado com a necessidade de adoptar uma postura reflexiva relativamente à gestão do seu percurso de trabalho, das suas aspirações e objectivos de evolução, já que o desenho de uma hipotética “carreira” profissional decorrerá das vicissitudes de um processo biográfico feito de negociação, e não da internalização de papéis e valores pré-existentes, típica dos mecanismos inerentes à socialização convencional num espaço de trabalho. Trata-se de uma exigência interpretativa cuja concretização depende dos recursos e das capacidades detidas e desenvolvidas pelos indivíduos. No caso da história da evolução de E_y , este aspecto é particularmente crítico, dada a estabilidade e o senso de segurança que enforma a generalidade das relações de emprego aí existentes, um facto que tende a veicular um sentido de continuidade “natural” da pertença à organização, e ao domínio ocupacional “de origem”, sendo a sedimentação e a homogeneização (sincrónica e diacrónica) dos sistemas de identificação, construídos com base na existência de normas e horizontes de referenciação dotados de um sentido de evolução translúcido e previsível, particularmente significativa.

Devem diferenciar-se, a este propósito, as disposições identitárias adquiridas (“*achieved identities*”; “*making a role*”) das disposições atribuídas (“*ascribed identities*”; “*taking a role*”), de molde a dar conta dos efeitos da destandardização dos percursos individuais, ao nível da dinâmica subjacente à composição identitária, um processo iterativo que se edifica a partir da integração e da diferenciação, da complementaridade e da contradição, e que não pode senão conduzir, numa lógica de jogo de espelhos, a identidades impuras, temporárias e ambivalentes. Por exemplo, a experiência de Edgar (cf. *ponto 2.2.2 do Capítulo II*) dá-nos conta de que as disposições herdadas ou recebidas nem sempre propiciam a adaptação, num contexto de sucessivas reestruturações empresariais, sendo que é na sequência do vazio de representações válidas, que os indivíduos procuram novas soluções para as relações que estabelecem com os outros e com as suas actividades de trabalho.

Em E_y assiste-se, em paralelo à divulgação de modalidades flexíveis de organização do trabalho e da empresa, ao desenvolvimento de novas formas organizacionais que visam o envolvimento, a participação e o empenhamento dos trabalhadores, e a sua identificação com os objectivos da empresa – trata-se, noutros termos, da tentativa de mobilização das competências dos trabalhadores, tendo em vista a resposta às exigências de flexibilidade, qualidade e identificação com um produto, um processo ou um serviço específico. No concernente à valorização relativa destas iniciativas, verifica-se que as mesmas podem ser perspectivadas como oportunidades de evolução, de depuração e de diversificação da intervenção profissional, ou como um obstáculo, um elemento intruso na ordenação previamente estabelecida, cuja pertinência é prontamente rejeitada ou banalizada; neste contexto, pensamos que os indivíduos devem ser apoiados, de modo sistemático, nesta vivência da transitoriedade, de forma a possibilitar a apropriação de experiências de trabalho divergentes (e, por vezes, dissonantes), prevenindo a sua exclusão e a segmentação global da “força de trabalho”, e o desenvolvimento de respostas de fuga e de retraimento, decorrentes da ausência de um senso de controlo e de eficácia pessoal sobre a mudança.

Acerca da experiência individual da mudança no espaço de trabalho de E_y , observa-se que são as relações habituais de trabalho em organização que operam como origem de evoluções ou regressões, relativamente a disposições anteriormente ou paralelamente adquiridas, verificando-se, em menor escala, situações enformadas pelo movimento particular do actor no próprio contexto da empresa, as transformações voluntárias de modelo de organização, de tecnologia, de gestão de pessoas, de qualificação e do emprego, que fazem evoluir os comportamentos individuais. A nosso ver, este é um facto ilustrativo das modalidades tradicionais de socialização pelo trabalho em E_y : a heteroregulação de percursos de trabalho homogeneizados, a rarefacção de oportunidades de reconhecimento de movimentos particulares de actores, que visam a redefinição de regras e de procedimentos “vacinação” pela passagem do tempo, e o domínio correlativo de respostas de identificação monolítica com a empresa, a ocupação profissional, e as oportunidades de evolução pré-definidas, e de orientações complexas de ajustamento que resultam da erosão de uma orientação prévia de identificação convencional.

O ciclo de vida tradicional em E_y foi subvertido, e tornou-se não linear. No seu seio, a relação com o devir, situado num território outrora feito de “promessas” transparentes de angariação do estatuto profissional visado, polarizou-se, afastando-se o trabalho de um raio ou espaço de acção projectado como confortável ou desejável. Partindo da ideia de que o trabalho continua (e continuará) a estruturar e a dar coerência à vida dos indivíduos – o que se verifica, diga-se, nos casos contemplados no âmbito deste estudo –, Kovács sublinha a pertinência de considerar uma empresa enquanto comunidade centrada na renovação e na reorganização do trabalho, na redistribuição do trabalho socialmente útil, na redução do tempo de trabalho, na adopção de práticas de flexibilização (que não impliquem precarização e fragmentação social), e na articulação dos objectivos sociais e económicos, através do diálogo, da negociação e da participação.

Sainsaulieu *et al.* mostram que as empresas devem aprender a efectuar a sua construção e o seu desenvolvimento, num meio autónomo capaz de mobilizar os seus actores em face da pressão de ambientes aleatórios e ameaçadores. Se hoje ainda é possível confirmar a presença de “empresas comunidades”, isso já nada tem a ver com a sua imersão em universos estáveis e homogéneos. No caso de E_y , a base da integração dos indivíduos tem evoluído ao longo do tempo, decorrendo da transformação histórica dos modos de reconhecimento dos indivíduos, das suas competências e do seu desempenho profissional, do alargamento das oportunidades de participação na decisão do figurino dos processos de trabalho, e do desenvolvimento recente de sistemas de acompanhamento dos seus projectos profissionais. Consideramos que, de algum modo, o fenómeno principal aqui tratado é o reconhecimento do papel dos indivíduos, das relações e dos grupos, na definição e na modificação dos sistemas e das estruturas de um conjunto organizado, um processo que, no âmbito dos casos contemplados neste estudo, ocupa um lugar central na determinação da natureza da resposta adaptativa dos indivíduos às sucessivas mudanças organizacionais, tecnológicas, culturais e políticas que enformam o processo de reestruturação de E_y .

A “cultura da acção e do actor” poderá definir, deste modo, a matriz simbólica e cultural de uma organização renovada, uma disposição instável, contudo, dada a negociação, o confronto, e a fragilidade inerente aos processos de identificação aí elaborados. Todavia, a hipótese que afirma a importância das modalidades de

socialização e de integração dos indivíduos nas empresas, e do papel desempenhado por estas no contínuo exercício do “sentido de si” inerente à definição iterativa das identidades pessoais, encontra um obstáculo significativo no “diktat” dos mercados e dos accionistas, pouco preocupados com os factores que constituem os recursos relevantes nos sistemas sociais de produção.

Ao longo da evolução histórica da organização E_y , observa-se uma tensão primordial decorrente do desenvolvimento das suas dimensões social e económica; no nosso entender, atendendo aos dados apresentados no presente trabalho, é possível aduzir que a forma como esta tensão é gerida ao longo do tempo, por via do enaltecimento, ou, ao invés, da secundarização dos efeitos das iniciativas de reestruturação empresarial persistente no plano da identificação social e da orientação dos indivíduos face à mudança das condições de trabalho, determina, em escala substantiva, a forma como estes compõem diferentes modos de relação com a exigência de polivalência e de mobilidade, e com a ideia de um futuro profissional incerto ou rarefeito, gerada pelas sucessivas iniciativas de reestruturação empresarial.

REFERÊNCIAS

- Alasuutari, P. (1995). *Researching culture: Qualitative method and cultural studies*. London: Sage Publications.
- Albarello, L., et al. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em Psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Amaral, L. (1995). Privatização e reestruturação dos sectores industrial e energético, *Estudos DGI, Análise Industrial, 4*. Lisboa: DGI.
- Amaral, L. (2006). *Energia e mercado ibérico*. Lisboa: Booknomics.
- Almeida, J. F. (1990). *Valores e representações sociais* (vol. VIII da colecção “Portugal: os próximos 20 anos”). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Almeida, P. P. (2004). A servicialização do trabalho: Perspectivas e tendências, *Sociologia, Problemas e Práticas, 44*, 83-107.
- Amin, A. (Ed.) (1994). *Post-fordism: A reader*. Oxford: Blackwell.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre*. Paris: L'Harmattan.
- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: PUF.
- Alves, M. G. (1998). Inserção na vida activa de licenciados: A construção de identidades sociais e profissionais, *Sociologia – Problemas e Práticas, 26*, 131-147.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology* (5th edition). Harlow: FT/Prentice-Hall/Pearson.

- Arthur, M., Hall, D., & Lawrence, B. (eds.) (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (eds.) (1996). *The boundaryless career: A new principle for new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Balanços sociais das unidades empresariais analisadas (GE_x e E_y), correspondentes ao período 1989-2005.
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment, *Human Systems Management*, 17, 135-143.
- Baruch, Y., & Winkelmann-Gleed, A. (2002). Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust, *British Journal of Management*, 13, 337-357.
- Baruch, Y., & Cohen, A. (2006). The dynamics between organisational commitment and professional identity formation at work. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Batt, R., & Doellgast, V. (2005). Organizational performance in services. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 219-239). Chichester: Wiley.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *The individualized society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid life*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Sage.
- Beck, U. (1994). The debate on the “individualization theory” in today’s sociology in Germany, *Soziologie*, 3, 191-200.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Beck, U. (2006). *Cosmopolitan vision*. Cambridge: Polity Press.
- Beckett, D., & Hager, P. (2002). *Life, work and learning: Practice in postmodernity*. London: Routledge.
- Beleza, V. & Pimentel, D. (1996). Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, 227-244.
- Bell, D. (1974). *The coming of postindustrial society*. Harmondsworth: Penguin.
- Benson, G., & Lawler III, E. (2005). Employee involvement: Utilization, impacts and future prospects. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 153-172). Chichester: Wiley.
- Berger, P., & Luckman, T. (1999). A construção social da realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento. Lisboa: Dinalivro.
- Bidet, J., & Texier, J. (1995). *La crise du travail*. Paris: PUF.
- Billett, S. (2003). Sociogeneses, activity and ontogeny, *Culture and Psychology*, 9 (2), 133-169.
- Billett, S. (2005). Relational interdependence between social and individual agency in work and working life, *Mind, Culture and Activity*, 13 (1).
- Billett, S. (2006). Exercising self through working life: Learning, work and identity. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Billett, S., & Somerville, M. (2004). Transformations at work: Identity and learning, *Studies in continuing education*, 26 (2), 309-326.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (1998). *The academic career handbook*. Philadelphia: Open University Press.
- Blin, J. F. (1997). *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Paris: L'Harmattan.

- Bolkestein, F. (2000). *A liberalização de empresas públicas no espaço europeu*. Internet: http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/edit_pt.html.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. (1970). *La reproduction. Les fonctions du système d'enseignement*. Paris: Éd. de Minuit.
- Bourdieu, P. (1974). Avenir de classe et causalité du probable, *Revue française de sociologie*, XV, pp. 3-42.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Éd. de Minuit.
- Boyer, R., & Durand, J. P. (1998). *L'après-fordisme*. Paris: Syros.
- Brock, D., & Vetter, H. (1986). L'érosion biographique comme conséquence des bouleversements technologiques. Exemple de l'introduction des techniques nouvelles dans l'imprimerie en RFA, *Sociologie du Travail*, n° 2.
- Brown, A. (1997). A dynamic model of occupational identity formation. In A. Brown (ed.), *Promoting vocational education and training: European perspectives* (pp. 59-67). Tampere: University of Tampere Press.
- Brown, A. (2004). Engineering identities, *Career Development International*, 9 (3), 245-273.
- Brown, A., & Kirpal, S. (2004). Old nurses with new qualifications are best: Managers' attitudes towards the recruitment of health care professionals in Estonia, France, Germany, Spain, and the United Kingdom. In C. Warhurst, E. Keep, I. Grugulis (eds.), *The skills that matter* (pp. 225-241). New York: Palgrave.
- Brown, A., & Kirpal, S. (2006). The much wanted "flexible employee" – What does it take?. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Brown, A., Kirpal, S., & Rauner, F. (eds.) (2006). *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Burgess, R. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Edições Celta.
- Cabistani, R. M. (2000). A Psicanálise na escuta do sujeito estressado. In A. Jerusalinsky, A. Melo, et al. (eds.), *O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo* (pp. 257-260). Porto Alegre: Artes e Ofícios Editora.

- Cadin, L., Bender, A., Sain-Ginie, V., & Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 76-96. Paris: AGRH.
- Canby, E. (1966). *História da electricidade*. Lisboa: Ed. Livraria Moraes.
- Carruthers, B., & Uzzi, B. (2000). Economic sociology in the new millennium, *Contemporary Sociology*, 29 (3), 486-494.
- Carvalho, E. (2002). *Trajectórias sócio-profissionais dos trabalhadores da indústria automóvel em Setúbal: A dinâmica das construções identitárias*. Dissertação de Mestrado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, s.n..
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género: a reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços*. Dissertação de Doutoramento pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (UTL). Lisboa, s.n..
- Castells, M. (1996). *The rise of network society*. Oxford: Blackwell.
- Cavestro, W. (1999). Vers de nouveaux modèles d'organisation industrielle. In W. Cavestro, & B. Lamotte (eds.), *Travail et emploi: Vers de nouvelles régulations* (pp. 57-70). Paris: La Documentation Française.
- Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano, & J. Vala (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Práticas* (pp. 327-355). Lisboa: Editora: RH.
- Cerdeira, M. C. (2004). Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal, *Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho*, n. 2. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. Denzin, & Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd Edition) (pp. 509-535). London: Sage Publications.
- Clegg, C. W., Wall, T., Pepper, K., Stride, C. B., Woods, D., Morrison, D., Cordery, J., Couchman, P., Badham, R., Kuenzler, C., Grote, G., Ide, W., Takahashi, M., & Kogi, K.

- (2002). An international survey of the use and effectiveness of modern manufacturing practices. *Human factors and ergonomics in manufacturing*, 12, pp. 171-191.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (eds.) (1994). *Occupational socialization and working lives*. Aldershot: Avebury.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157.
- Collin, A., & Young, R. (eds.) (2000). *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Comission Européenne (1995). *Livre Vert de la Comission Européene – Pour une Politique Énergétique de L'Union Européene*. Brussels, CE.
- Comissão Europeia (2004). *Innovation management and the Knowledge-driven Economy*. Bruxelas, CE.
- Comission of the European Communities (2004). European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance, SEC, p. 1475.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework, *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Correia, J. A. (1991). Mudança educacional e formação: Venturas e desventuras do processo social de produção de identidade profissional dos professores, *Revista Inovação*, vol. 4, n° 1.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Le Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based career perspective, *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4), 307-324.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd Edition). London: Sage Publications.

- Dif, M. (2004). Vocational identities in change in the telecommunications sector, *Career Development International*, 9 (3), 305-322.
- Documentos de prestação de contas dos exercícios anuais da empresa pública de electricidade (1990-1993).
- Documentos de prestação de contas dos exercícios anuais do grupo empresarial *GE_x* (2001-2006). Lisboa.
- Duarte, A. M. (1996). Desemprego e reconstrução de identidades. O caso dos mineiros do Pejão, *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 17 (Julho), 105-134.
- Dubar, C. (1994). Le sens du travail: Les quatre formes d'appartenance professionnelle, *Sciences Humaines*, 37, 22-25.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Dubar, C. (1998). Socialisation et construction identitaire. In Ruano-Borbalan, Jean-Claude (coord.), *Identité : l'individu, le groupe, la société* (pp. 135-141). Auxerre: Sciences Humaines.
- Durkheim, É. (1987). *As regras do método sociológico*. Lisboa: Presença.
- Erikson, E. (1968). *Identity, youth and crisis*. New York: Norton.
- Edwards, R., & Usher, R. (2001). Lifelong learning: a postmodern condition of education?, *Adult Education Quarterly*, 51 (4), 273-287.
- European Commission (1996). *White Paper of the European Commission – An Energy Policy for the European Union*. Brussels, CE.
- European Commission (1997). *Green Paper of the European Commission – Partnership for a new organisation of work*. Brussels, CE.
- European Commission (1999). Economic foundations for energy policy. In *Energy in Europe*, [nº especial]. Bruxelas, CE.

- European Commission (1999). European Union energy outlook to 2020. In *Energy in Europe*, [nº especial]. Bruxelas, CE.
- ERSE (1997). *Legislação do Sector Eléctrico*. Depósito Legal.
- ERSE (1997). *Mercado Interno de Electricidade*. Depósito Legal.
- ERSE (1997). *Regulamento de carreiras*. Despacho Legal.
- ERSE (1997). *Regulamento de pessoal*. Despacho Legal.
- ERSE (1997). *Regulamento ético*. Despacho Legal.
- ERSE (2000). *Caracterização do Sector Eléctrico – Portugal Continental*. Lisboa.
- ERSE (2001). *Regulamento do acesso às redes e às interligações*. Despacho Legal.
- ERSE (2001). *Regulamento do Despacho*. Despacho Legal.
- ERSE (2001). *Regulamento tarifário*. Despacho Legal.
- FAME Consortium (2003). *Work-related identities in Europe: How personnel management and HR policies shape workers' identities* (ITB Arbeitspapiere Nr. 46). Bremen: University of Bremen/ITB.
- FAME Consortium (2006). Decomposing and recomposing occupational identities: A survey of theoretical concepts. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Firmino, M. (2002). *Gestão das organizações – Conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Freire, J. (1997). *Variações sobre o tema Trabalho*. Porto: Afrontamento.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Afrontamento.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the modern age*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Garden City.
- Goffman, E. (1988). *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Goldfinger, C. (2002). *Trabalho e “extratrabalho”: Em direcção a uma cidade fluída*. Lisboa: Instituto Piaget – Colecção “Economia e Política”.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gorz, A. (1997). *Misères du présent, richesse du possible*. Paris: Editions Gallière.
- Gottlieb, B., Kelloway, E., & Barham, E. (1998). *Flexible work arrangements*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 250-279.
- Heinz, W. (1995). *Arbeit, beruf, und lebenslauf. Eine einföhrung in die berufliche sozialisation*. München: Juventa.
- Heinz, W. (2002a). Self-socialization and post-traditional society. In R. Settersen, & T. Owens (eds.), *Advances in life course research: New frontiers in socialization* (pp. 41-64). New York: Elsevier Science.
- Heinz, W. (2002b). From work trajectories to negotiated careers. The contingent work life course. In T. Jeylan, & M. Shanahan (eds.), *Handbook of the Life Course* (pp. 185-204). New York: Kluwer.

- Hoff, E.-H. (2003). Berufs und privatleben. Komplexe relationen und reflexive identität. In A. Bolder, & A. Witzel (eds.), *Berufsbiographien. Beiträge zu Theorie und Empirie ihrer Gestaltung* (pp. 79-96). Opladen: Leske und Budrich.
- Hoff, E., Lappe, L., & Lempert, W. (eds.) (1985). Arbeitsbiographie und persönlichkeitsentwicklung, *Schriften zur Arbeitspsychologie, n. 40*. Stuttgart: Huber.
- Hoff, E. -H, Lempert, W., & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern: Huber.
- Holman, D., Clegg, C., & Waterson, P. (2002). Navigating the territory of job design. *Applied Ergonomics, 33*, 197-205.
- Holman, D., Wood, S., & Wall, T. (2005). Introduction to the essentials of the new workplace. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 1-14). Chichester: Wiley.
- Holman, D., Wall, T., Clegg, C., Sparrow, P., & Howard, A. (eds.) (2005). *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: Wiley.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly, 44* (4), 764-791.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Inglehart, R. (1970). *The silent revolution*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- INOFOR (2002). *O sector da energia em Portugal* (Estudos Sectoriais, 21). Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Jenkins, R. (1996). *Social identity*. London: Routledge.

- Kaufman, J. (2004). *A invenção de si: Uma teoria da identidade*. Lisboa: Instituto Piaget – Coleção “Epistemologia e Sociedade”.
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Kraus, W., & Mitzscherlich, B. (1999). *Identitätskonstruktionen. Das patchwork der identitäten in der spätmoderne*. Reinbeck: Rowohlt.
- Kirpal, S. (2004a). *Work identities in Europe: Continuity and change. Final report of the 5th EU Framework Project “FAME”* (ITB Arbeitspapiere Nr. 49). Bremen: University of Bremen.
- Kirpal, S. (2004b). Researching work identities in a European context, *Career Development International*, 9 (3), 199-221.
- Kirpal, S. (2004c). Working identities of nurses: Between caring and efficiency demands, *Career Development International*, 9 (3), 274-304.
- Kirpal, S. (2007). [Em preparação]. Dissertação de Doutoramento pela Universidade de Bremen. Bremen, s.n..
- Kirpal, S., Brown, A., & Dif. M. (2006). The individualisation of identification with work in a european perspective. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Knights, D., Willmott, H., & Collinson, D. (eds.) (1985). *Job redesign: Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower.
- Kovács, I. (1988). Formação e novas tecnologias na indústria, *Emprego e Formação*, 5. Lisboa: IEFP.
- Kovács, I., Moniz, A., & Cerdeira, C. (1993). *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*. Lisboa: CGTP – CESO – DGI.
- Kovács, I., et al. (1994). *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: IEFP.
- Kovács, I. (2002) (org.). *As metamorfoses do emprego: Ilusões e problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.

- Kovács, I. (2005) (org.). *Flexibilidade de emprego: Riscos e oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.
- Lash, S. (2003). Reflexivity as non-linearity, *Theory, Culture & Society*, 20 (2), 49-57.
- Laske, G. (2001). Profession and occupation as medium of socialisation and identity formation. In G. Laske (ed.), *Project Papers: Vocational identity, flexibility and mobility in the European labour market (FAME)* (ITB Arbeitspapiere Nr. 27). Bremen: University of Bremen/ITB.
- Latham, G. & Crandall, S. (1991). Organizational and social factors. In J. Morrison (ed.), *Training for performance: principles of applied human learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lima, M. P. (1981). *O inquérito sociológico: Problemas de metodologia*. Lisboa: Editorial Presença.
- Littleton, S., Arthur, M., & Rousseau, D. (2000). The future of boundaryless careers. In A. Collin, & R. Young (eds.), *The future of careers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loogma, K., Ümarik, M., & Vilu, R. (2004). Identification-flexibility dilemma of IT specialists, *Career Development International*, 9 (3), 323-348.
- Lopes, H. (1990). Qualificação e reconversão, *Organizações e Trabalho*, n^{os} 3-4, pp. 91-103.
- Lopes, N. (2001). *Recomposição profissional da enfermagem. Estudo sociológico em contexto hospitalar*. Coimbra: Quarteto.
- Luckmann, T. (1979). Personal identity as an evolutionary and historical problem. In M. von Cranach, K. Foppa, W. Lepenies, & D. Ploog (eds.), *Human ethology: Claims and limits of a new discipline* (pp. 56-74). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mabey, C. & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Madureira Pinto, J. (1991). Considerações sobre a produção social de identidade, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 32, 217-231.
- Marhuenda, F., Martínez, I., & Navas, A. (2004). Conflicting vocational identities and careers in the sector of tourism, *Career Development International*, 9 (3), 222-244.
- McLoughlin, I., & Harris, M. (1997). *Innovation, organizational change and technology*. London: Thompson Business Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Méda, D. (1999). *O trabalho: um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. Glencoe: Free Press.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Monchatre, S. (1996). *Carrières sous influence. Le rôle de l'étiquetage dans les pratiques d'anticipation en cours de vie professionnelle: Le cas des techniciens et cadres en entreprise* (Thèse de Doctorat). Paris: Institut d'Études Politiques de Paris.
- Moniz, A., Teixeira, C., Urze, P., & Bento, S. (1998). Sobre o conteúdo formativo do trabalho. In APSIOT – VII Encontro Nacional (eds.), *Formação, Trabalho e Tecnologia: Para uma nova cultura organizacional* (pp. 61-67). Oeiras: Celta Editora.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. Farr & S. Moscovici (eds.), *Social Representations* (pp. 3-69). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nadler, D. (1992). *Organizational architecture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nerland, M., & Jensen, K. (2006). The construction of a new professional self: A critical reading of the curricula for nurses and computer engineers in Norway. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J. Carvalho, J. Neves & A. Caetano (eds.), *Psicossociologia das Organizações* (pp. 448-467). Lisboa: McGraw-Hill.

- Noon, M., & Blyton, P. (1997). *The realities of work*. Basingstoke, Hants: Macmillan.
- Nunes, F. & Vala, J. (2002). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In Caetano, A. & Vala, J. (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Práticas* (pp. 119-150). Lisboa: Editora: RH.
- OCDE (1994). *Jobs study: Evidence and explanations*. Paris: OCDE.
- OCES (2003). *Inquérito Comunitário à Inovação (1998-2000): Resultados definitivos*. Lisboa: Ministério da Ciência e do Ensino Superior.
- OCES (2006). *4º Inquérito Comunitário à Inovação (CIS 4): Quadros-síntese dos resultados*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior.
- O'Doherty, D., & Willmot, H. (2001). The question of subjectivity and the labour process, *International Studies of Management and Organisation*, 30 (4), 112-133.
- Oliveira, L. (1993). *Trajectórias e identidades na reinserção profissional: O caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã*, Dissertação de Mestrado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, s.n..
- Oliveira, A. (2002). *Principais desafios à gestão das "public utilities", face às tendências de liberalização: o caso do sector eléctrico em Portugal*, Dissertação de Mestrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, s.n..
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and labour relations review*, 47, 173-188.
- Pais, J. M. (2002). *Ganchos, tachos e biscates*. Lisboa: Âmbar.
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design*. London: Sage.
- Parker, S., Wall, T., & Cordery, J. (2001). Future work design and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career, *Organization Dynamics*, 25 (4), 7-22.

- Percheron, A. (1974). *L'univers politique des enfants*. FNSP: Colin.
- Peretti, J. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Piaget, J. (1965). *Études sociologiques*. Paris: Droz.
- Pimentel, D. (1988). Sobre a cultura de empresa: Contributos para a clarificação de um conceito, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 4, 133-146.
- Pimentel, D., Godinho, R., Gonçalves, F., & Vieira, C. (1996). Das expectativas aos efeitos sociológicos da formação profissional, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, 209-225.
- Pinto, J. M. (1999). Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais. *Cadernos de Ciências Sociais*, 19-20, pp. 9-37.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1995). *Histórias de vida – Teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raeder, S., & Grote, G. (2006). Career changes and identity continues: a contradiction?. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Rainbird, H., Fuller, A., & Munro, A. (eds.) (2004). *Workplace learning in context*. London: Routledge.
- Ramos, A. (2000). Centralidade do trabalho. In M. V. Cabral *et al.* (orgs.), *Trabalho e Cidadania* (pp. 47-69). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Rauner, F. (2006). Vocational education and training – a european perspective. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work*. Dordrecht: Springer.
- Rebelo, G. (1995). *A (in)adaptação no trabalho: uma perspectiva sócio-organizacional e jurídica*. Lisboa: Celta Editora.

- Reilly, P. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7-22.
- Relatório de gestão e documento de prestação de contas das empresas regionais de distribuição (1994-1999).
- Relatório e contas da empresa E_y (2000-2003). Lisboa.
- Rifkin, J. (1995). *The end of work: The decline of the global labour force and the post-market era*. New York: Putnam.
- Rodrigues, M. (1991). As reestruturações e o desenvolvimento regional, *Cadernos de Economia*, 14, pp. 31-36.
- Rose, N. (1989). *Governing the soul: The shaping of the private self*. London: Routledge.
- Rose, N. (1996). *Inventing our selves: Psychology, power and personhood*. New York: Cambridge University Press.
- Roso, F. P. (1997). *As identidades profissionais das assistentes sociais: estratégias e trajetórias*, Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Lisboa, s.n..
- Sainsaulieu, R. (1972). *Les relations de travail a l'usine*. Paris: Editions d'Organization.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1981). *L'effet formation dans l'entreprise*. Paris: Bordas.
- Sainsaulieu, R. (1988). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1987). Para uma teoria sociológica da empresa, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 3, 199-215.
- Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F., & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: DDB.

- Sampson, A. (1989). *The Midas touch*. London: Hodder & Stoughton.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schnapper, D. (2000). A compreensão sociológica: como fazer análise tipológica. Lisboa: Gradiva.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do carácter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Connecticut: Yale University Press.
- Settersten, R., & Owens, T. (eds.) (2002). *Advances in life course research: New frontiers of socialization*. New York: Elsevier Science.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda, *Journal of Management*, 25 (3), 457-484.
- Silva, A., & Pinto, J. (eds.) (1986). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Afrontamento.
- Singer, P. (2000). A crise das relações de trabalho. In A. Jerusalinsky, A. Melo, et al. (eds.), *O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo* (pp. 57-65). Porto Alegre: Artes e Ofícios Editora.
- Smith, R. (2004). *Necessity in action: The epistemological agency of the new employee*, Dissertação de Mestrado em Educação pela Griffith University, Brisbane. Brisbane, s.n..
- Smistrup, M. (2006). Tensions in the vocational identity of Danish bankers. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (eds.), *Identities at Work* (pp. 45-67). Dordrecht: Springer.
- Stake, R. (2000). Case studies. In N. Denzin, & Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd Edition) (pp. 453-454). London: Sage Publications.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*.
- Tajfel, H. (1981a). The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (ed.), *Human groups and social categories* (pp. 268-287). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1981b). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Tap, P. (1998). Marquer sa différence. Entretien avec Pierre Tap. In J. Ruano-Borbalan (coord.), *L'identité – L'individu, le groupe, la société* (pp. 65-68). Auxerre : Sciences Humaines Éditions.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Carvalho, J. Neves & A. Caetano (eds.), *Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Thomas, R. J. (1989). Blue-collar careers: Meaning and choice in a world of constraints. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (eds.), *Handbook of career theory* (pp. 354-379). Cambridge: Cambridge University Press.
- Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Lisboa: Edição "Livros do Brasil".
- Touraine, A. (1966). *La conscience ouvrière*. Paris: Seuil.
- Touraine, A. (1970). *A sociedade pós-industrial*. Lisboa: Moraes.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Turner, J. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (eds.), *Social Identity. Context, Commitment, Content* (pp. 6-34). London: Blackwell Publishers.
- Turner, B. (ed.) (2002). *Teoria social*. Algés: Difel.

- Unsworth, K., & Parker, S. (2003). Pro-activity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester: Wiley.
- Useem, M. & Kockan, A. (1992). Creating the learning organization. In M. Useem & A. Kockan (orgs.), *Transforming organizations*. New York: Oxford University Press.
- Vala, J. (1996). Identidade, estruturas cognitivas e transformações sociais. In *Dinâmicas multiculturais, novas faces, novos olhares*, Actas das sessões plenárias do III Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais (pp. 25-29). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Vala, J. (2000). Mudanças nos valores associados ao trabalho e satisfação com o trabalho. In M. V. Cabral *et al.* (orgs.), *Trabalho e Cidadania* (pp. 71-95). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais
- Vala, J., Monteiro, M. & Lima, M. (1994). Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (eds.), *Psicologia Social das Organizações – Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Ed. Celta.
- Valsiner, J. (1998). *The guided mind: A sociogenetic approach to personality*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Valsiner, J., & van der Veer, R. (2000). *The social mind: The construction of an idea*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualisation of organizational identification: Which aspects really matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Vasconcelos, J. (1998). A nova organização do sector eléctrico. In *Economia & Prospectiva – Energia, Competitividade e Bem-Estar*, II, 2, pp. 77-86.
- Veloso, M. L. (2004). *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social de trabalho*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, s.n..

Wall, T., Clegg, C., & Kemp, N. (eds.) (1987). *The human side of advanced manufacturing technology*. Chichester: Wiley.

Waterson, P., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P., & Wall, T. (1999). The use and effectiveness of modern manufacturing practices: A survey of UK industry. *International Journal of Production Research*, 37, 2271-2292.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Whetten, D., & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations. Building theory through conversations*. London: Sage Publications.

White, H. (1992). *Identity and control: A structural theory of social action*. Princeton: Princeton University Press.

Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review*, 1, 367-413.

Wood, S., Stride, C., Wall, T., & Clegg, C. (2005). Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15.

Wright Mills, C. (1973). The meaning of work throughout history. In F. Best (ed.), *The future of work* (pp. 6-13). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zander, H. (1994). Changing work values. In P. Ester, L. Halman, & R. de Moor (eds.), *The individualizing society. Value change in Europe and North America* (pp. 129-153).

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. Paris: Sociologie d'aujourd'hui.

Sítios da Internet:

<http://www.dge.pt> (DGE – Direcção Geral de Energia)

<http://www.edf.fr> (EDF – Electricité de France)

<http://www.edp.pt> (EDP – Electricidade de Portugal)

<http://www.erse.pt> (ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos)

<http://www.europa.eu.int> (CE – Comissão Europeia)

<http://www.europe.eu.int/comm/eurostat> (EUROSTAT – European Statistics)

<http://www.h-c.es> (Hidroeléctrica del Cantábrico)

<http://www.iberdrola.es> (Iberdrola)

<http://www.iea.org> (IEA – International Energy Agency)

<http://www.ine.pt> (INE – Instituto Nacional de Estatística)

<http://www.europa.eu.int/eur-lex.html> (Jornal Oficial das Comunidades Europeias)

<http://www.ren.pt> (REN – Rede Eléctrica Nacional)